

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 142, ISSN: 0124-8219

Noviembre de 2012

Benchmarking de Facultades de Administración: en busca de las mejores prácticas

Juan Carlos Buitrago
Diego Cardona



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

***Benchmarking* de Facultades de Administración:
en busca de las mejores prácticas**

Documento de investigación No. 142

Juan Carlos Buitrago
Diego Cardona

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2012

Benchmarking de Facultades de Administración: en busca de las mejores prácticas/
Juan Carlos Buitrago y Diego Cardona.—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
80 p. (Documento de Investigación; 142)
ISSN: 0124-8219

Benchmarking (Administración) - Investigaciones/ Educación superior - Investigaciones
/ Escuelas de Administración – Investigaciones / I. Universidad del Rosario, Facultad de
Administración, / II. Cardona, Diego / III. Título / IV. Serie

658.107 SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dcl

Noviembre 20 de 2012

Juan Carlos Buitrago
Diego Cardona

Corrección de estilo
Gabriela de la Parra

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en
ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción
total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Noviembre de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	7
2. Metodología	8
2.1. Objetivo.....	8
2.2. Estudio de caso.....	8
2.3. Benchmarking.....	10
2.4. Análisis cuantitativo	13
2.5. Análisis cualitativo	13
2.6. Muestra.....	15
2.7. Variables.....	18
3. Resultados.....	21
3.1. Hallazgos.....	21
3.2. Buenas prácticas.....	30
3.3. Exámenes de Calidad de Educación Superior (Ecaes).....	41
3.4. Complementariedad disciplinar.....	48
3.5. Acreditaciones	49
3.6. Cuerpo de profesores	50
3.7. Prácticas empresariales.....	51
3.8. Número de publicaciones	52
3.9. Programas de doble titulación.....	52
3.10. Convenios cooperación	53
3.11. Percepciones de los estudiantes.....	53
3.12. La Pirámide de Spindolini	59

4. Conclusiones.....	63
5. Recomendaciones.....	64
6. Restricciones	69
Bibliografía	70

***Benchmarking* de Facultades de Administración: en busca de las mejores prácticas**

Editores

Juan Carlos Buitrago*
Diego Cardona**

Participantes***

Angélica Patricia Mendoza Lemus
Carlos Mario Hernández Vega
Catalina del Mar Acosta Rincón
Daniel Andrés Castiblanco Salgado
Diana Carolina Mesa Galindo
Habbib Elías Chadid Paternina
Jennifer María Rojas Meza
Mario Alberto Jiménez Ramírez
Natalia Buitrago Contreras
Ricardo Andrés Rodríguez García
Santiago José Durango Ferreira
Tatiana Fernández Martínez

Resumen

El proceso económico actual se desarrolla en el marco de la globalización, que ha llevado a una mayor internacionalización y competitividad de los mercados del mundo. En esta investigación se analizarán las mejores prácticas que poseen un conjunto de escuelas de Administración. Gran parte de estas cuentan con, al menos una, de las tres acreditaciones internacionales más importantes en el ámbito de la enseñanza de la administración, las cuales brindan un mayor posicionamiento en el mercado de la educación

* Profesor de cátedra Facultad de Administración de la Universidad del Rosario juan.buitrago@urosario.edu.co.

** Profesor asociado Facultad de Administración de la Universidad del Rosario diego.cardona@urosario.edu.co.

*** Estudiantes de pregrado en proceso para optar título de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

superior. Por lo tanto, los resultados obtenidos brindarán mayor entendimiento de las variables y mejores prácticas que han llevado al éxito en la obtención de estas acreditaciones y, además, permitirá que la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario logre comprender sus fortalezas y debilidades, y avance en el camino del mejoramiento continuo en la búsqueda de estas acreditaciones internacionales y posicionamiento en el mercado.

Palabras clave

Internacionalización, Facultad de Administración, acreditaciones internacionales, mejores prácticas, *benchmarking*, mejoramiento continuo.

Abstract

The current economic process is developed in the globalization context, which has led to increased internationalization and competitiveness in world markets. This research will analyze the best practices that have a group of business schools. Many of these hold at least one of the three major international accreditations in the field of management education, which position it in the market of higher education. Therefore, the results will provide understanding of the variables and best practices that have led to success in obtaining these qualifications and also will allow the School of Management of Universidad del Rosario to understand its strengths and weaknesses, and progress in the path of continuous improvement in pursuit of these international accreditations and market positioning.

Keywords

Internationalization, Faculty of Administration, international accreditation, best practices, *benchmarking*, continuous improvement.

1. Introducción

El entorno económico actual, caracterizado por un proceso de globalización en ambientes turbulentos, se refleja en la academia y, en particular, en las escuelas de negocios, que tienen el compromiso de formar a los administradores que lideran las organizaciones. La decanatura de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, consciente de la necesidad de acoger las mejores prácticas en esta temática, solicitó a Juan Carlos Buitrago, asesor en el área de mercadeo de la Facultad, la realización de un análisis comparativo tanto en el ámbito nacional como en el internacional para comprender sus fortalezas y debilidades y avanzar en el camino del mejoramiento continuo en la búsqueda de un conjunto de acreditaciones internacionales y el posicionamiento en el mercado. El ejercicio se realizó con la participación activa de un grupo de estudiantes de pregrado que trabajaron bajo la figura de Proyecto de Grado y contó con el acompañamiento de la Dirección de Investigación de la Facultad.

El documento inicialmente presenta el objetivo esperado del proyecto, con la metodología implementada, que incluyó el estudio de caso, el *benchmarking*, la consulta de expertos y el análisis cuantitativo de una encuesta dirigida a los estudiantes del programa. El proyecto tuvo en cuenta una serie de variables descriptivas de la función de docencia, de investigación y extensión, complementadas con la internacionalización como proyecto transversal a las actividades sustantivas de la Facultad. Las variables se midieron por bloques geográficos para conjuntos de escuelas de negocios en Colombia, América Latina, América del Norte, Europa, Australia y Asia.

Es de notar que, si bien el resultado obtenido es una primera aproximación, es susceptible de mejorarse mediante una serie de precisiones en el apartado metodológico y en el de sustentación teórica, con lo cual este documento debe observarse desde la perspectiva de un documento vivo, en constante evolución y, en estos términos, los editores, Juan Carlos Buitrago y Diego Cardona, estarán dispuestos a recibir recomendaciones para su mejora.

2. Metodología

2.1. Objetivo

Realizar un *benchmarking* de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, mediante la determinación de los aspectos más relevantes de diferentes prácticas académicas, en busca de un mejoramiento continuo, orientada en su proceso de internacionalización, para formar líderes estratégicos comprometidos con la perdurabilidad de las organizaciones en entornos complejos gracias a la innovación.

2.2. Estudio de caso

Para desarrollar el proyecto se tuvo en cuenta el estudio de caso como la metodología de investigación aplicada con el fin de obtener la información. Dicha metodología, que usualmente se asocia a la investigación cualitativa, puede tener elementos de la investigación cuantitativa como complemento para obtener los datos y generar conocimiento.

El estudio de caso se ha empleado constantemente para comprender en profundidad la realidad social y educativa. Para tener una definición concreta de lo que significa esta metodología se tuvieron en consideración los conceptos desarrollados por los principales exponentes del tema, los cuales se mencionan a continuación:

- Para Robert Yin el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallado de unidades sociales o entidades educativas únicas. El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales es “una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Yin, 2009).
- Por su parte, Robert Stake afirma que “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas” (Stake, 2007).

- El concepto emitido por la Oficina de Contabilidad de los Estados Unidos (United States General Accounting Office [USGAO]), entidad que ha empleado dicha metodología para sus evaluaciones, es que un estudio de caso “es un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados” (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2012).

El término “caso” se entiende como el objeto de estudio de la investigación, que puede ser una persona, un grupo de personas, una organización, procesos o sistemas de información (Cepeda, 2006). En el proyecto se determinó como “caso” las Facultades de Administración de interés.

El estudio de caso “surge de la necesidad o deseo de entender un fenómeno social complejo, puesto que permite a los investigadores detectar las características más representativas y holísticas de los eventos y/o fenómenos de la vida real” (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2012). De este modo, a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario le surgió la necesidad de comprender las mejores prácticas que llevan a cabo aquellas facultades o escuelas que han alcanzado una acreditación internacional, con el fin de tomarlas como referencia para aplicarlas y lograr su objetivo de obtener dicha acreditación.

Teniendo en consideración la clasificación de estudios de caso propuesta por Robert Yin, en la presente investigación se llevó a cabo un estudio de caso ilustrativo, el cual pone de manifiesto las prácticas de gestión de aquellas organizaciones más competitivas (Castro, 2010).

Como criterio para escoger los casos que iban a servir de referente se realizó un estudio previo en el que se definieron unas categorías de evaluación. Con este propósito se empleó el método de muestreo dirigido para identificar las escuelas de Negocios Internacionales cuya estructura y programas tuvieran la mayor compatibilidad con los de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Una vez escogidas, y retomando la definición de Robert E. Stake, se realizó un estudio de la particularidad y de la complejidad de casos singulares de éxito haciendo énfasis en variables particulares, con el fin de llegar a comprender las mejores prácticas que han desarrollado para obtener las acreditaciones internacionales.

A parte de lo mencionado anteriormente, con el estudio de caso “se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teorías de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales” (Castro, 2010).

2.3. *Benchmarking*

2.3.1. Definición

El *benchmarking* se desarrolla a partir del año 1982 por parte de Xerox Corporation para comparar su desempeño frente a la competencia. Uno de los objetivos de esta herramienta es no solo conocer el producto terminado como sus procesos. También busca identificar cómo aprender de las mejores prácticas para implementar un mejoramiento progresivo y así tener un cliente satisfecho que repercutirá en crecimiento para la empresa. El *benchmarking* es ante todo un proceso sistemático sostenido para evaluar los procesos de trabajo de las organizaciones que son acreditadas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de hacer una comparación organizacional (Spendolini, 2005).

Se puede definir como “Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Dolinski, s.f.).

Existen varios tipos de *benchmarking* en función del objetivo que se busca: el interno, que se enfoca en las mejores prácticas dentro de la organización; el competitivo, que pretende posicionar las prácticas en el mercado; el funcional, que tiene que ver con aprender e intercambiar ideas con quienes presentan las mejores prácticas en áreas funcionales. A continuación se hace una descripción de la metodología propuesta por Spendolini (2005) para el desarrollo de un *benchmarking*.

2.3.2. Procedimiento

2.3.2.1. *Determinar casos*

Implica identificar los casos de interés, los factores representativos de las prácticas a estudiar y desarrollar las medidas específicas que permitan cuantificarlos. Al determinar las necesidades de información es importante la especificidad, considerada por aspectos como un correcto diagnóstico de la información requerida, el tipo de *benchmarking* a realizar, la información a evaluar, sus usos, la cantidad y la calidad.

Es importante identificar los factores críticos de éxito que producirán el mayor impacto, así como ser lo más específico en sus definiciones y sus medidas porque fuerzan a considerar qué se va a medir y ayudan a comprender las necesidades de información. Existen tres niveles de especificidad:

1. Los factores críticos de éxito están definidos en forma amplia y como tema de investigación.
2. Existe algún tipo de medida agregada.
3. Los factores son los más específicos que se pueden definir y relacionados con algún tipo de medida o descripción detallada de procesos.

2.3.2.2. *Formar el equipo de proyecto*

Las personas que participan en el proceso deben ser especialistas internos y externos, empleados integrados en equipos funcionales o interfuncionales.

2.3.2.3. *Identificar socios del proyecto*

Dado que el principal insumo es la información es importante contar con fuentes confiables; en este sentido es clave dedicar tiempo y esfuerzo a conformar una red de información bajo principios de cooperación y reciprocidad. Como el *benchmarking* busca aprender de los mejores, implica una amplia red de socios.

Además de los socios, existen otras fuentes de información clasificadas en seis categorías:

1. Recursos gubernamentales
2. Expertos en la materia
3. Grupos de interés
4. Medios de comunicación
5. Empleados, clientes y proveedores
6. Fuentes extranjeras de recursos

2.3.2.4. Recopilar y analizar la información

La recopilación de información puede ser mediante entrevistas o visitas de campo, encuestas y consulta a publicaciones, medios de comunicación e investigación de información ya existente.

Luego de reunir la información se debe organizar en función de los niveles de especificidad. También es recomendable verificar los datos para corregir posibles inconsistencias.

Cuando la información ya está organizada, el siguiente paso es el análisis para mejorar el desempeño de la organización. La intención no es criticar, el fin es investigar las prácticas de otros para entender y aprender de nuevas ideas. El análisis sirve para documentar los procesos, determinar las diferencias de desempeño y conocer sus propias fortalezas y debilidades.

2.3.2.5. Actuar

La etapa final consiste en ponerse en acción para mejorar, enfocándose en:

1. Mejorar productos y procesos actuales.
2. Aprender algo nuevo y aportar ideas para el mejoramiento continuo.
3. Formar redes funcionales de información.
4. Reiniciar el proceso cíclico para depurar los resultados y ganar experiencia.

2.4. Análisis cuantitativo

2.4.1. Consulta a expertos

La técnica Delphi es un método ampliamente utilizado y aceptado para la recopilación de datos por medio de encuestas a expertos en cierto tema (Hsu y Stanford, 2007). Fue diseñado con el propósito de lograr establecer un consenso de expertos, mediante el uso de diferentes cuestionarios, donde se busca la realización de exámenes detallados y las discusiones de un tema específico para el propósito de la fijación de metas, la investigación política o la predicción de la ocurrencia de eventos futuros. De acuerdo con los autores citados, se propuso la consulta a un grupo de expertos como la herramienta más apropiada para lograr un consenso de opiniones respecto a las variables a tomar en cuenta para la comparación y las que determinan el nivel de calidad de sus programas. Como resultado de este proceso se acordó que los aspectos a tomar en consideración deberían ser:

1. Historia
2. Cuerpo de profesores
3. Acreditaciones nacionales
4. Investigación
5. Internacionalización
6. Acreditaciones internacionales

2.4.2. Encuesta de percepción

Como complemento cuantitativo se realizaron 130 encuestas a estudiantes de últimos semestres de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, con el objetivo de conocer su opinión acerca de las actividades que se desarrollan en la Facultad, relacionadas con los componentes de estudio.

2.5. Análisis cualitativo

Adicionalmente, se preguntó a los estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario la percepción sobre varios temas.

La ficha técnica de esta encuesta es la siguiente:

- Tipos de preguntas:
 - a. De ordenamiento
 - b. Cerradas dicótomas
 - c. Abiertas
- Universo:

Estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de los últimos semestres (octavo, noveno y décimo) de los diferentes programas, (Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales y Administración en Logística y Producción). Número de estudiantes en estos semestres: 500.

- Margen de error: 3%
- Nivel de confianza: 95%
- $$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$
$$n = 86$$

d= precisión

N	500 estudiantes (número de estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario que se encuentran en los semestres octavo, noveno y décimo, de todos los programas vigentes)
Z_{α}^2	El nivel de confianza a trabajar es de 95% al que corresponde un Z de 1,96
P	0,05 (con el fin de maximizar el tamaño muestral trabajaremos con 5%)
Q	0,95
D	0,03 (trabajaremos con 3% de margen de error)

- Tipo de muestreo: muestreo aleatorio simple con población finita.
- Fechas de realización: del 1 al 10 de noviembre de 2011.
- Tipo de cuestionario: cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con agrupación de respuestas, las cuales debían ser organizadas según la preferencia del encuestado. El cuestionario se aplicó de manera física y en línea.

2.6. Muestra

2.6.1. Colombia

Para la selección de las facultades de Administración en Colombia se tuvieron en cuenta las acreditaciones reconocidas por el Consejo Nacional de Acreditación, junto con los resultados de los mejores Exámenes de Calidad de Educación Superior (Ecaes) presentados en los últimos cinco años (2006-2010), información otorgada por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (Ascolfa).

- Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá
- Universidad de los Andes, Bogotá
- Fundación Universitaria del Norte, Barranquilla
- Universidad de la Sabana, Chía
- Universidad del Valle, Cali
- Escuela de Administración de Negocios (EAN), Bogotá
- Universidad Externado de Colombia, Bogotá
- Universidad Icesi, Cali
- Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología (Eafit), Medellín
- Universidad Sergio Arboleda, Bogotá
- Universidad del Rosario, Bogotá
- Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá

Para la selección de las facultades de Administración internacionales se consultó, en su calidad de experto en el tema, el concepto del docente de la Universidad del Rosario, Juan Carlos Buitrago, y la clasificación se hizo con base en las siguientes acreditaciones:

- European Quality Improvements Systems (EQUIS)
- Accreditation for Business and Management Programmes-European Foundation for Management Development (EPAS-EFMD)
- European Quality Link (EQUAL)
- Corporate Learning Improvement Process (CLIP)
- Technology-Enhanced Learning accreditation-European Foundation for Management Development (CEL-EFMD)
- Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI)

2.6.2. América Latina

- » Chile
 - Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración
 - Universidad del Desarrollo
 - Adolfo Ibáñez
 - Universidad de Chile
- » Brasil
 - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD
 - Fundação Getulio Vargas
 - Universidade de São Paulo
- » Argentina
 - IAE Business School Universidad Austral
 - Universidad de San Andrés
 - Universidad Torcuato Ditella
- » Venezuela
 - IESA
- » Costa Rica
 - Incae
- » Perú
 - ESAN
 - Universidad del Pacífico

2.6.3. América del Norte

- » Canadá
 - HEC-Montreal
 - Mc Gill
 - IVEY-Richard Ivey School of Business/The University of Western Ontario

- University of British Columbia-Sauder School of Business
 - University of Laval
 - University of Victoria
 - Telfer School of Management
- » México
- Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
 - Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas Tecnológico de Monterrey (Egade)
- » Estados Unidos
- Babson College
 - Northwestern University/College of Business Administration
 - University of Pennsylvania/The Wharton School
 - Harvard Business School
 - Bentley University
 - San Diego University
 - Thunderbird School of Global Management

2.6.4. Europa

- » Francia
- France, Middle East & Singapore (INSEAD)
- » Bélgica
- University of Antwerp
- » España
- ESADE Business School
 - IESE Business School, Universidad de Navarra
- » Reino Unido
- ASTON University, ASTON Business School
 - London Business School
 - University of Edinburgh

2.6.5. Australia

- Macquarie University
- Queensland University
- Australia National University

2.6.6. Asia

- » China
 - University of Hong Kong/Faculty of Business And Economics
 - College of Business, Hong Kong
 - Polytechnic University, Hong Kong
 - Peking University, HSBC School of Business
- » Singapur
 - Nanyang Technological University
 - Nanyang Business School
- » Japón
 - Keio University

2.7. Variables

Las variables escogidas para el presente estudio fueron seleccionadas por el docente de la Universidad del Rosario, Juan Carlos Buitrago, en su calidad de experto en el tema.

2.7.1. Docencia

- Objetivos del programa
- Año de creación
- Perfil del egresado
- Enfoque académico
- Enfoque virtual (tiene enfoque total/tiene enfoque parcial)

- Metodología
- Complementariedad disciplinar/descripción de otros programas de la facultad
- Acreditaciones (nacionales e internacionales)
- Valor de la matrícula (¿cómo es la financiación?)
- Duración del programa y modalidades
- Número de cohortes (estudiantes)
 - * Número de estudiantes por período
- Cuerpo de profesores
 - * Nivel de formación: especialización, maestría, doctorado, posdoctorado
 - * Tipo de vinculación: cátedra, planta
 - * Formación docente
 - * Profesores visitantes
- Idiomas y poliglotía
- Interacción con pares
- Prácticas empresariales (nacionales e internacionales)
 - * ¿En qué empresas? (estatales, privadas, sin ánimo de lucro, otras)
- Mecanismos de comercialización de los programas (¿en qué medios se realiza la gestión de mercadeo para el posicionamiento?)
- Listado de programas, incluidos pregrados y posgrados
- Acreditaciones nacionales e internacionales

2.7.2. Investigación

- Número de publicaciones por año (producción intelectual)
- Grupo de investigaciones
- Pertenencia a redes de investigación
- Número de publicaciones en revistas o periódicos internacionales

2.7.3. Extensión

- Prácticas estudiantiles
- Vinculación universidad-empresa-Estado

2.7.4. Internacionalización

- Programas de doble titulación
- Intercambios de movilidad (intercambios de estudiantes)
- Convenios de cooperación
- Materias dictadas en inglés
- Número de estudiantes que están trabajando
- Internacionalización del cuerpo de estudiantes (número de estudiantes extranjeros)

3. Resultados

3.1. Hallazgos

3.1.1. Colombia

Pontificia Universidad Javeriana

- Programa obligatorio de profundización (Creación y Desarrollo de Empresas, Negocios Internacionales, Mercadeo Estratégico y Finanzas).

Universidad del Norte

- Programa de pregrado con opción de concentración (Negocios Internacionales, Finanzas Internacionales, Logística del Transporte, Mercadeo, Organizaciones).

Universidad de los Andes

- Cuenta con tres acreditaciones importantes como son: Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), European Quality Improvement System (EQUIS) y Association of MBAs (AMBA).
- La mayoría de profesores de pregrado tienen doctorado.
- Tiene convenios de doble titulación con universidades de clase mundial.
- Hace énfasis en el rigor académico, buena infraestructura y prestigio.

Universidad de La Sabana

- Profesionales emprendedores, líderes e innovadores.
- Realizan una importante feria empresarial.

Universidad EAN

- Tiene aprobación de la Association of Collegiate Business Schools and Programs (ACBSP). Además de esto posee más de 23 convenios con diferentes universidades del mundo, en especial con la Universidad de Quebec en Canadá para la doble titulación.

Universidad del Valle

- Publica una revista de administración llamada *Pliegos*.
- Tiene más de quince grupos de investigación en la facultad.

Universidad Externado de Colombia

- Inició con el programa de Finanzas y Negocios Internacionales como programa líder y de reconocimiento.
- Por cuarto año consecutivo la Universidad Externado de Colombia y su Facultad de Administración de Empresas ha sido clasificada como una de las mil mejores escuelas de negocio en todo el mundo.
- Calidad académica.

Universidad ICESI

- Programa acreditado durante ocho años como Programa de Alta Calidad por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) del Ministerio de Educación Nacional, lo que certifica oficialmente que el programa cumple con los estándares más exigentes de calidad en la formación de profesionales competentes.

Universidad EAFIT

- La Universidad Eafit les ofrece a sus estudiantes la posibilidad de realizar un semestre o un año de su formación profesional en cualquiera de las cien universidades con las que tiene convenios bilaterales de colaboración académica.

Universidad del Rosario

- Cuenta con el Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad, Laboratorio de Modelamiento y Simulación, Observatorio de Epidemiología de Empresa, Centro de Emprendimiento y el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial.

CESA

- Las visitas empresariales en Colombia y en el exterior forman parte de la metodología de enseñanza a lo largo del programa.
- Tiene un posicionamiento de alta calidad y prestigio.
- Cuenta con el Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad, Laboratorio de Modelamiento y Simulación, Observatorio de Epidemiología de Empresa, Centro de Emprendimiento y el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial.

Universidad Sergio Arboleda

- Forma parte del convenio interinstitucional entre Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex como socio estratégico de Zeiky desde 2003.
- Tiene programas innovadores como Publicidad Internacional, Mercadeo Internacional, MBA en posgrados, entre otros cursos de alta demanda.

3.1.2. América Latina

Universidad ESAN

- Cuenta con acreditación AMBA.
- 52% de su plantilla de profesores tiene doctorado.
- Tiene 73 convenios con universidades del mundo.

COPPEAD

- 93% de sus profesores tiene doctorado y el resto maestría.
- Es la única escuela en América del Sur que aparece en el ranking de los mejores del mundo en maestría tiempo completo en su programa de Administración.
- Miembro de la Alianza Latinoamericana de la Escuela de Negocios (Aladen), European Foundation for Management Development (EFMD) y la Asociación para el Avance de la Escuela de Negocios (AACSB).

Universidade de São Paulo

- 98% de sus docentes tiene doctorado.
- La Facultad cuenta con 105 convenios internacionales.
- Ofrece la carrera de Actuaría.

Universidad del Pacífico

- Hay diferentes énfasis como Marketing, Operaciones y Negocios Internacionales.
- La Facultad cuenta con más de sesenta y ocho convenios con pares en el ámbito internacional.
- La Universidad está afiliada a redes internacionales como AACSB.

IESA

- Tiene la triple corona en acreditaciones internacionales: AMBA, EQUIS y AACSB.
- 66% de sus profesores tiene doctorado y 17% maestría.
- Cuenta con treinta y ocho convenios con pares en el ámbito internacional.

Universidad del Desarrollo

- Tiene convenio de cooperación con varias empresas y multinacionales.

- Tiene un convenio llamado “Co-educación” de 7 y 8 semestres, con una intensidad de veinte horas semanales.

Pontificia Universidad Católica de Chile

- Acreditaciones Internacionales: EFMD-EQUIS.
- La Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International).

Universidad de Chile

- En el año 2011 publicó en el Institute for Scientific Information (ISI), cuatro en revistas académicas internacionales; seis publicaciones en libros (2010); seis en revistas nacionales; cinco en revistas académicas internacionales (2010) y nueve publicaciones ISI en 2010.

Universidad de San Andrés

- Cuenta con 26 profesores de planta, ocho de ellos han hecho al menos un doctorado y doce MBA y maestría.
- El currículo académico está diseñado para aprobar la carrera en ocho semestres.

Universidad Torcuato Di Tella

- Hec Grande École/Paris: acuerdo de doble diplomatura Diplôme Master of Science in Management (HEC).
- Tiene dos MBA, una maestría y dos programas de educación ejecutiva.
- Cuenta con 25 profesores de tiempo completo: doce de estos tienen al menos un MBA y cincodoctorado.

Universidad Adolfo Ibañez

- 96% de los profesores cuenta con posgrados y 61% con doctorado.

3.1.3. América del Norte

HEC Montreal

- Alrededor de cien compañías del todo el mundo han dado a los estudiantes de Bachelor in Business Administration la oportunidad de realizar sus prácticas profesionales.
- Sus programas son de cuatro años con énfasis en áreas de la administración en sus dos últimos años.

McGill University

- Tiene setenta convenios de cooperación e intercambio con distintas universidades alrededor del mundo.
- Es fuerte en el área de logística.

SAUDER School of Business

- Dentro del total de los 111 miembros del cuerpo de profesores 84% posee título de doctorado.
- Contiene toda la red de programas en administración.

Université Laval

- École de gestión TELFER.
- Tiene más de cien profesores y conferencistas de planta.
- Además cuenta con siete centros y grupos de investigación institucionales.

3.1.4. Europa

IESE

- Tiene alianzas con más de doscientas reconocidas empresas.
- 97% de sus profesores tiene título de doctorado.

ESADE

- Cuenta con tres acreditaciones internacionales como AACSB, EQUIS y AMBA.
- Ofrece un programa de grado bilingüe o ciento por ciento en inglés.

University of Edinburgh

- Cuenta con una amplia complementariedad disciplinar que incluye diez programas de pregrado, siete maestrías, MBA y varios doctorados.

Aston Business School

- El programa de Negocios Internacionales o de Estudios Internacionales exige prácticas en el extranjero durante un año.

Antwerp Management School

- Los métodos de aprendizaje incluyen workshops, estudio de caso, proyectos reales y trabajo en equipo.
- Deben realizar un proyecto de consultoría estratégica a una empresa en el segundo año.

London Business School

- Tiene múltiples acreditaciones internacionales, incluidas EQUIS, AMBA, y AACSB.
- Cuenta con programas globales en alianza con universidades en Dubái, Estados Unidos, India y China.
- Es una de las universidades con más prestigio en el mundo.

INSEAD

- Tiene múltiples centros de investigación de impacto internacional.

- Su estrategia de comunicación implementa activamente el e-marketing y las redes sociales dentro de su programa de negocios.
- Recibe gran número de estudiantes extranjeros.
- Es ampliamente reconocida en todo el mundo.

3.1.5. Australia

The University of Queensland

- En el año 2011 realizó noventa y ocho publicaciones en revistas, cuatro libros y más de once artículos.
- Tiene interesantes redes de investigación como Financial Management Association of Australia (FMAA) y AIESEC.
- Está acreditada con EQUIS y AACSB.
- Tiene una alta diversidad estudiantil, especialmente de alumnos provenientes de diferentes países de Asia.
- 95% de su personal cuenta con doctorado.

The Australian National University

- 75% de los profesores cuenta con doctorado.
- Reciben más de tres mil estudiantes de intercambio anualmente.
- Ofrece más de quince tipos de becas.
- Está acreditada con AMBA y Principles for Responsible Management Education (PRME).

Macquarie University

- La facultad ha publicado más de trescientos libros en negocios.
- 75% de su personal cuenta con un doctorado.
- La facultad ha realizado treinta y cinco publicaciones en revistas.
- Tienen acreditación EQUIS.

3.1.6. Asia

The University of Hong Kong

- Tiene importantes convenios con empresas multinacionales para la realización de prácticas como L'Oreal Hong Kong Ltda., Walt Disney y Yahoo.

College of Business

- Cuenta con alrededor de dieciocho opciones de maestría y dos doctorados.

Nanyang Technological University

- Organiza con frecuencia seminarios y talleres con profesores de finanzas de prestigiosas escuelas de negocios.

Polytechnic University

- Cuenta con tres acreditaciones importantes como AACSB, EQUIS Y AMBA.

Peking University, HSBC School of Business

- Cuenta con tres grandes centros de investigación que se dividen en: investigación económica, financiera y de ventas directas.

3.2. Buenas prácticas

3.2.1. Colombia

Docencia

- En los programas de estudio se enfatiza en la formación de habilidades comunicativas de sus estudiantes, tanto orales como escritas, por lo que se dictan diferentes materias electivas y seminarios.
- Los diferentes programas utilizan variedad de metodologías pedagógicas modernas para hacer las clases más didácticas, tales como clases magistrales, método de caso, disponibilidad de salas de sistemas, visitas a empresas y gremios, con el fin de ver la teoría en la práctica.
- Desde el ámbito administrativo se busca reclutar y contratar la planta de profesorado, de la más alta calidad, para garantizar el conocimiento que se genera, cubriendo hasta un 100% con título de maestría, y 52% con título de doctorado.
- Algunos programas se concentran en promover el espíritu emprendedor con capacidad estratégica y de liderazgo, comprometidos con la generación de empleo, por lo que su currículo les permite tomar diferentes clases especializadas y obligatorias en la conformación de empresas, para presentar en ferias empresariales, donde se presenta el producto como tal y toda la propuesta de valor y organizacional correspondiente.
- Procuran la formación de administradores integrales con responsabilidad y proyección social, a partir de la comprensión y el análisis de las estructuras organizacionales y de cómo estas afectan la comunidad en la que están, con el fin de tomar decisiones socialmente responsables.
- Desarrollo de la creatividad y la innovación individual, grupal y organizacional, por medio de talleres de autoconocimiento, con el fin de generar nuevas propuestas de gerencia y nuevas ideas de negocio.
- Fomenta procesos de construcción de capacidades y habilidades de liderazgo gerencial para desarrollar el crecimiento en las relaciones interpersonales, el manejo de grupos y el direccionamiento a metas y objetivos.

- Los programas permiten la concentración en diferentes áreas de administración: Negocios Internacionales, Finanzas Internacionales, Logística del Transporte, Mercadeo y Organizaciones.
- Proveen salas de investigación virtuales con más de veinte bases de datos especializadas en temas de administración.

Investigación

- Publicación de revistas especializadas, por la Facultad de Administración, con la participación activa de sus estudiantes.
- Búsqueda activa de generación de alianzas internacionales para la investigación, con centros reconocidos y organismos multilaterales que permitan el flujo de información y recursos para la creación de conocimiento como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Social Enterprise Knowledge Network(SEKN), entre otras.
- Promoción recurrente de conferencias especializadas en temas de investigación administrativa, de gestión organizacional y de procesos de internacionalización.
- Publicación y producción propia de casos empresariales colombianos, además de series completas de diálogos empresariales.
- Grupos de investigación especializados en las áreas de mercadeo, calidad, emprendimiento, competitividad, liderazgo, gestión y evaluación de proyectos, inversión y financiación, dirección estratégica e innovación.

Extensión

- Diferentes modalidades de prácticas como social, empresarial, de emprendimiento, internacionales, en investigación y gubernamentales.
- Desarrollo de una serie de convenios de cooperación para la formación ejecutiva y para la investigación aplicada con empresas privadas e instituciones de orden estatal.

Internacionalización

- Ofrecen diferentes modelos de internacionalización como escuelas de verano, con el acompañamiento de expertos de la administración de universidades internacionales de la más alta calidad.
- Promoción activa y apoyo por parte de la facultad hacia los estudiantes, para la participación de estos en competencias internacionales, en áreas específicas de la administración como el mercadeo, la estrategia y las finanzas, donde se ponen a prueba los conocimientos adquiridos por sus estudiantes.
- Lanzamiento de programas como el de la Semana Internacional (International Week), donde estudiantes de programas de MBA de prestigiosas escuelas de negocio del mundo pueden tomar una semana académica, de negocios y cultural, en Colombia.
- Invitación a profesores de alto reconocimiento internacional durante períodos cortos y largos, con el fin de que compartan sus experiencias con los estudiantes y amplíen la perspectiva de los mismos.
- Convenios de cooperación internacional para desarrollo de conocimiento, práctica de empresas, transferencia y donación de recursos para generación de nuevos programas de emprendimiento y aprovechamiento de nuevas tecnologías.
- Acreditaciones internacionales: AACSB-EQUIS, AMBA y Triple Corona, máximo galardón que una escuela de negocios puede obtener en el ámbito internacional.
- Generación de convenios para doble titulación internacional en programas de pregrado y maestría, en su mayoría, con universidades europeas y americanas.

3.2.2. América Latina

Docencia

- En su mayoría cuentan, como mínimo, con una acreditación nacional y por lo menos una internacional, como AMBA, EQUIS y AACSB.
- Aproximadamente 20% de la plantilla de profesores cuenta con estudios de doctorado y 60% cuenta con estudios de maestría (en pregrado).

- Encontramos que aproximadamente en todas las universidades de este tipo de estudios, 75% de la plantilla de profesores cuenta con doctorado (en posgrado).
- Dentro de los programas existe un énfasis en la importancia de detectar oportunidades de iniciativas empresariales y realidades sociales en estratos de bajos ingresos.
- Enfocado en proveer una fundamentación teórica e instrumentos metodológicos necesarios para desarrollar habilidades comunicativas.
- Desarrollo de las clases a partir de diversas metodologías participativas, como el estudio de casos reales de las más recientes técnicas de gerenciamiento. Para ello, los estudiantes tienen que llegar bien preparados a cada sesión desarrollando así habilidades de reflexión, análisis, argumentación y síntesis en un ambiente de vivo enriquecimiento.
- Se enfoca en fortalecer capacidades analíticas y la comprensión de fenómenos económicos, políticos y sociales.
- Existen programas que le permiten a los estudiantes de Administración obtener el título de contador cursando solo un año más.
- Se promueve la investigación, enseñanza y la divulgación de conceptos y técnicas gerenciales modernas.
- Los diferentes programas derivan en diversas áreas de especialización, como Marketing, Gerencia de los Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones y Negocios Internacionales.
- Se promueve el emprendimiento, por intermedio de plataformas virtuales, en las cuales se facilita la creación de empresas para que los estudiantes aprendan a integrar la teoría con la práctica.
- En algunos programas el currículo está conformado por un 75% de materias dictadas en inglés, y el restante en español.

Investigación

- En las universidades investigadas encontramos que cada una en promedio ha publicado tres libros por año (pregrado).
- Dentro de los temas de interés para los grupos de investigación existe una predilección hacia el desarrollo de América Latina, con centros especializados en el aumento de la competitividad y el desarrollo sostenible y el Centro de Liderazgo para la Mujer, relacionados con

el desarrollo y la promoción de prácticas de responsabilidad social en América Central y el Caribe, que abordan temas como la superación de la pobreza y el desarrollo económico y social de la mujer.

- La gran mayoría de las universidades evaluadas cuenta con sus propios grupos de investigación; cada grupo en promedio está conformado por diez investigadores de tiempo completo, o que pertenecen a redes de investigación internacionales, como por ejemplo la red SEKN.
- Enfoque en la conformación de centros de innovación y emprendimiento, y centros de negociación y relaciones.

Extensión

- Tienen convenios con multinacionales, destacadas globalmente, para el desarrollo de prácticas.
- Algunos programas brindan a sus estudiantes la oportunidad de probar lo que han aprendido, al llegar al segundo año, en la empresa o industria de su interés y en cualquier país de América Latina, Estados Unidos o Europa (programa Management Consulting Practice, MCP).
- Existen programas ofrecidos directamente a las empresas, *customized in-company programs*, de corta o larga duración, de acuerdo con las necesidades de la compañía.

Internacionalización

- La mayoría de universidades tiene acuerdos de cooperación internacional con universidades europeas; incluso algunas tienen convenios de doble titulación de pregrado y otras tienen convenios de doble titulación solo para programas de maestría.
- Todas las universidades tienen como mínimo treinta y cinco convenios con universidades de otros países.
- Se entiende que para esta región la pertenencia a la Alianza Latinoamericana de Escuelas de Negocios (Aladen) es importante ya que solo están lastop-ranked business schools de Brasil, México, Colombia, Venezuela y Perú.

- Para algunos programas el número aproximado de estudiantes extranjeros en la facultad por semestre es de cincuenta a sesenta estudiantes, principalmente provenientes de Europa.

3.2.3. América del Norte

Docencia

- La mayoría de las universidades de América del Norte cuenta con una planta docente de entre 120 y 150 miembros dentro de la facultad.
- En América del Norte un gran número de universidades ofrece opciones de escoger líneas de profundización después de haber superado el ciclo básico de asignaturas.
- 90% de los docentes vinculados a las universidades de América del Norte cuenta con gran experiencia empresarial, o son propietarios de empresas.
- Fomentan una cultura que se nutre de la investigación de excelencia.
- Filosofías que ofrecen oportunidades a los estudiantes por medio de metodologías de aprender haciendo (learning by doing).
- Enfoque en metodologías basadas en la filosofía de pensamiento y la acción empresarial, denominada “Education, Training and Awareness”(ET & A), que prepara a los estudiantes ante escenarios en constante cambio como las industrias y mercados emergentes y no lineales, y los problemas de equilibrio trabajo/vida.
- Metodologías pedagógicas basadas en el método del caso como parte integral de los programas. Mediante la realización de un análisis riguroso, interactuando con sus compañeros con igual talento, y con el ejercicio de habilidades de liderazgo en el aula, los participantes desarrollan una mayor capacidad para el pensamiento estratégico y la acción decisiva para su organización.
- Promoción de asignaturas que permiten el crecimiento de habilidades gerenciales y de liderazgo.
- Existencia de centros de asesoramiento profesional que brindan apoyo a los estudiantes mediante sesiones de asesoramiento, coaching, workshopsynetworking events.

- Comunicación clara y estructurada de ideas y propuestas en el ámbito de la Administración.
- Se desarrollan talleres de crecimiento personal que les enseñan a sus estudiantes a operar cómodamente con la ambigüedad y el riesgo, y a trabajar eficazmente con diversos individuos y grupos.
- Énfasis en la formación de la próxima generación de personas que actúen de manera responsable, que mejoren la calidad de vida de ellos y de los demás, y para que sirvan a las comunidades donde viven y trabajan.
- Metodologías diversas como estudios de caso, la negociación, trabajo en grupo y simulaciones, además de las clases tradicionales. Los estudiantes aprenden a partir de un problema o un ejemplo concreto. Después de entender completamente el problema, buscan soluciones y luego comienzan a examinar las teorías para ver cómo se podrían aplicar.
- Programas con duración de cuatro años por lo general.
- Énfasis en materias como Gestión de la Cadena de Suministro, dadas las condiciones del mercado y la importancia que ha cobrado este estudio dentro de la Administración.
- Los estudiantes también participan en dos o tres prácticas remuneradas.
- La Escuela de Negocios ofrece Emprendimiento Social y Gestión de Empresa Sostenible.
- Comprenden un conjunto de talleres y actividades que ayudan a focalizar objetivos personales y profesionales, con la definición de un plan de acción individual creado para cerrar brechas, logrando un balance físico y psicológico, así como una efectiva comunicación con el medio: Taller de Iniciación, Taller de Presentaciones Gerenciales, Taller de Gerencia de Sí Mismo, Taller de Formación de Equipos de Alto Desempeño, Programa de *Feedback* Gerencial, Taller de Negociación, *Coaching* Gerencial, Gerencia Estratégica, Gerencia y Crisis, Ética Empresarial, Simulación Gerencial, Iniciativa Empresarial, Prácticas Gerenciales y Manejo del Cambio.

Investigación

- Las universidades norteamericanas se destacan por su alto nivel investigativo, en donde existen universidades con un gran número

de centros e institutos de investigación (mayor al que tiene nuestra facultad actualmente).

- Desarrollo de boletines ejecutivos mensuales o semanales.
- Centros especializados en percepción del cliente y soluciones de marketing, comunicación empresarial, liderazgo y ética.
- Realización de foros anuales, donde se reúna los graduados, líderes empresariales y políticos para discutir los principales temas de negocios y para construir relaciones duraderas.
- Promoción de conexiones con corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y entidades gubernamentales de todo el mundo. Por medio de estas asociaciones se dedican a la investigación innovadora y contribuyen, junto con sus socios, a encontrar soluciones prácticas de negocios.

Internacionalización

- Dentro de los currículos académicos de las facultades de negocios de América del Norte, las universidades exigen la experiencia de cursar materias en otras universidades a escala mundial.
- La escuela mantiene una red mundial de centros y oficinas en las principales ciudades del mundo, incluyendo Hong Kong, Shanghai, Tokio, Buenos Aires, São Paulo, París, Mumbai y Palo Alto.
- 60% de los participantes en educación ejecutiva provienen de países diferentes a Estados Unidos.
- 25% de los casos producidos por el cuerpo docente, cada año, trata, explícitamente, temas de negocios internacionales.
- Se brinda la posibilidad de programas de doble titulación, que proporcionan oportunidades únicas para los estudiantes como perseguir otros intereses académicos, junto con sus títulos en negocios. Los estudiantes, al mismo tiempo, pueden obtener dos títulos de grado de dos escuelas diferentes, en un período de cuatro a cinco años.

Extensión

- La mayoría de las escuelas de negocios de América del Norte se une a la teoría académica rigurosa y a la práctica del mundo real, por

medio de una amplia participación con la comunidad empresarial y la investigación en ellas.

- Al ser una empresa estatal, el Ross School of Business brinda cursos a empleados del Estado con el fin de que adquieran nuevos conocimientos y sean mucho más competitivos en sus respectivas áreas.
- Las relaciones empresa-universidad-Estado se desarrollan mediante el programa Co-operative Education (Educación Cooperativa) por medio del cual el estudiante se prepara en algunos temas y adquiere experiencia laboral, una red de contactos valiosa y competencias para impactar a los empleadores. Las experiencias pueden ser de tiempo completo o parcial y se ofrecen durante el año académico y durante la época de verano.
- Desarrollo de eventos como el Super Week, que consiste en una semana de gran importancia en la comunidad estudiantil debido a que es un evento realizado con el único fin de reclutar nuevos talentos en estas empresas.
- Existencia de la Oficina de Desarrollo Profesional (OCD, por sus siglas en inglés) para publicar ofertas de empleo, encontrar trabajo y promover el networking. A partir del segundo año, el estudiante puede trabajar con el personal del OCD.

3.2.4. Europa

Docencia

- Metodología de enseñanza fundamentada en casos empresariales de éxito, uso de simuladores de gestión, prácticas empresariales y participación en el desarrollo de proyectos y consultorías.
- Integración de aspectos ambientales y sociales en las actividades asociadas a la enseñanza y a la investigación, así como un marcado compromiso con las prácticas empresariales.
- Interés en la obtención de acreditaciones de alta calidad asociadas al entorno de las ciencias administrativas.
- Ofrecimiento de áreas de concentración (Major and Minor).
- Compromiso con el desarrollo de líderes y emprendedores, y con producción de investigación de altos estándares.

- Énfasis en una experiencia académica internacional y la integración de docentes globales, conocedores del entorno de las comunidades de interés.
- Compromiso con la ética y sostenibilidad empresarial y ambiental.
- Inclínación al ofrecimiento de programas de posgrado a distancia.
- Existencia de centros de desarrollo gerencial y desarrollo de habilidades para estudiantes y egresados.

Investigación

- Principal fuente para generar nuevos conocimientos y consolidar su valor agregado y diferenciador.
- Multiplicidad de grupos, o centros de investigación, enfocados en temas de relevancia internacional y en convenio con otras universidades y centros de investigación.
- Desarrollo de proyectos generadores de vínculos entre la academia y la comunidad.
- Equipo docente comprometido con iniciativas internacionales que apoyan la generación de conocimiento desde la academia.
- Generación de casos de estudio e investigaciones relacionadas con problemáticas actuales.

Extensión

- Énfasis en la participación en prácticas empresariales que permitan verificar los conocimientos aprendidos y adquirir experiencia.
- Integración en proyectos sociales liderados por el Estado y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- Existencia de centros de consultoría empresarial en los que participan los estudiantes.

Internacionalización

- Existencia de una oferta de intercambios académicos y de investigación con una sólida red de universidades, en diferentes campos, y reconocidas por su trayectoria, calidad y posicionamiento.

- Promoción y preparación de estudiantes en competencias internacionales.
- Cooperación en proyectos de investigación mediante el intercambio docente.
- Globalización expresada en el hecho de que los estudiantes toman clases en universidades de diferentes países.

3.2.5. Australia

Docencia

- Las universidades australianas se enfocan en la consecución de un equipo de docentes calificado en las diferentes ramas de la Administración, así como en la contratación de profesionales con títulos de maestría (como mínimo requerimiento) y doctorados.
- El personal docente debe contar con un mínimo de publicaciones, de modo que pueda vincularse, o dirigir, las redes de investigación en diversas áreas que ofrece la facultad y así servir como un mentor para quienes deseen formar parte de dichos programas y sacar adelante proyectos reconocidos mundialmente.

Cada una de las universidades investigadas cuenta con su propio grupo de investigadores conformado por al menos 35 profesores.

Investigación

- Las facultades de administración y escuelas de negocios australianas se caracterizan por la diversidad de ramas sobre las cuales se realizan investigaciones.
- De acuerdo con el análisis hecho, cada una de ellas ha realizado al menos cien proyectos de investigación en materia de contabilidad, mercadeo, finanzas, responsabilidad empresarial, entre otras, cada una de ellas con enfoques variados.

Extensión

- Las facultades de administración y escuelas de negocios australianas reciben apoyo del Gobierno en la generación de programas de becas estudiantiles para extranjeros.
- Desarrollan grupos de consultoría estudiantil para ofrecer el servicio de asesoría empresarial a compañías nacionales e internacionales.

Internacionalización

- Las facultades de administración y escuelas de negocios australianas son altamente reconocidas, por una parte, por el volumen de estudiantes que reciben anualmente, por otra parte, por el “voz a voz” que se genera a partir de las experiencias que cada estudiante vive en estas universidades, permitiendo así mantener los porcentajes de intercambios anuales.
- En promedio se reciben 350 estudiantes de más de cincuenta países distintos.
- Generan profesionales de talla mundial con conocimiento y práctica de más de un idioma.
- Existen centros internacionales universitarios que apoyan la vida académica y cotidiana de los estudiantes de intercambio, lo cual incentiva a realizar estudios o prácticas en el extranjero.

3.3. Exámenes de Calidad de Educación Superior (Ecaes)

3.3.1. Antecedentes

En la tabla siguiente se observa el puesto ocupado por las diferentes universidades de interés, entre el 2004 y el 2008.

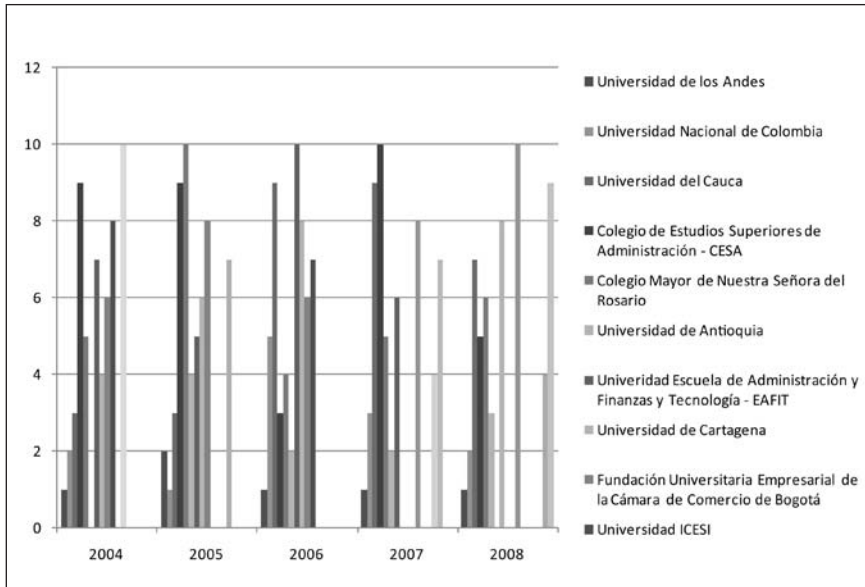
Tabla 1. Posición Ecaes

Universidad	2004	2005	2006	2007	2008
Universidad de los Andes	1	2	1	1	1
Universidad Nacional de Colombia	2	1	5	3	2
Universidad del Cauca	3	3	9	9	7
Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-	9	9	3	10	5
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario	5	10	4	5	6
Universidad de Antioquia	-	4	2	2	3
Universidad Escuela de Administración y Finanzas y Tectologías	7	5	10	6	-
Universidad de Cartagena	4	6	8	-	8
Fundación Universitaria Empresarial de la Camara de Comercio de Bogotá	6	8	6	-	-
Universidad ICESI	8	-	7	-	-
Escuela Colombiana de Ingeniería	-	-	-	8	10
Pontificia Universidad Javeriana	10	-	-	-	-
Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla"	-	7	-	-	-
Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt	-	-	-	4	-
Universidad Pontificia Bolivariana	-	-	-	7	-
Universidad Externado de Colombia	-	-	-	-	4
Universidad de La Sabana	-	-	-	-	9

Fuente: análisis de resultados del Ecaes en Administración 2008 (Ascolfa, 2008)

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha sobresalido por ubicarse en un nivel muy superior, teniendo en cuenta los resultados del Examen Saber Pro (antiguo Ecaes) 2004-2008. En promedio, ha ocupado el quinto lugar. Los competidores más fuertes de la Universidad del Rosario, con base en las gráficas, son la Universidad de los Andes, la Universidad Nacional, y la Universidad Externado de Colombia. Sin embargo, con base en el último estudio de percepción a 2011, la Pontificia Universidad Javeriana se postula como la competencia directa de la Universidad del Rosario.

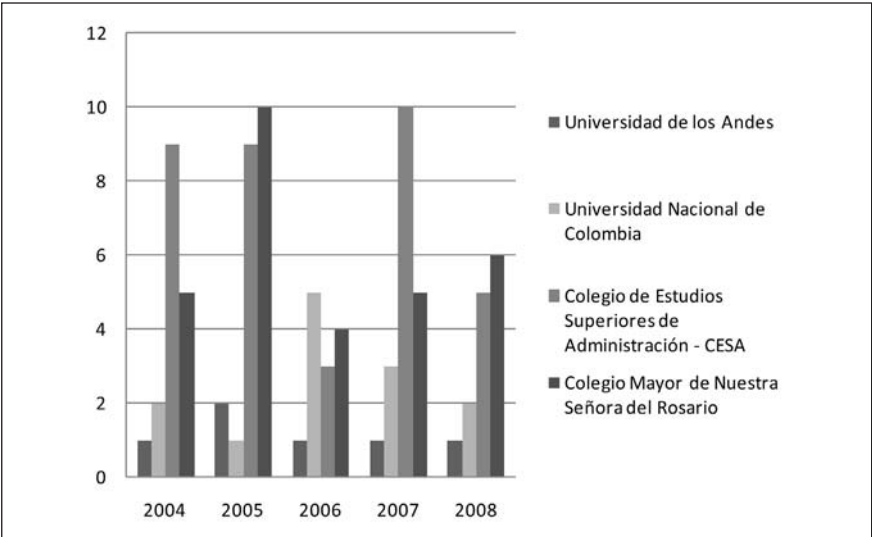
3.3.2. Ranking nacional



Fuente: análisis de resultados del Ecaes en Administración 2008 (Ascolfa, 2008)

El estudio muestra que la Universidad de los Andes ocupa el primer lugar y la Universidad del Rosario el quinto puesto; en 2005 la Universidad Nacional gana espacio y se ubica en el primer lugar y la Universidad del Rosario desciende al décimo. En 2006 la Universidad de los Andes vuelve a ubicarse en primer lugar y la Universidad del Rosario gana espacio ubicándose en el cuarto puesto. En 2007 la Universidad de los Andes aparece en primer lugar y la Universidad del Rosario aparece en el quinto lugar. Para el año 2008 la Universidad del Rosario se ubica en el puesto sexto.

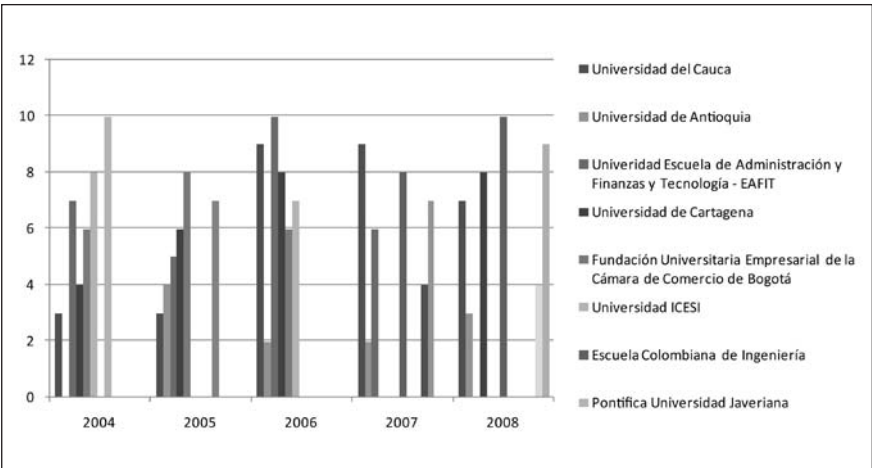
3.3.3. Ranking Bogotá



Fuente: análisis de resultados del Eca en Administración 2008 (Ascolfa, 2008)

El estudio muestra que entre los años 2004 y 2008 la Universidad de los Andes se ubicó en el primer lugar y la Universidad del Rosario dentro de los cinco primeros lugares, con excepción del año 2008 que estuvo en el sexto puesto.

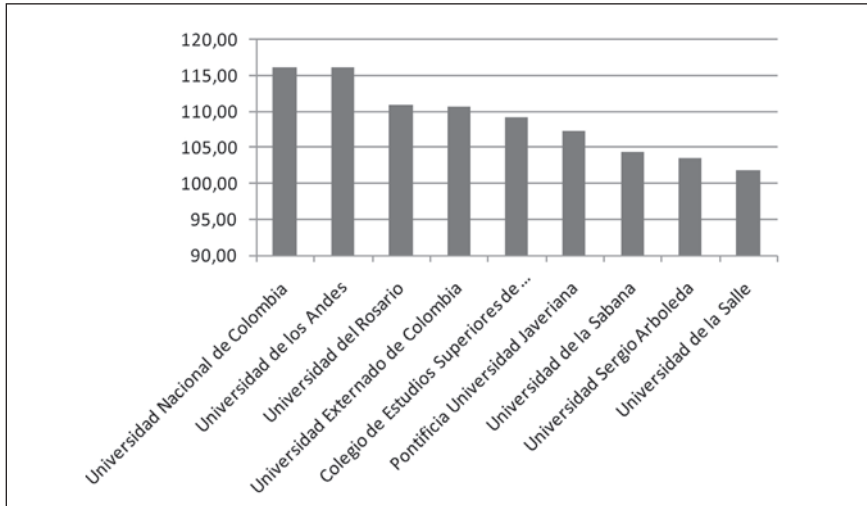
3.3.4. Ranking en el resto del país



Fuente: análisis de resultados del Eca en Administración 2008 (Ascolfa, 2008)

El estudio muestra a la Universidad del Cauca y la Universidad de Antioquia con el mayor puntaje y a la Universidad del Rosario entre las cinco mejores de Colombia.

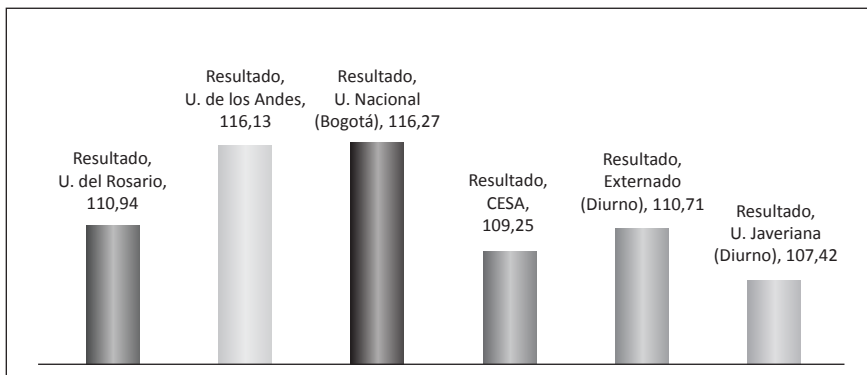
3.3.5. Saber Pro 2009



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos suministrados por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes) (Icfes, s.f.)

En los resultados de los exámenes Saber Pro del año 2009 la Universidad de los Andes y la Universidad Nacional tienen los promedios más altos. La Universidad del Rosario sigue a estas universidades en resultados.

Promedio Rango muy superior 2009

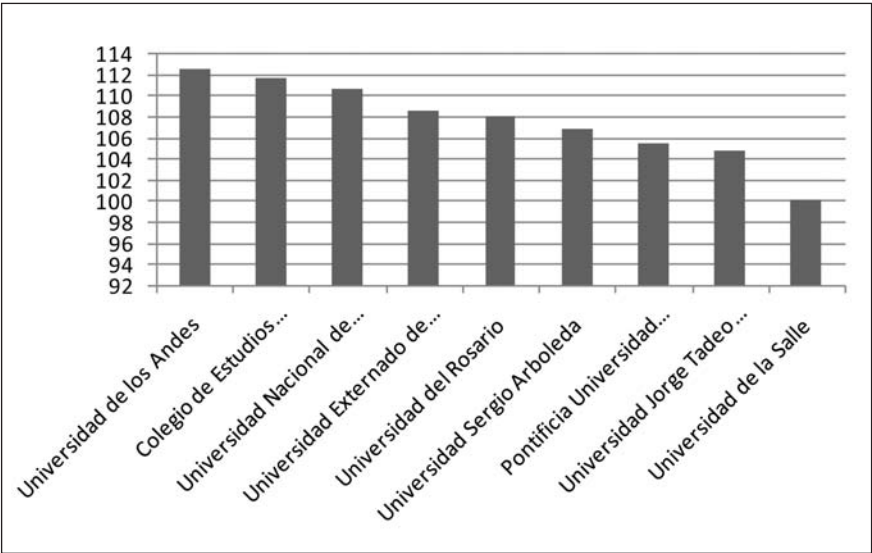


Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos suministrados por el Icfes (Icfes, s.f.)

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se encuentra en el nivel “muy superior” y obtuvo el tercer mejor promedio del examen Saber Pro, en relación con las facultades ubicadas en el mismo nivel.

3.3.6. Saber Pro 2010

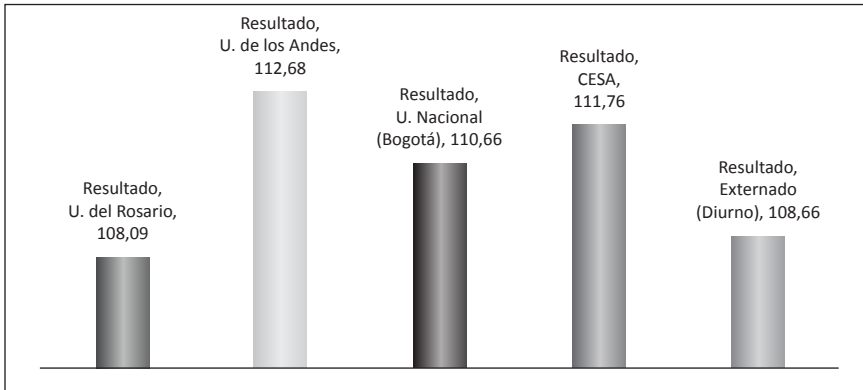
Promedio General ECAES Administración 2010



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos suministrados por el Icfes (Icfes, s.f.)

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario obtuvo el quinto mejor promedio del examen Saber Pro, en relación con las universidades con las cuales se estableció la comparación, situándose por debajo de la Universidad de los Andes, la Universidad Nacional de Colombia, el Cesa y la Universidad Externado y por encima de universidades como la Javeriana, la Salle y la Sergio Arboleda.

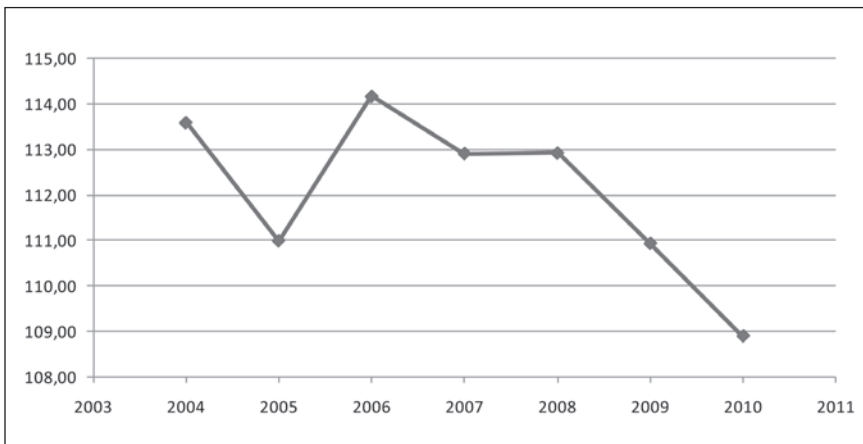
Promedio Rango muy superior 2010



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos suministrados por el Icfes (Icfes, s.f.)

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se encuentra en el nivel “muy superior” y obtuvo el quinto mejor promedio del examen Saber Pro en relación con las facultades ubicadas en el mismo nivel.

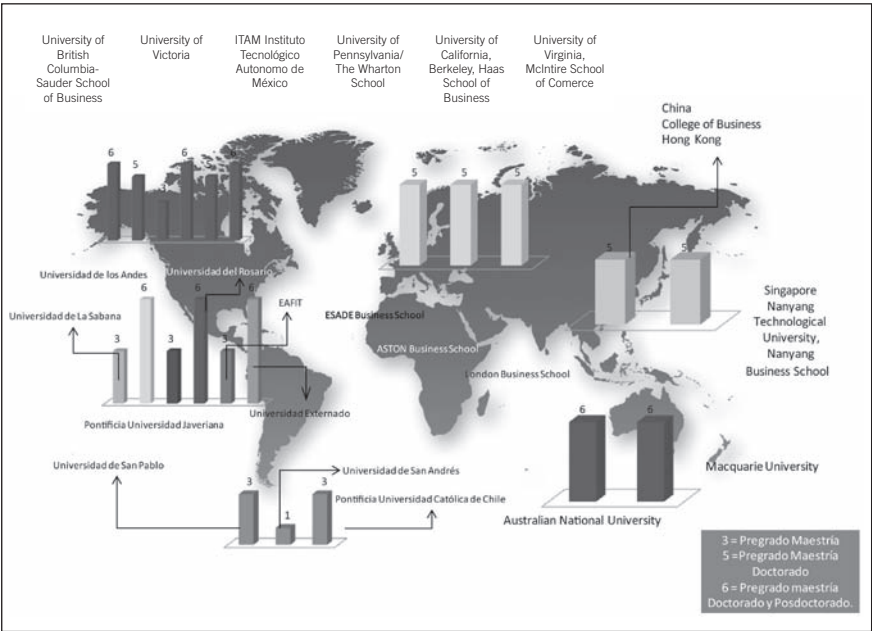
3.3.7. Comportamiento histórico



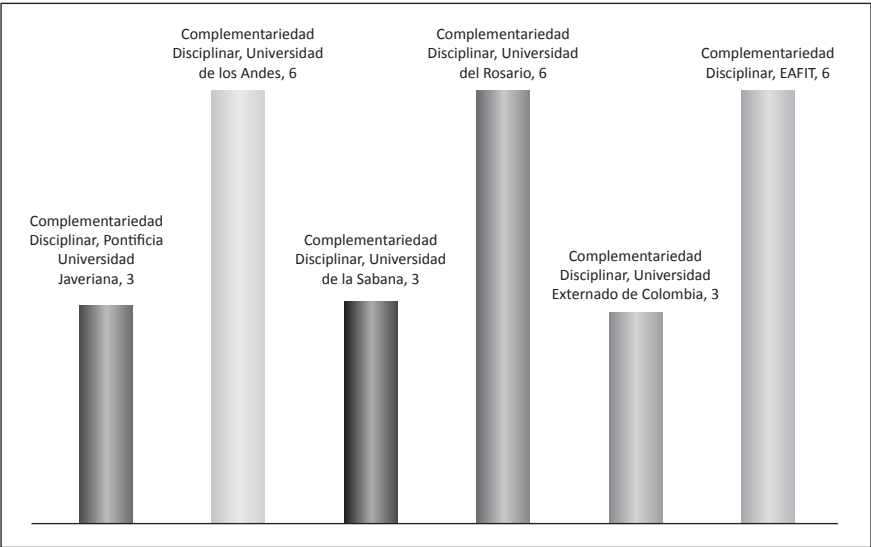
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos suministrados por el Icfes (Icfes, s.f.)

La Universidad del Rosario ha presentado un descenso en los resultados de los exámenes Saber Pro de la Facultad de Administración desde el año 2006 con lo cual se identifican oportunidades de mejora que debe implementar en sus estudiantes.

3.4. Complementariedad disciplinar



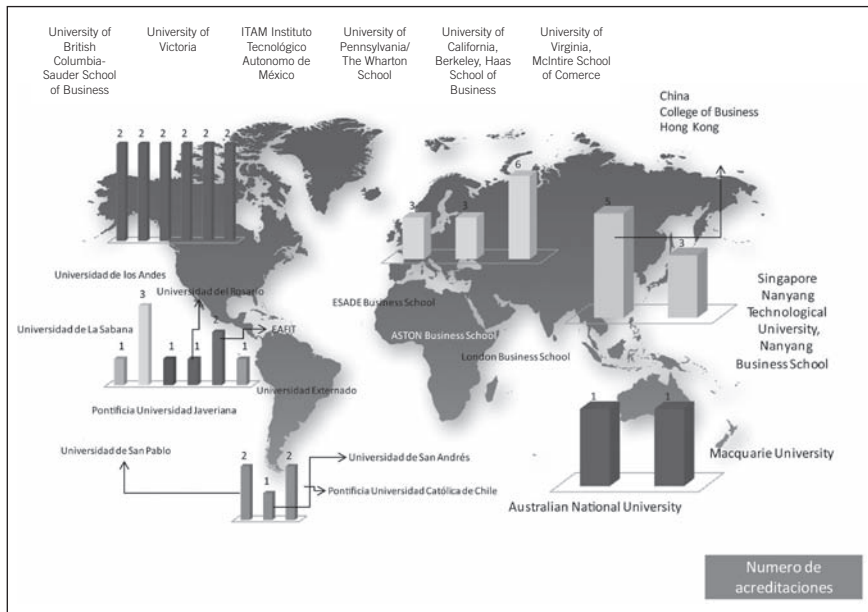
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas



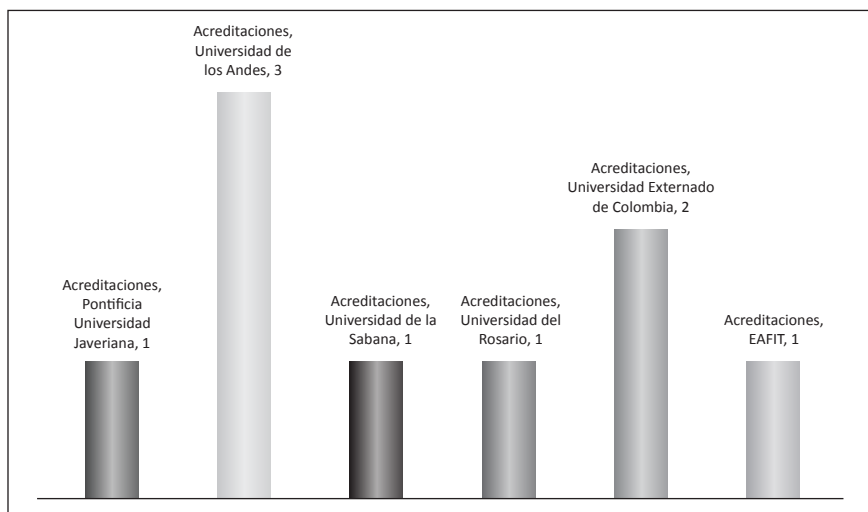
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

La gráfica muestra que la Universidad de los Andes, la Universidad del Rosario y Eafit son las que tienen más complementariedad disciplinar.

3.5. Acreditaciones



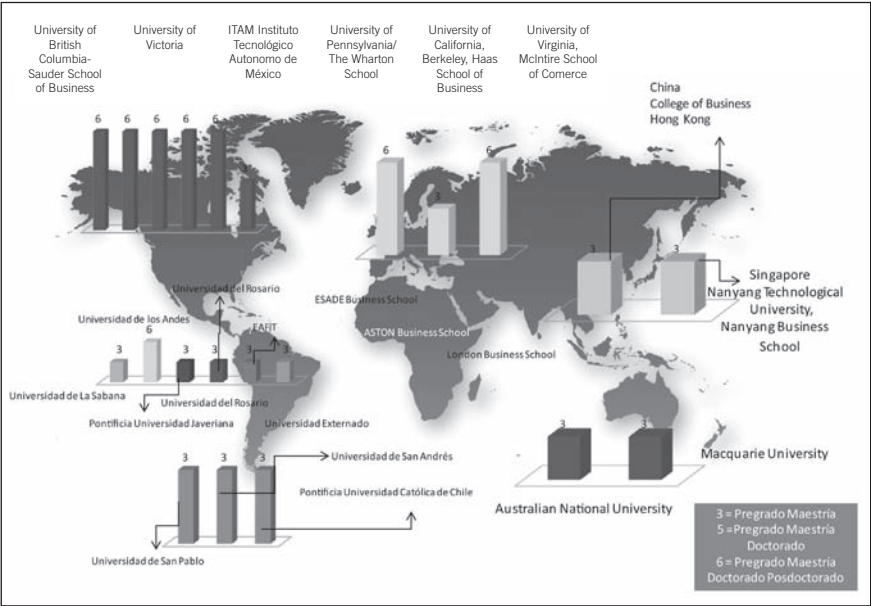
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas



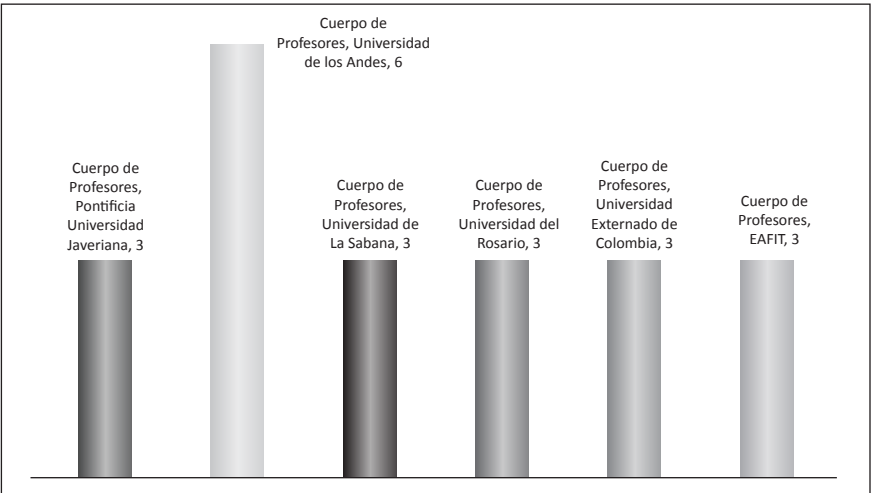
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

El estudio muestra que la Universidad de los Andes es la líder en acre-
ditaciones ya que cuenta con AACBS, EFMD-EQUIS y AMBA.

3.6. Cuerpo de profesores



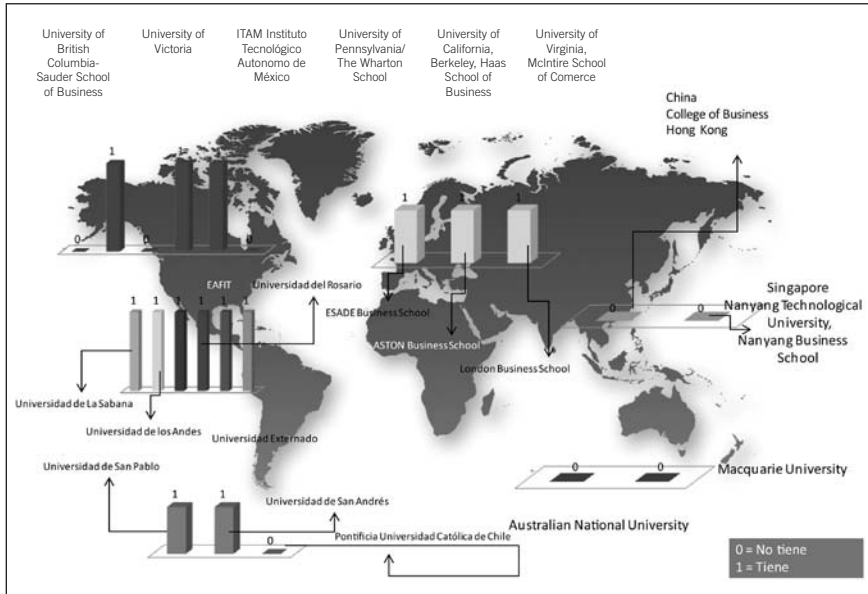
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

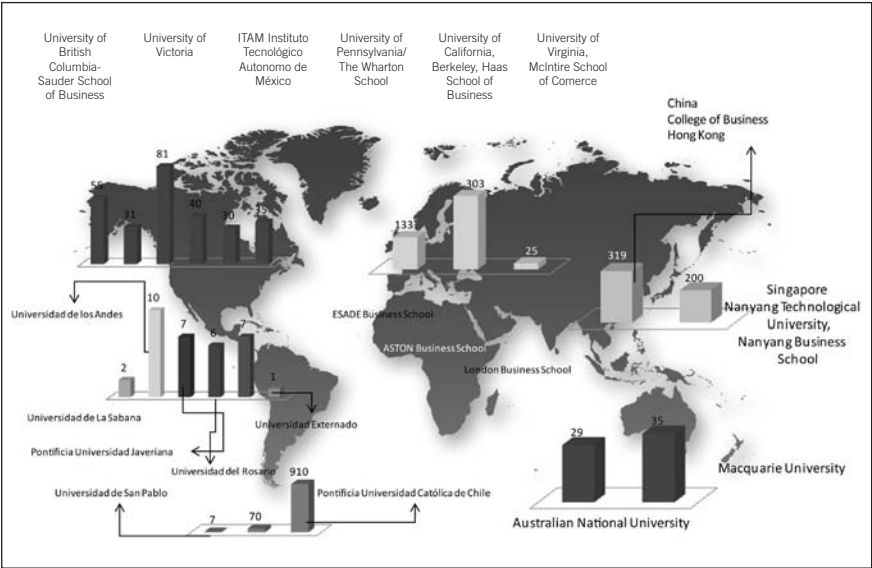
El estudio muestra que el cuerpo de profesores de la Universidad de los Andes es significativo en relación con la cantidad de estudiantes; el resto de universidades cuentan con un promedio similar.

3.7. Prácticas empresariales



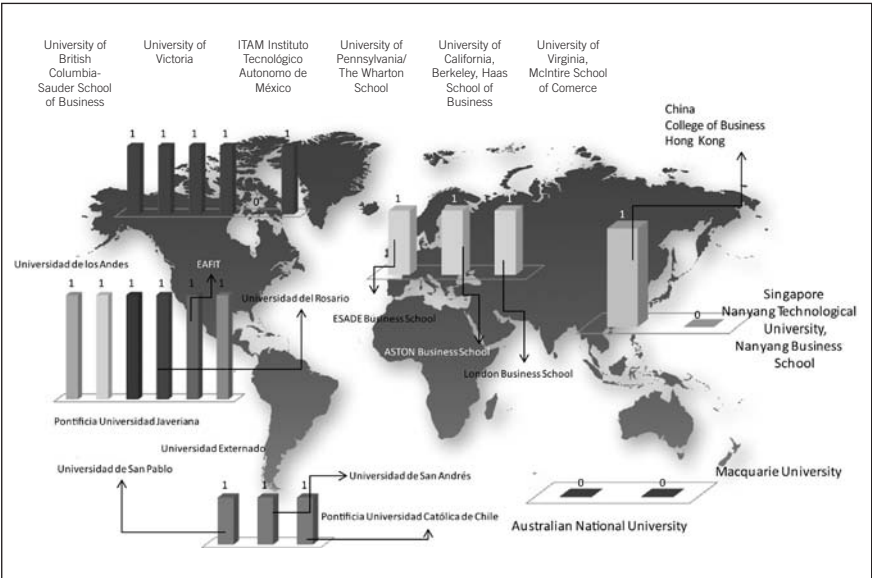
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

3.8. Número de publicaciones



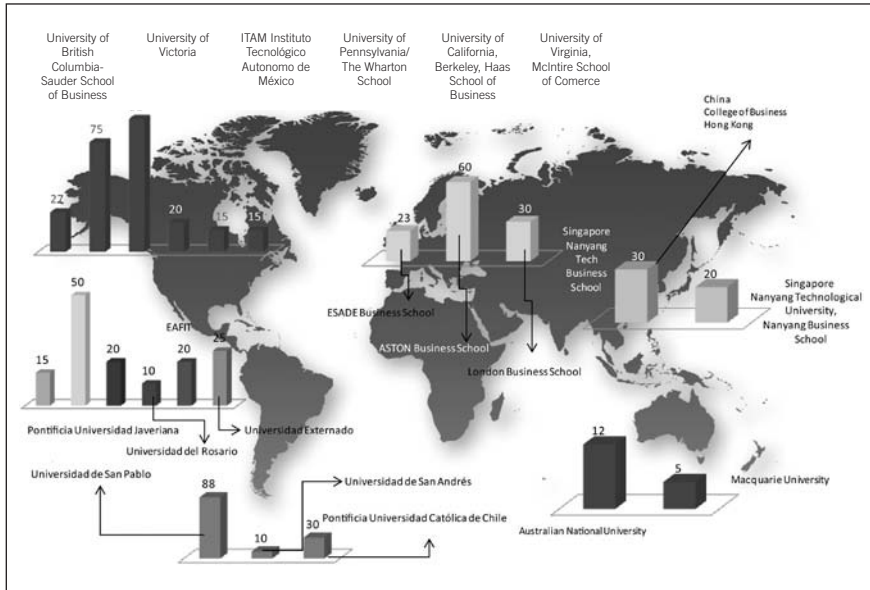
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas.

3.9. Programas de doble titulación



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

3.10. Convenios cooperación



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

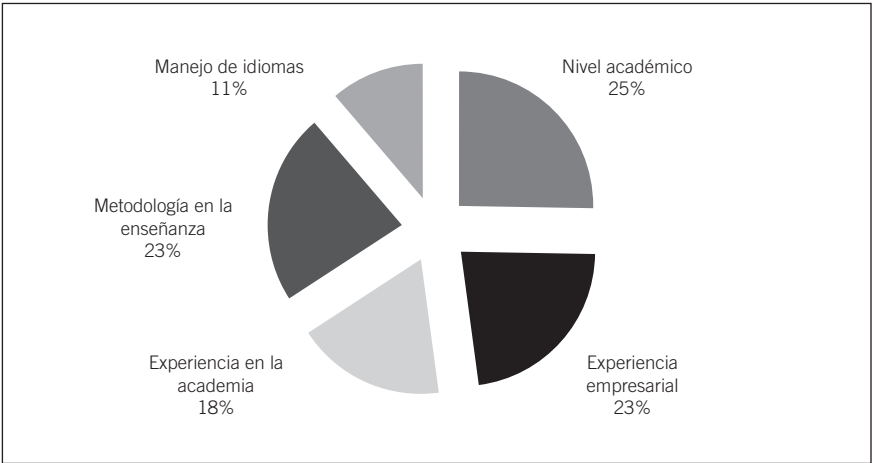
3.11. Percepciones de los estudiantes

Se realizaron ocho preguntas de las cuales una era de respuesta abierta. Los resultados cuantitativos de las demás preguntas se muestran a continuación.

3.11.1. Resultados

¿Cuál de los siguientes factores, en orden de relevancia, considera que debe tener un profesor de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario?

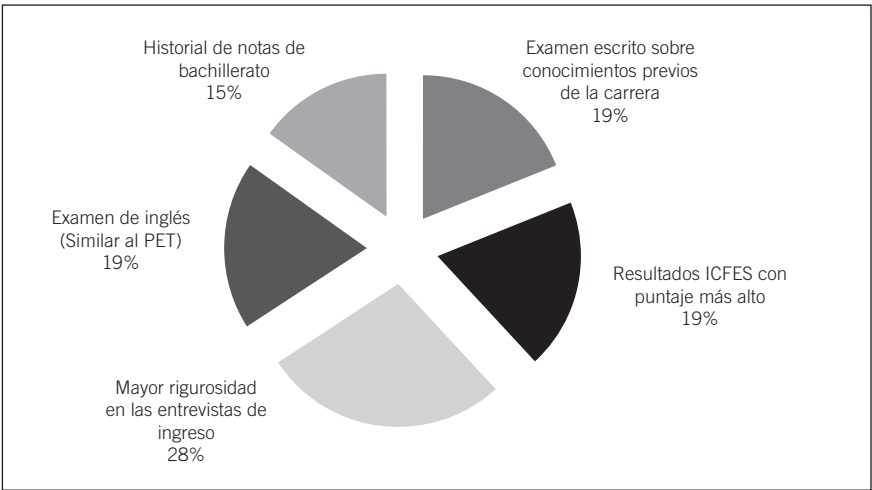
Pregunta 1



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

¿Cuáles de los siguientes elementos, en orden de relevancia, se deberían implementar en el proceso de selección de estudiantes nuevos de la Facultad de Administración?

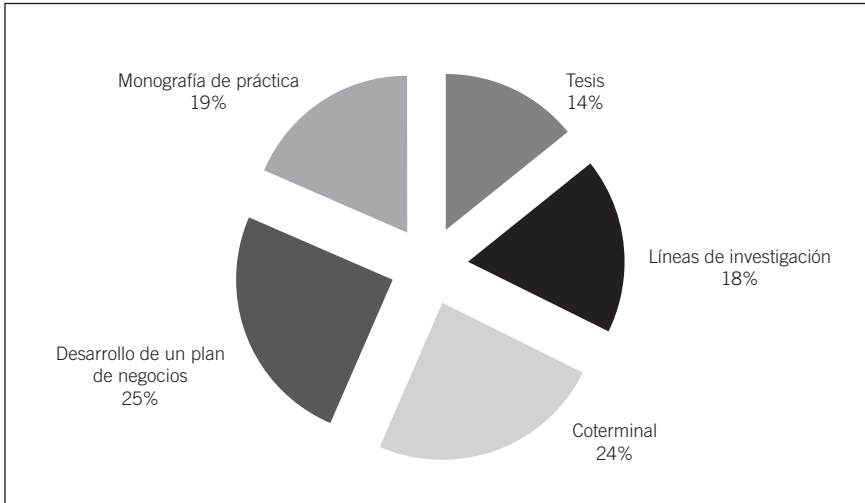
Pregunta 2



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

¿Cuáles de las siguientes opciones de grado le gustaría que ofreciera la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario?

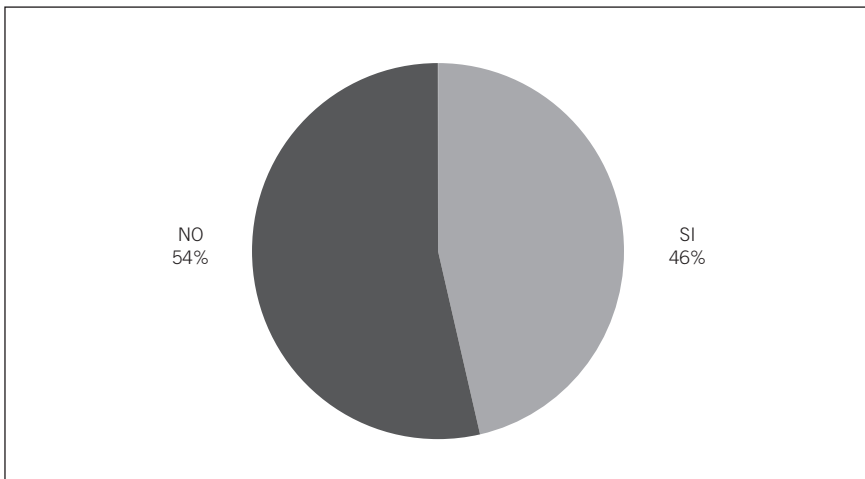
Pregunta 3



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

¿Considera que las prácticas ofertadas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario son buenas?

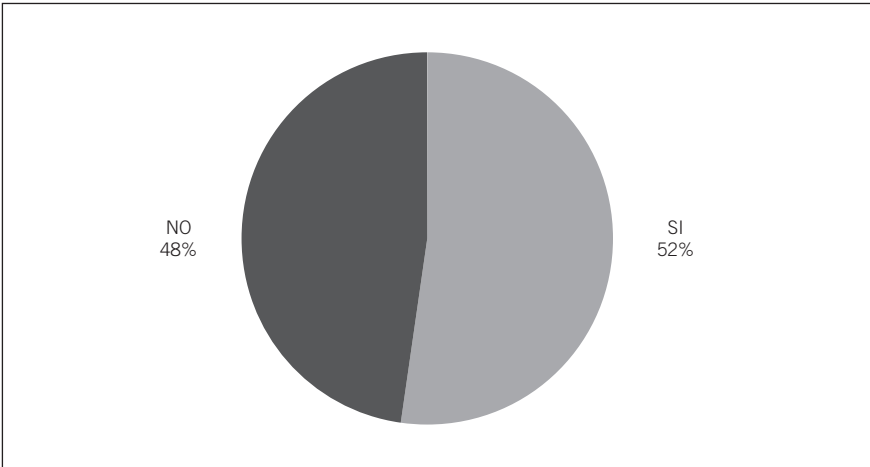
Pregunta 4



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

¿Usted cree que el tema de la internacionalización de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario está bien difundido?

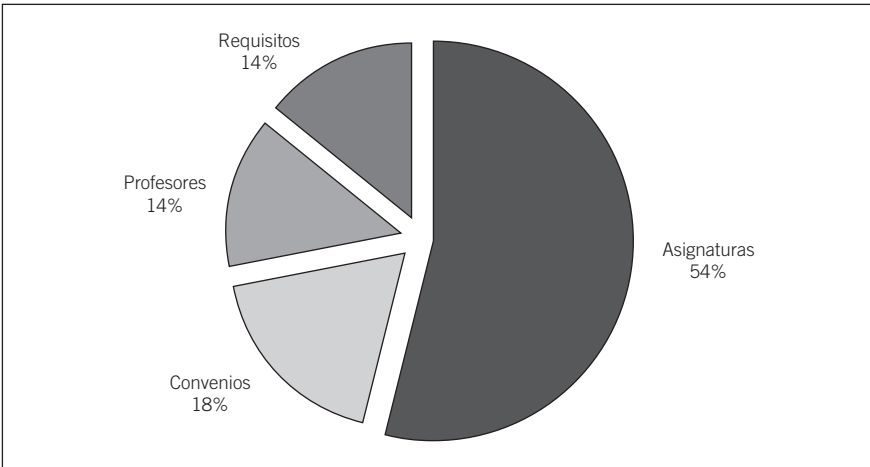
Pregunta 5



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

¿Cómo le gustaría que la Universidad contribuyera con el aprendizaje y mejoramiento de su nivel de inglés?

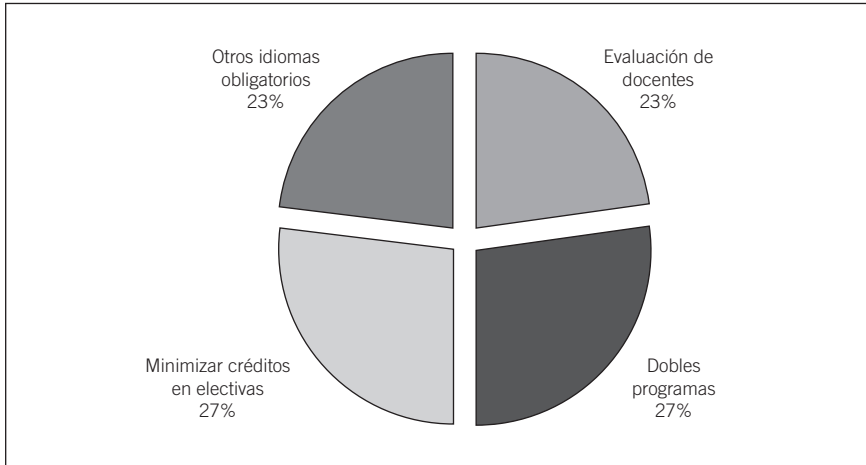
Pregunta 6



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

Otros aspectos que no se tuvieron en cuenta en la encuesta y que cree serían relevantes.

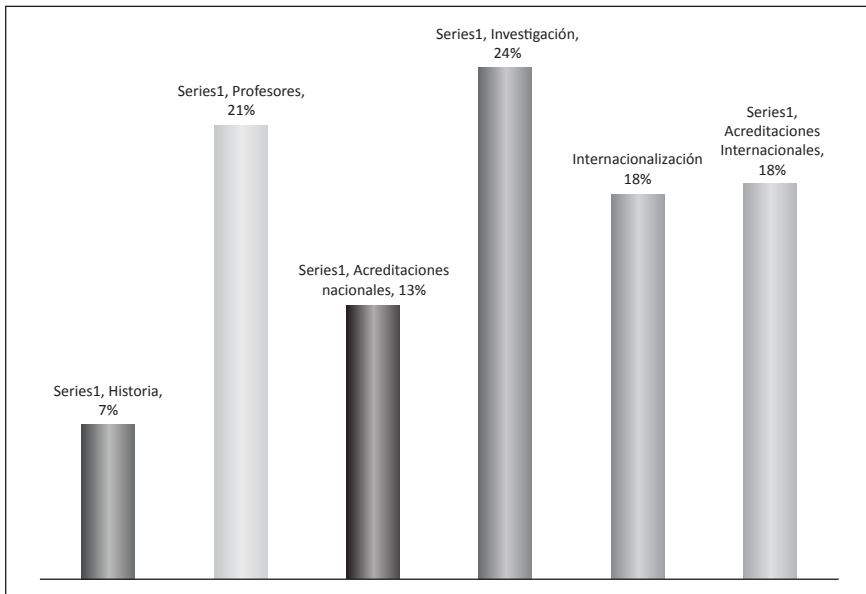
Otros aspectos que no se tuvieron en cuenta en la encuesta



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

A los expertos se les preguntó cuáles eran para ellos, con base en su experiencia, las variables más relevantes.

Opinión de los expertos



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos de las encuestas

3.11.2. Hallazgos

- En relación con los atributos que debe tener un profesor, los encuestados creen que el nivel académico (25%), la experiencia empresarial (23%) y la metodología en la enseñanza (23%) son primordiales.
- En cuanto al proceso de selección 28% de los encuestados afirma que la entrevista debería tener más rigurosidad a la hora del ingreso, 19% hace énfasis en el examen de inglés, 19% dice que los resultados del Icfes y 19% que el examen escrito sobre conocimientos.
- En relación con la opción de grado, 25% de los encuestados quiere realizar un “plan de negocios”; sin diferencias significativas se ubica el “coterminal”, con 24% de los estudiantes haciendo especialización o maestría desde los últimos semestres. En tercer lugar se ubican las monografías y las líneas de investigación con 18% y, en el último puesto, están las tesis de grado con 14%.
- Para las prácticas empresariales se encontró que 59% de los encuestados dicen que las prácticas ofertadas por la Facultad no son buenas mientras que 41% afirma que sí lo son.
- Un 56% de los encuestados cree que la “internacionalización” sí está bien difundida por la Facultad y 44% no está de acuerdo.
- En la pregunta relacionada con el nivel de inglés, 54% de los encuestados dice que se deben implementar más asignaturas en ese idioma, 18% afirma que sería adecuado crear más convenios con academias, mientras que 14% considera que deben haber más profesores de inglés nativo.
- Entre los otros aspectos que los encuestados consideraban relevantes para la encuesta, se halló que 27% hace referencia a doubles programas, 27% a minimizar los créditos de las electivas, 23% se refirió a la evaluación de los docentes y 23% opinó que otros idiomas deberían ser obligatorios.
- A los expertos consultados se les preguntó cuál era para ellos la variable de análisis más relevante: 24% de los encuestados indicó que la investigación, 21% consideró que la preparación de los profesores, 18% dijo que las acreditaciones internacionales y 7% afirmó que la historia de la facultad.

3.12. La Pirámide de Spendolini

Teniendo en cuenta que no existe una única metodología para llevar a cabo un proceso de *benchmarking*, se utilizó el modelo genérico propuesto por Michael J. Spendolini (2005). Como resultado de la aplicación del modelo se identificaron grupos de casos en cuatro niveles:

1. Los mejores de su clase
2. Los de mejores prácticas
3. Los de mejoras de las prácticas actuales
4. Los iguales o inferiores a las prácticas corrientes

Tabla 2. Ranking universidades

Universidad	Ranking mundial ¹	Ranking de Shanghai ²
Harvard University	2	1
University of California Berkeley	5	4
University of Pennsylvania	10	45
Columbia University	12	8
Yale University	28	11
University of British Columbia	33	37
Universidade de São Paulo	43	102-150
University of Edinburgh	64	53
Australian National University	71	70
McGill University	75	64
Northwestern University	77	30
University of Hong Kong	82	201-300
University of Queensland	105	86
Peking University	109	201-300
University of Sydney	164	96
University of Victoria British Columbia	182	201-300
Université Laval	195	201-300
Keio University	219	201-300

Continúa

Universidad	Ranking mundial ¹	Ranking de Shanghai ²
Universidad de Chile	247	401-500
Macquarie University	257	201-300
Hong Kong Polytechnic University	411	201-300
Universidad Nacional de Colombia	413	
University of Antwerp/Universiteit Antwerpen	463	201-300
Nanyang Technological University	490	201-300
Universidad de Navarra	531	
Pontificia universidad católica de Chile	579	401-500
Universidad de los Andes Colombia	690	
HEC Montréal École de Gestion	824	
Fundação Getulio Vargas	844	
Universidad del Valle	1049	
Pontificia Universidad Javeriana	1079	
Aston University	1203	
London Business School	1553	
COPPEAD	1636	
Instituto Tecnológico Autónomo de México	1653	
Babson College	1679	
University of London	1683	
Universidad EAFIT	1748	
INSEAD Business School	1774	
Universidad del Rosario	1851	
Universidad ICESI	2024	
Universidad Pontificia Bolivariana	2088	
Universidad del Norte Barranquilla	2142	
Universidad de la Sabana	2328	
ESADE Business School Barcelona	2425	
Universidad Sergio Arboleda	2469	
Universidad de San Andrés Buenos Aires	2517	

Continúa

Universidad	Ranking mundial ¹	Ranking de Shanghai ²
Universidad Externado de Colombia	2676	
Melbourne Business School	2930	
Universidad Torcuato di Tella	3147	
Universidad del Pacífico (Lima, Perú)	3693	
INCAE Business School	3705	
Universidad ESAN	3716	
Universidad de la Salle Colombia	3993	
Universidad Adolfo Ibáñez	4095	
Universidad EAN	4411	
Universidad del Desarrollo	4514	
IAE Business School	4662	
IESA	6169	
CESA	9242	

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos suministrados por Webometrics (s.f.) y ARWU (s.f.)

“Los mejores de su clase” se refiere a universidades o programas posicionados como los mejores a escala mundial, es decir, aquellas facultades que ejercen un verdadero liderazgo global, por ejemplo The University of Pennsylvania, Stanford University, Yale University, The University of Michigan y Harvard Business School. En el próximo nivel se encuentran “los de mejores prácticas” y aquí están la Universidad del Rosario, la Pontificia Universidad Católica de Chile, Babson College, HEC de Montreal, entre otras. Para el estudio es importante mencionar que cada nivel está compuesto por cientos de multiniveles activos, es decir, que cada universidad quiere ganar una posición dentro del segmento tratando de avanzar hacia la cúspide por lo que se requiere de un trabajo arduo y permanente en la calidad de la educación con las mejores prácticas. En el siguiente nivel se encuentran “los de mejoras de las prácticas actuales” donde se pueden ubicar universidades como la Sergio Arboleda, la Sabana, Macquarie Faculty of Business and Economics, entre otras. Luego se halla la base de la pirámide, “los iguales o inferiores a las prácticas corrientes”, en donde están universidades como la Salle, la Libre, las cuales también quieren ganar una posición en la pirámide.

Teniendo en cuenta que un *benchmarking* busca establecer cuál sería el estado deseable del desempeño organizacional, se analiza la posición que ocupa, o debería ocupar, la universidad en los niveles de la pirámide y se toma la posición realista con base en los recursos, personal, tiempo y disposición. Se busca identificar oportunidades de mejora, con base en prácticas más cercanas, tomando el mejoramiento continuo de las cosas simples como un proceso de aprendizaje que estimula al equipo de trabajo. También se pueden realizar mejoras sencillas, que son menos demandantes que las definidas por la categoría “mejores en su clase mundial”, y que sí pueden ser relativamente aplicadas.

En cuanto al aspecto académico, se puede ver la clara tendencia hacia los convenios internacionales y hacia la internacionalización de los programas. Aquí se encuentra lo relacionado a los negocios internacionales como uno de los programas de mayor demanda en los últimos años, precisamente por el fenómeno de la globalización. Otra tendencia es la de logística junto con mercadeo, finanzas, negociación, empoderamiento, *coaching*, responsabilidad social, entorno ambiental, desarrollo tecnológico, comportamiento del consumidor, *neuromarketing*, comunicaciones, entre otras.

4. Conclusiones

- En cuanto a complementariedad disciplinar, las universidades internacionales tienen una mayor oferta académica, ya que ofrecen pregrado y posdoctorado, y cuentan con varios programas por facultad.
- Las Facultades de Administración de otros continentes cuentan con múltiples acreditaciones internacionales.
- El cuerpo docente de las universidades internacionales está más calificado en cuanto a nivel de estudio; la mayoría de universidades tiene muchos profesores con posdoctorado.
- Colombia es uno de los pocos países en donde todas las universidades estudiadas tienen prácticas empresariales. Las facultades de otros países se enfocan más en investigación.
- Algunas facultades de otros continentes llegan a tener trescientas publicaciones al año.
- Casi todas las universidades a escala mundial tienen programas de doble titulación.
- Algunas universidades llegan a tener más de noventa convenios de cooperación e intercambio.

5. Recomendaciones

- Ampliar la planta docente, facilitando así el desarrollo del trabajo investigativo y generando espacios de retroalimentación para los estudiantes, escuchando, directamente, los conceptos de los expertos.
- Ofertar opciones de profundización una vez se ha superado el ciclo básico de asignaturas, ya que de esta manera los estudiantes pueden tomar las asignaturas que más se ajusten a sus futuros proyectos y carreras profesionales.
- Vincular como catedráticos a egresados que ocupen cargos de alta gerencia.
- Fomentar el ingreso de estudiantes y jóvenes investigadores a los grupos de investigación, para lograr un mayor número de publicaciones al año y aumentar el número de grupos de investigación de la misma y el reconocimiento como una facultad con un alto nivel de investigación y producción científica.
- Incentivar, como opción de grado, la participación en el centro de emprendimiento, con los beneficios de ángeles inversores para los mejores proyectos.
- Ampliar los programas de intercambio puesto que facilita el intercambio cultural y el manejo de idiomas.
- Aumentar el número de materias obligatorias en inglés, mejorando la preparación de los estudiantes para eventuales intercambios.
- Incentivar a los estudiantes para que tomen asignaturas en otras universidades.
- Ofrecer becas para el desarrollo de las actividades de intercambio.
- Iniciar el proceso de vinculación al ambiente laboral de los estudiantes mediante procesos de investigación y fortalecimiento empresarial.
- Buscar el apoyo del Gobierno para ofertar becas estudiantiles para estudiantes extranjeros en nuestra universidad.
- Desarrollar grupos de consultoría estudiantil para ofrecer el servicio de asesoría empresarial a compañías nacionales e internacionales.
- Desarrollar políticas que obliguen el refuerzo del segundo idioma en el estudiante.
- Implementar un centro internacional universitario de apoyo a la vida académica y cotidiana de los estudiantes de intercambio, lo cual

ayudaría a incentivar a los actuales estudiantes a realizar sus estudios o prácticas en el extranjero.

- Aumentar la complementariedad disciplinar ofreciendo más programas.
- Adquirir acreditaciones para certificar la calidad en el estudio y tener reconocimiento internacional.
- Estudiar la posibilidad de incrementar la planta docente con formación de nivel de doctorado y posdoctorado.
- Ofertar programas con múltiple titulación, y mantener y aumentar este tipo de convenios.
- Aumentar los convenios de cooperación e intercambio para que la Universidad sea tenida en cuenta como una de las mejores en este tema.
- Seguir ofertando prácticas empresariales y revisar la posibilidad de abrir una línea de prácticas de investigación.
- Incrementar el número de publicaciones, apoyándose en profesores con estudios de doctorado y posdoctorado.
- Desarrollar actividades académicas fuera del país, en especial en países de habla inglesa, para tener la experiencia de interrelacionarse con estudiantes de países como Japón, Francia, Rusia, China, entre otros.
- Tener intercambio con otras universidades en donde los estudiantes puedan hacer *interships*, como los desarrollados por universidades australianas, inglesas o canadienses.
- Incrementar el número de participaciones en periódicos o revistas internacionales especializadas en el área de negocios.
- Implementar el idioma inglés como requisito para los profesores como componente para la internacionalización.
- La investigación también debe enfocarse en cómo desarrollar pedagogías académicas con base en prácticas internacionales.
- Mejorar los recursos en los salones poniendo unidades de sonido e imagen.
- Implementar innovación que atraiga a estudiantes y profesores internacionales para tener mayor experiencia y de esta manera participar en un ambiente competitivo.
- Ser más activos en los convenios internacionales y comunicarlos a los estudiantes de la Facultad para que estos puedan conocer y escoger qué países son los más convenientes.

- Nombrar un ejecutivo de cuenta que sea el enlace entre el Departamento de Mercadeo de la Universidad y la Facultad de Administración, de manera que la estrategia de mercadeo tenga más impacto con los objetivos postulados por la facultad.
- Estructurar la preparación del curso Ecaes ya que no se trata de solo repasar conceptos, sino también de estudiar la forma cómo se debe contestar la prueba.
- Medir el desempeño de profesores directamente en los salones, con un cuestionario estructurado, y no por medio de Internet, ya que de esta manera se puede lograr una participación de 80% a 90%, aproximadamente, de los alumnos, en comparación con una muy baja que se registra actualmente en línea. Descubrimos que algunas universidades de Australia, Estados Unidos e Inglaterra utilizan este sistema con gran efectividad.
- Internacionalizar su currículo de manera que se faciliten las validaciones con universidades del exterior.
- Establecer convenios con universidades de Estados Unidos, Australia, Canadá o Inglaterra, que en lo posible tengan una acreditación o un alto reconocimiento, y así lograr que estudiantes y profesores se beneficien de becas y compartan experiencias con otras culturas en países distintos.
- Hacer esfuerzos para que la Facultad tenga más participación en el sector empresarial y así los estudiantes pueden tener más posibilidades de escoger empresas, tanto en el sector público como en el sector privado.
- Esforzarse para mejorar el posicionamiento de la Facultad, tanto nacional como internacionalmente, en concordancia con el Departamento de Mercadeo.
- Realizar un convenio con una agencia de relaciones públicas para activar la estrategia de “boca a boca” y publicidad de la Facultad.
- Desplegar una cultura de internacionalización de las mejores prácticas.
- Mejorar la pedagogía con cursos que permitan a los profesores implementar más y mejores herramientas.
- Desarrollar un plan de seguimiento gerencial de las actividades de la Facultad.

- Estandarizar los silabos para que queden incorporadas las normas del reglamento académico como plagio, participación en clase, entre otros.
- Invitar profesores del exterior, no solamente para cursos de verano, sino para el resto del año.
- Motivar a los profesores para que desarrollen doctorados y realicen más investigación.
- Aumentar materias de responsabilidad social y liderazgo.
- Implementar libros y material en inglés por parte de los profesores.
- Crear un centro de estudio de idiomas, como lo tienen algunas universidades, en donde los estudiantes y profesores pueden mejorar y practicar inglés.
- Permitir que los profesores puedan participar de cursos en inglés, no solo profesores de carrera, sino también profesores de cátedra.
- Incrementar el número de profesores visitantes provenientes del extranjero para pregrado.
- Estimular a los profesores para que hagan investigación nacional, y con pares del exterior, y así tener la oportunidad de publicar en periódicos de consulta internacional.
- Motivar a los profesores para que implementen todas las herramientas que tenga a su alcance para apoyar el desarrollo de la clase y estén en permanente actualización.
- Apoyarse más en la marca “Rosario”, aprovechando uno de sus fundamentos pilares como es la tradición que puede significar exigencia académica y ética, y de esta forma permitir perdurabilidad en los negocios.
- Facilitar a los estudiantes un medio de transporte privado (buses) para tener un mejor acceso a la sede del centro y un retorno más conveniente a sus hogares. Este es uno de los puntos sensibles que tiene la Universidad, en especial para los estudiantes extranjeros, acostumbrados a medios de transportes eficientes y de alta calidad.
- Implementar programas de desarrollo de habilidades gerenciales.
- Crear una nueva línea en el currículo donde resulte obligatorio ver materias de sistemas: Excel I, Excel Avanzado, SAP y Bloomberg.
- Solicitar la mejoría del sistema de internet inalámbrico, tanto de la Facultad como de la Universidad en su conjunto.

- Mejorar la calidad de los profesores, mediante la contratación de personal con maestría y estudios o conocimientos certificados en métodos de enseñanza o pedagogía.
- Modificar la línea de Administración (Introducción a la Administración, Teoría de Empresa, Empresa y Sociedad, entre otros) para que sea dictada en inglés y así adquirir vocabulario especializado en este idioma desde el inicio de la carrera.

6. Restricciones

- El proyecto fue desarrollado por un grupo de estudiantes de pregrado que, si bien aportaron todo el interés de su parte, presentaban vacíos conceptuales en la temática de interés que deben ser revisados cuidadosamente.
- Los casos consultados fueron generados a partir del juicio de un experto y pueden ser validados para mejorar la representatividad.
- El tiempo de recolección de información utilizado fue de seis semanas lo que impidió, en algunos casos, la profundización requerida para tener todos los datos solicitados. Es necesaria una revisión de este plazo a la luz de la cantidad de variables exigidas y la calidad de los datos esperados.
- La labor de coordinación de los estudiantes implicó un esfuerzo superior al esperado que desbordó la capacidad asignada por el director del proyecto. Vale la pena revisar el modelo de coordinación del grupo de trabajo.
- La muestra seleccionada para aplicar las encuestas de percepción no se justificó estadísticamente, con lo cual las recomendaciones y conclusiones son válidas únicamente para el grupo de estudiantes encuestados. Sería importante diseñar la muestra de tal manera que los resultados sean estadísticamente significativos para la población objetivo.
- La evolución del proceso académico, como reflejo del turbulento entorno empresarial en el que se esperan desenvolver los egresados, implica una actualización continua de los datos.
- La redacción del documento se hizo con la necesidad de cumplir con el requisito de trabajo de grado de los estudiantes. Es importante que se haga una redacción similar a la de un documento de investigación, en particular con el manejo de un estándar como APA.
- Se puede observar una cantidad de esfuerzos independientes de recolección de datos y aplicación de metodologías de comparación, que se deben evaluar a la luz de los objetivos esperados por la Facultad, de tal manera que el ejercicio se unifique y sea replicable periódicamente.

Bibliografía

Universidades de Colombia

- CESA (s.f.), CESA, consultado el 7 de octubre de 2011, disponible en <http://www.cesa.edu.co/El-Cesa/Home.aspx>
- Javeriana, P. U. (s.f.), Pontificia Universidad Javeriana, consultado el 13 de octubre de 2011, disponible en <http://pujportal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/Facultad%20de%20Ciencias%20Economicas%20y%20Administrativas/INICIO>
- Universidad de los Andes (s.f.), Universidad de los Andes, consultado el 11 de octubre de 2011, disponible en http://administracion.uniandes.edu.co/pregrado_en_administracion
- Universidad del Norte (s.f.), Universidad del Norte, consultado el 7 de octubre de 2011, disponible en <http://uninorte.edu.co/programas/contenidon.asp?ID=1>
- Universidad EAFIT (s.f.), Pregrado de Administración, consultado el 8 de octubre de 2011, disponible en <http://www.eafit.edu.co/programasacademicos/pregrados/administracionnegocios/Paginas/inicio.aspx>
- Universidad EAN (s.f.), Universidad EAN, consultado el 6 de octubre de 2011, de http://ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=118:administracion-de-empresas-acreditacion-acbbsp-acreditacion-alta-calidad&catid=15:paginas
- Universidad Externado de Colombia (s.f.), Facultad Administración de Empresas, consultado el 7 de octubre de 2011, disponible en http://portal.uexternado.edu.co/irj/portal/anonymous?guest_user=admon&NavigationTarget=navurl://fd672b43ecfe439fa2424b6b28d36727
- Universidad ICESI (s.f.), Pregrado en Administración, consultado el 8 de octubre de 2011, disponible en http://www.icesi.edu.co/administracion_empresas/
- Universidad del Rosario. (s.f.). Facultad de Administración, consultado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.urosario.edu.co/administracion/>
- Universidad de la Sabana (s.f.), Universidad de la Sabana, consultado el 7 de octubre de 2011, disponible en <http://www.unisabana.edu.co/carreteras/administraciondeempresas/nuestroprograma/>
- Universidad Sergio Arboleda (s.f.), Escuela de Administración, consultado el 7 de octubre de 2011, disponible en <http://www.usergioarboleda.edu.co/empresa/estudios-administracion.htm>

Universidades de Europa

- Antwerp Management School (s.f.), Programs, consultado el 4 de octubre de 2011, disponible en <http://www.antwerpmanagementschool.be/en/our-programs.aspx>
- Aston Business School (s.f.), Undergraduate Bsc, consultado el 8 de octubre de 2011, disponible en <http://www1.aston.ac.uk/aston-business-school/programmes/undergraduate/>
- ESADE (s.f.), Programmes, consultado el 5 de octubre de 2011, disponible en <http://www.esade.edu/web/cat/masters-esade-mba>
- IESE Business School (s.f.), Home, consultado el 8 de octubre de 2011, disponible en <http://www.iese.edu/en/home.asp>
- INSEAD (s.f.), MBA Programme, consultado el 1 de octubre de 2011, disponible en <http://mba.insead.edu/home/>
- London Business School (s.f.), MBA, consultado el 2 de octubre de 2011, disponible en <http://www.london.edu/programmes/mba.html>
- University of Edinburgh Business School (s.f.), MBA, consultado el 9 de octubre de 2011, disponible en <http://www.business-school.ed.ac.uk/mba>

Universidades de América del Norte

- Bentley University (2011), Bentley University-Academics, consultado el 12 de octubre de 2011, disponible en <http://www.bentley.edu/academics>
- Bloomberg BusinessWeek, (2011), Carroll School of Management, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en <http://bx.businessweek.com/carroll-school-of-management/blogs/>
- Bloomberg BusinessWeek (2011), Emory University: BusinessWeek, consultado el 23 de octubre de 2011, disponible en http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/emory.html
- Bloomberg BusinessWeek (2011), McCombs School of Business: BusinessWeek, consultado el 7 de noviembre de 2011, disponible en http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/texasaustin.html
- Bloomberg BusinessWeek (2011), Ross School of Business: BusinessWeek, consultado el 8 de noviembre de 2011, disponible en http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/michigan.html

- Bloomberg BusinessWeek (2011), *Top Undergraduate Business Schools by Speciality*, BusinessWeek, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en http://www.businessweek.com/interactive_reports/top_undergrad_bschoools_by_specialty.html
- Bloomberg BusinessWeek (2011), University of Notre Dame: BusinessWeek, consultado el 27 de octubre de 2011, disponible en http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/notredame.html
- Business, NYU-S (2011), Programa de Licenciatura. Stern School of Business, consultado el 23 de octubre de 2011, disponible en <http://www.stern.nyu.edu/programsadmissions/undergraduate/future-success/index.htm>
- Business, NYU-S (2011), Undergraduate Program, Stern School of Business, Bloomberg BusinessWeek. Career Services: BusinessWeek, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/bostonc.html
- Columbia University (2008), About Columbia Business School, consultado el 16 de octubre de 2011, disponible en <http://www7.gsb.columbia.edu/about/history>
- Columbia University (2008), *About Columbia Business School*, consultado el 16 de octubre de 2011, disponible en <http://www7.gsb.columbia.edu/about/facts/programs>
- Emory University (2011), BBA Career Centre: Goizueta Business School, consultado el 23 de octubre de 2011, disponible en http://www.goizueta.emory.edu/degree/undergra_p_cmc.html
- HEC Montréal (2012), HEC Montréal, consultado el 16 de octubre de 2011, disponible en http://www.hec.ca/en/web_site/index.html
- McGill University (2012), McGill University, consultado el 18 de octubre de 2011, disponible en <http://www.mcgill.ca/desautels/>
- Richard Ivey School of Business (2011), Richard Ivey School of Business, consultado el 20 de octubre de 2011, disponible en <http://www.ivey.uwo.ca/hba/why-ivey/career-focus.htm>
- Richmond, U. (1995-2011), *Robins School of Business*, consultado el 15 de octubre de 2011, disponible en <http://robins.richmond.edu/people/faculty/openings.html>
- Richmond, U. (1995-2011), *Robins School of Business, Undergraduate Business Administration*, consultado el 15 de octubre de 2011, disponible en <http://robins.richmond.edu/undergraduate/academics/business-administration/index.html>

- San Diego University (2011), San Diego University-Home, consultado el 17 de octubre de 2011, disponible en http://www.sandiego.edu/business/news/cover_story/Factory_Man.php
- San Diego University (2011), San Diego University-Undergraduate Programs, consultado el 17 de octubre de 2011, disponible en http://www.sandiego.edu/business/documents/sba_undergraduate_brochure.pdf
- Sauder School of Business (2012), Sauder School of Business, consultado el 18 de octubre de 2011, disponible en <http://www.sauder.ubc.ca>
- Sloan, S. U. (2011), *Centro de Estudios Empresariales (CES)*, consultado el 16 de octubre de 2011, disponible en <http://www.gsb.stanford.edu/ces/>
- Sloan, S. U. (2011), *Stanford Graduate School of Business. Students*, consultado el 16 de octubre de 2011, disponible en <http://www.gsb.stanford.edu/ces/students/>
- Telfer School of Management, University of Ottawa (2012), Telfer School of Management, University of Ottawa, consultado el 14 de octubre de 2011, disponible en <http://www.telfer.uottawa.ca/>
- Thunderbird (2011), Thunderbird-Home, consultado el 19 de octubre de 2011, disponible en <http://www.thunderbird.edu/>
- Thunderbird (2011), Thunderbird-Learn More About Thunderbird, consultado el 19 de octubre de 2011, disponible en http://www.thunderbird.edu/graduate_degrees/learn_more_about/index.htm
- University of California, B. H. (24 de Junio de 2010), Career Center, consultado el 20 de octubre de 2011, disponible en <https://career.berkeley.edu/Info/AboutUs.stm>
- University of California, B. H. (1996-2011), Undergraduate Program. Haas Business School Association (HBSA), consultado el 20 de octubre de 2011, disponible en http://www.haas.berkeley.edu/Undergrad/organizations_hbsa.html
- Université Laval-Faculty of Business Administration (2012), Université Laval-Faculty of Business Administration, consultado el 20 de octubre de 2011, disponible en <http://english.fsa.ulaval.ca/cms/site/fba>
- University of Michigan (2011), Academic Departaments: Ross School of Business, consultado el 8 de noviembre de 2011, disponible en <http://www.bus.umich.edu/Academics/Departments/>
- University of Notre Dame (2011), Academic Centers: Mendoza College of Business, consultado el 27 de octubre de 2011, disponible en http://business.nd.edu/Academic_Centers/

- University of Texas at Austin(2011), BBA Home: McCombs School of Business,consultadoel 7 de noviembrede 2011, disponible en <http://www.mcombs.utexas.edu/BBA.aspx>
- University of Victoria (2011), University of Victoria-About us, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en <http://www.uvic.ca/gustavson/home/home/about/index.php#section0-10>
- University of Victoria (2011), University of Victoria-Accreditation, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en <http://www.uvic.ca/gustavson/home/home/accreditation/index.php>
- University of Virginia (2011), Course materials systems: McIntire School of Commerce,consultadoel 4 de noviembre de 2011, disponible en <http://www.commerce.virginia.edu/aboutus/technology/software/Pages/coursesystems.aspx>
- Yale University (2000-2011), *Yale School of Management. Educating leaders for business and society*, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en <http://mba.yale.edu/why/index.shtml>
- Yale University (2000-2011), *Yale School of Management. Educating leaders for business and society*, consultado el 22 de octubre de 2011, disponible en <http://mba.yale.edu/why/howeare/index.shtml>

Universidades de Australia

- Australia National University (ANU)-College of Business and Economics, consultado el 28 de octubre de 2011, disponible en <http://cbe.anu.edu.au/>
- Macquarie University-Faculty of Business and Economics,consultado el 23 de octubre de 2011, disponible en <http://www.businessandeconomics.mq.edu.au/>
- Queensland University-UQ Business School,consultado el 28 de octubre de 2011,disponible en<http://www.business.uq.edu.au/>

Universidades de América Latina

- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2008), Courses, consultado el 10 de octubre de 2011, disponible en <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?m=2>
- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2008), Cursos Accouting, consultado el 10 de octubre de 2011, disponible en <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=404>

- IAE Business School (s.f.), consultado el 25 de octubre de 2011, disponible en <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/ItemNotaDestacada.aspx?itemid=293>
- IESA 2007), consultado el 11 de octubre de 2011, disponible en [http://www.iesa.edu.ve/Universidad del Pacífico, Centro de idiomas](http://www.iesa.edu.ve/Universidad%20del%20Pac%C3%ADfico,%20Centro%20de%20idiomas) (2010), consultado el 17 de octubre de 2011, disponible en <http://www.up.edu.pe/idiomas/default.aspx>
- INCAE-Acreditaciones(s.f.), consultado el 31 de octubre de 2011, disponible en <http://www.incae.edu/es/maestrias/acreditaciones-y-reconocimientos.php>
- INCAE-Centro de investigación y desarrollo (s.f.), consultado el 31 de octubre de 2011, disponible en <http://conocimiento.incae.edu/ES/centros-academicos-investigacion/>
- Pontificia Universidad Católica de Chile (s.f.), consultado el 10 de octubre de 2011, disponible en <http://www.eauc.cl/comercial/>
- Pontificia Universidad Católica de Chile- Introducción (s.f.), consultado el 10 de octubre de 2011, disponible en <http://escueladeadministracion.uc.cl/la-escuela>
- Universidad Adolfo Ibañez-Acreditaciones (s.f.), consultado el 1 de octubre de 2011, disponible en <http://www.uai.cl/alumnos-de-pregrado/finanzas-estudiantiles/matriculas-y-aranceles/alumnos-nuevos>
- Universidad Adolfo Ibañez-Intercambios (s.f.), consultado el 30 de septiembre de 2011, disponible en <http://www.uai.cl/relaciones-internacionales/intercambio-pregrado/bienvenido-al-mundo-de-los-intercambios>
- Universidad Adolfo Ibañez-Investigación (s.f.), consultado el 2 de octubre de 2011, disponible en <http://www.uai.cl/investigacion>
- Universidad de Chile (s.f.), consultado el 2 de octubre de 2011, disponible en <http://www.admisionfen.cl/ingcom.html>
- Universidad del Desarrollo (s.f.), consultado el 13 de octubre de 2011, disponible en <http://www.udd.cl/>
- Universidad del Desarrollo-Becas (s.f.), consultado el 2 de octubre de 2011, disponible en <http://negocios.udd.cl/ingenieria-comercial/internacional/>
- Universidad ESAN, Doble grado/titulación (2010), consultado el 18 de octubre de 2011, disponible en http://www.ue.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=86
- Universidad ESAN, ESAN/DATA, Actividades (2010), consultado el 18 de octubre de 2011, disponible en http://www.ue.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=303&Itemid=252

- Universidad del Pacífico, CIUP (2010), consultado el 17 de octubre de 2011, disponible en <http://www.up.edu.pe/ciup/Paginas/JER/Detalle.aspx?IdElemento=98>
- Universidad de San Andrés-Asistencia Financiera (s.f.), consultado el 15 de octubre de 2011, disponible en <http://www.udesa.edu.ar/Ingreso/Carreras-de-Grado/Asistencia-Financiera>
- Universidad de San Andrés-Formación, (s.f.), consultado el 15 de octubre de 2011, disponible en <http://www.udesa.edu.ar/Carreras-de-Grado/Formacion-Generalista/>
- Universidad Torcuato di Tella-Acreditaciones y Rankings, (s.f.), consultado el 4 de octubre de 2011, disponible en http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=4908&id_item_menu=10040
- Universidad Torcuato di Tella-Centro de investigaciones (s.f.), consultado el 4 de octubre de 2011, disponible en http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=4994

Universidades de Asia

- Colleague of Business (2011), Colleague of Business-Home, consultado el 12 de octubre de 2011, disponible en <http://www.cb.cityu.edu.hk/aboutus/vision>
- Colleague of Business (2011), Colleague of Business-Goals, consultado el 12 de octubre de 2011, disponible en <http://www.cb.cityu.edu.hk/aboutus/goals>
- Keio University (2011), Keio University-Home, consultado el 21 de octubre de 2011, disponible en <http://www.keio.ac.jp/>
- Keio University (2011), Keio University-Research, consultado el 21 de octubre de 2011, disponible en <http://www.keio.ac.jp/en/research/index.html>
- Nanyang Technological University/Nanyang Business School (2011), Nanyang Business School-Home, consultado el 19 de octubre de 2011, disponible en <http://www.nbs.ntu.edu.sg/>
- Nanyang Technological University/Nanyang Business School (2011), Nanyang Business School-Research, consultado el 19 de octubre de 2011, disponible en <http://www.nbs.ntu.edu.sg/Research/Pages/ResearchCentres.aspx>
- Peking University (2011), Peking University-Home, consultado el 17 de octubre de 2011, disponible en <http://www.phbs.edu.cn/Channel.Asp?ID=1>

- Peking University (2011), Peking University-Research, consultado el 17 de octubre de 2011, disponible en <http://www.phbs.edu.cn/Channel.Asp?ID=92>
- Polytechnic University (2011), Polytechnic University-Home, consultado el 13 de octubre de 2011, disponible en <http://www.polyu.edu.hk/cpa/polyu>
- Polytechnic University (2011), Polytechnic University-Market Positioning, consultado el 13 de octubre de 2011, disponible en <http://www.fb.polyu.edu.hk/index.asp?nodeId=6&lang=en-us>
- University of Hong Kong (2011), University of Hong Kong-Home, consultado el 14 de octubre de 2011, disponible en <http://www.fbe.hku.hk/Aboutus/index.cfm>
- University of Hong Kong (2011), University of Hong Kong-Vision & Mission, consultado el 14 de octubre de 2011, disponible en <http://www.fbe.hku.hk/Programme/Undergraduate/doc/1011/UG.Pgm.Overview.pdf>

Otras referencias

- ARWU (s.f.), Academic Ranking of World Universities. The Center for World-Class Universities y The Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University, China, consultado el 11 de noviembre de 2011, disponible en <http://www.arwu.org/ARWU2010.jsp>
- Ascolfa(2008), Análisis de Resultados Examen de Estado Para la Calidad de la Educación Superior (Ecaes) en Administración 2008, consultado el 11 de noviembre de 2011, disponible en http://www.ascolfa.edu.co/archivos/Analisis_de_Resultados_ECAES_2008.pdf
- Castro, E. (2010, julio-diciembre), “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas”, en *Revista Nacional de Administración*, Vol. 1, No. 2, pp. 31-54.
- Cepeda, G. (2006), “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”, en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 29, pp. 57-82.
- Dolinski, R. (s.f.), *Planificación Estratégica-Benchmarking*, Universidad Metropolitana, consultado el 11 de noviembre de 2011, disponible en <http://rdolinski.eu/f3Asignaciones/PLANI08e.html>
- Escudero, J., Delfín, L. y Gutiérrez, L. (2008), “El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales”, en revista *Ciencia Administrativa de la Universidad Veracruzana*, de México, No. I.

- Icfes (s.f.), *Resultados de Pruebas Saber Pro*, consultado el 20 de octubre de 2011, disponible en <http://www.icfes.gov.co/resultados/saber-pro-resultados-individuales/resultados-ies>
- Hsu, C. y Sandford, B. (2007), "The Delphi Technique: Making Sense of Consensus", *Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 12, No. 10, consultado el 11 noviembre de 2011, disponible en <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>
- Spendolini, M. (2005), *Benchmarking*, Bogotá, Editorial Norma.
- Stake, R. E. (2007), *Investigación con estudio de casos*, cuarta edición, Madrid, Morata.
- Yin, R. (2009), "Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos", en *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, segunda edición, Nueva York, SAGE Publications.
- Webometrics (s.f.) Ranking mundial de universidades, consultado el 11 de noviembre de 2011, disponible en http://www.webometrics.info/top12000_es.asp

(Footnotes)

- 1 Se refiere al *ranking* mundial de universidades publicado por Webometrics desde el 2004, consultado el 11 de noviembre de 2011, disponible en http://www.webometrics.info/top12000_es.asp
- 2 Se refiere al Academic Ranking of World Universities (ARWU), publicado por primera vez en junio de 2003 por The Center for World-Class Universities y The Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University, China, consultado el 11 de noviembre de 2011, disponible en <http://www.arwu.org/ARWU2010.jsp>



Universidad del Rosario
Facultad de Administración