

**ANÁLISIS DEL PORQUÉ ES MAYOR EL NÚMERO DE GRADUANDOS DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, QUE HACEN SU POSGRADO EN OTRAS
UNIVERSIDADES Y NO EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.**

ANDREA FERNANDA HERRERA ROJAS Y LUZ ÁNGELA LOSADA RODRÍGUEZ

PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Tutora:

DORA LEONOR ACOSTA TRUJILLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
JUNIO, 2009

ANÁLISIS DEL PORQUÉ ES MAYOR EL NÚMERO DE GRADUANDOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, QUE HACEN SU POSGRADO EN OTRAS UNIVERSIDADES Y NO EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTO	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
OBJETIVOS	11
MARCO DE REFERENCIA.....	12
Marco Teórico:	16
Historia de los Programas de Posgrados en Colombia:.....	16
La importancia del servicio al cliente:	16
El marketing y la cultura.....	17
Tipos de expectativa.....	18
El Marketing en la Educación Superior	19
Estructura Organizacional Linea-Staff.....	20
Tipos de Toma de Decisiones.	23
¿Quién es la Pontificia Universidad Javeriana?, sus bondades y su cultura.	24
Instrumentos de investigación:.....	26
SERVQUAL - Evaluación de la Calidad del Servicio:.....	28
Grupos Focales	29
METODOLOGÍA.....	31
Primer objetivo específico:	31
Segundo objetivo específico:	32
Tercer objetivo específico:	32
Cuarto objetivo específico:	32

Quinto objetivo específico:	32
Ruta Metodológica	33
I. ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL PROGRAMA DE POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN, TANTO A NIVEL ORGANIZACIONAL, OPERACIONAL Y DE SERVICIOS.	35
I. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	35
1.1. Estructura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. .	35
Características de la organización Línea Staff	36
1.1.1. Estructura Organizacional Propuesta.....	37
1.1.2. Descripción de las funciones de los cargos del Programa de Posgrados en Administración.	37
• <i>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</i>	40
• COORDINADOR DE MERCADEO, PUBLICIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE	43
• SECRETARIA.....	44
• ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	45
• MONITOR DE MERCADEO.	46
• MONITOR ADMINISTRATIVO.....	47
1.1.3. Proceso para la toma de decisión.	47
1.1.4. Evaluación del desempeño.....	49
1.1.5. Evaluación de la competencia.....	49
1.2. ANÁLISIS OPERACIONAL.....	49
1.3. ANÁLISIS DE SERVICIOS.	50
II. ANALIZAR LA COMPETENCIA EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS QUE OFRECE POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN, IDENTIFICANDO EL VALOR AGREGADO DE CADA UNO, EMPLEANDO LA HERRAMIENTA DE BENCHMARKING PARA DETERMINAR NUESTRO POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	52
II. TENDENCIAS EN POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN.....	52
2.1. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.....	54
Tendencias en Gerencia del Talento Humano	54
2.2. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA.....	60

Tendencias en Gerencia Financiera.....	60
2.3. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO	65
Tendencias en Gerencia de Mercadeo.....	65
2.4. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTERNACIONAL.....	70
2.5. ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN TECNOLÓGICA	73
Tendencias en Gestión Tecnológica	73
2.6. ESPECIALIZACIÓN EN EL EXTERIOR.....	76
2.7. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A LA COMPETENCIA.....	76
2.7.1. TABULACIÓN DE INFORMACIÓN	77
2.8. INFORMACIÓN ADICIONAL.....	82
III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTO, ENFOCADO A LOS PRÓXIMOS EGRESADOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	86
3.1. Gráficas y Análisis de Resultados	86
3.2. GRUPO FOCAL (Ver anexo 4.), (Ver anexo 8 – Video Grupo Focal).....	92
• Primera Sección.....	93
• Segunda Sección:.....	94
• Cuarta sección	95
• Quinta sección.....	97
• Sexta sección	98
IV. SONDEO DE SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE TERCER MÓDULO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN.....	100
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	116

Agradecemos especialmente al Programa de Posgrados en Administración, por la colaboración en el suministro de la información, que nos permitió llevar a cabo con éxito nuestro Trabajo de Grado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El programa de Posgrados en Administración de Empresas, se creó en el año 2000, en su inicio tuvo el objetivo de dar la oportunidad a egresados de otras profesiones para que pudieran hacer un Posgrado en áreas de administración, es decir, cualquier médico o enfermera podría acceder a este título, pero igualmente otro propósito fue ofrecer continuidad a los estudiantes de administración de empresas y de esta forma se pudieran especializar en una área específica.

Inicialmente para lograr promocionar los posgrados se realizaban visitas a los estudiantes de últimos semestres de la carrera de Administración de Empresas, para dar a conocer los programas y de esta forma fidelizar a los egresados de este pregrado.

Transcurridos ya nueve años, luego desde su inicio, se ha observado que en los programas de posgrados ingresan un mayor número de estudiantes egresados de otras universidades y graduados de otras carreras en la universidad, y en un menor porcentaje los estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas. Así mismo, dentro de sus inicios, dieron promoción a la modalidad de coterminal, es decir, estudiantes de pregrado de la carrera de administración de empresas que se encuentran cursando los cuatro últimos semestres de su carrera y cuyo promedio acumulado sea superior a 4.00, tuvieron la oportunidad de cursar sus electivas dentro de los programas de posgrados, de esta forma el estudiante puede adelantar simultáneamente un módulo de la especialización equivalente a cuatro materias del programa de pregrado (electivas), el estudiante se ve beneficiado ya que, además de adelantar un modulo de posgrado, éste tendría un menor costo que si lo realizara una vez egresado.

En la actualidad no se conoce esta información no se promociona el coterminal por lo que muchos estudiantes no pueden acceder a este beneficio, así mismo se observa de acuerdo a las tablas adjuntas que el porcentaje de estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas que ingresan a los posgrados, es mínimo en comparación a sus inicios. Esta situación es bastante preocupante, ya que la universidad está ofreciendo una oportunidad al egresado de obtener mayor preparación dentro de su comunidad universitaria, pero sin embargo, el Administrador Javeriano está optando por alternativas de especialización en otras universidades. Esto nos lleva a

pensar que el programa como organización prestadora de servicios no está cumpliendo con las expectativas del estudiante al respecto y existen fallas que no permiten la continuidad de la relación con el egresado.

Nuestro propósito es investigar, analizar y determinar los motivos que conllevan a que sea mayor el número de graduandos de la carrera de administración de empresas, que hacen su posgrado en otras universidades, al de los que lo hacen en la pontificia universidad javeriana.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Con esta justificación queremos resaltar la importancia de los posgrados a nivel nacional, institucional y estudiantil, para determinar el impacto, significado y relevancia dentro del desarrollo social y económico del país.

A nivel nacional y contenido en el Decreto No. 1001 del 3 de abril de 2006¹ del Ministerio de Educación Nacional, uno de los principales objetivos que se debe contemplar en un programa de posgrado, está el de atender las necesidades en la formación que contribuyan al desarrollo del conocimiento, por medio de la apropiación y transmisión del mismo, generando competencias más específicas en el área del pregrado culminado y áreas complementarias de los mismos, por medio de la constante actualización de los programas orientados a satisfacer las necesidades del mercado y de la comunidad.

Por medio de los posgrados se logra además continuar con un proceso de formación que se ha iniciado en el pregrado para cubrir la demanda de profesionales capacitados que tengan una salida laboral inmediata, fomenten y construyan el desarrollo del país. Los programas de los posgrados deben por tanto ser flexibles y constantemente modificados de acuerdo a las demandas del mercado laboral, las carencias del entorno y del sector empresarial productivo (Marcial Sánchez Negrete, 2008, El Universal, “Una visión académica de la realidad”).

De otra parte, para las instituciones universitarias, los programas de posgrado se convierten en una herramienta para el desarrollo de investigaciones y por tanto, también del conocimiento. Para la Pontificia Universidad Javeriana, la creación de las Especializaciones en Administración, tienen como objetivo apoyar el uso de tecnologías para responder a los cambios dinámicos del mercado, contribuyendo en esta forma a desarrollar personas idóneas y plenamente capacitadas que puedan resolver problemas actuales del entorno y enfrentar los retos empresariales. Es así como los programas de posgrados en administración se crearon para apoyar áreas claves y específicas

¹ Colombia, Ministerio de educación Nacional (2006), *Decreto No. 1001 (3 de abril de 2006)*
“Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones”

en las organizaciones, con el fin de contribuir a la formación de una nueva generación de empresarios que logren con su desempeño una mejor calidad de vida de la población. De esta forma se atacan problemas específicos como lo son: la escasa innovación tecnológica y la utilización de tecnología obsoleta, así como la implementación de tecnología foránea; estrategias orientadas hacia el producto y no al consumidor como tal; la carencia de programas financieros acordes con la realidad nacional, la subestimación de los futuros para la toma de decisiones y la planeación de la empresa; el aislamiento económico nacional de la integración mundial; generar un incremento en la productividad de las empresas por medio de la administración y desarrollo del talento humano, así como generar nuevas prácticas que atiendan las modificaciones en la cultura organizacional.

En cuanto a los javerianos en particular, el valor de un posgrado se encuentra en la experiencia adquirida dentro del proceso de formación y la oportunidad de crear vínculos con personas con amplia experiencia en el área elegida, para compartir conocimientos y ampliar sus horizontes, contemplando de esta manera diferentes experiencias que enriquezcan el conocimiento. De esta forma y de acuerdo a la cultura javeriana, el ideal de sus estudiantes es convertirse en líderes caracterizados por sus calidades humanas y profesionales, comprometidos con la responsabilidad social, así como su creatividad e iniciativa para hacerle frente a los problemas, analizando evaluando y tomando decisiones oportunas en la implementación de las soluciones no solo a nivel nacional sino a nivel global².

² (Pontificia Universidad Javeriana, 2008), (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2008).

OBJETIVOS

Objetivo General:

Debido a que actualmente en el Programa de Posgrados en Administración, existe una menor demanda por parte de los egresados de la Carrera de Administración de Empresas, vemos la necesidad de realizar un estudio del porqué existe esta tendencia, que hace que los egresados continúen su formación profesional fuera de su “alma mater”. Por lo tanto, el propósito de este trabajo de grado, es identificar las causas que conllevan a que los estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas, decidan realizar su posgrado en otras universidades diferentes a la Pontificia Universidad Javeriana, específicamente en el Programa de Posgrados en Administración. Así, mismo evaluaremos resultados de la investigación, con el fin de plantear recomendaciones al respecto, dejando una base de estudio para la continuación del mejoramiento de los programas y procesos dentro del área de Posgrados en Administración.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual en el Programa de Posgrados en Administración, tanto a nivel organizacional, operacional y de servicios.
2. Analizar la competencia en cada uno de los programas que ofrece Posgrados en Administración, identificando el valor agregado de cada uno, empleando la herramienta de Benchmarking para determinar nuestro posicionamiento en el mercado.
3. Diseñar instrumentos que aporten a la investigación de mercados, enfocándonos a los próximos egresados de la Carrera de Administración de Empresas.
4. Evaluar la satisfacción de los actuales estudiantes del Programa de Posgrados en Administración, por medio de mediciones que permitan evaluar el programa como tal y no cada módulo con sus respectivos profesores.
5. Generar recomendaciones que promuevan el mejoramiento de los procesos productos y servicios en el Programa de Posgrados en Administración.

MARCO DE REFERENCIA

Marco Conceptual:

³**Acercamiento:** Paso del proceso de venta en el que el vendedor conoce al comprador por primera vez.

Actitudes: Evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea.

Análisis de Valor: Estrategia de reducción de costos en la que se estudia cuidadosamente los componentes para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar o elaborar con métodos de producción menos costosos.

Base de Datos de Clientes: Colección organizada de datos amplios acerca de clientes o prospectos individuales; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

Base de Datos Interna: Acervos electrónicos de información que se obtiene de fuentes de datos dentro de la empresa.

Cadena de Valor: La serie de departamentos que efectúan actividades, que crean valor al diseñar, producir, promover, entregar y apoyar los productos de la empresa.

Control de Marketing: Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing.

Cultura: Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones importantes.

Demandas: Deseos humanos respaldados por poder de compra.

³ (Kotler y Armstrong, 2003, p. G1).

Desarrollo de Mercado: Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la empresa.

Entorno de Marketing: Actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes objetivo.

Estilo de Vida: Patrón de vida de una persona, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

Gestión de Marketing: El análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, forjar y mantener intercambios provechosos con los compradores objetivos y así alcanzar los objetivos de la organización.

Investigación de Marketing: Diseño, obtención análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.

Investigación exploratoria: Investigación de marketing que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

Investigación por encuesta: Obtención de datos primarios haciendo preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Motivo (impulso): Necesidad que es lo bastante apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla.

Muestra: Segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado.

Necesidad: Estado de carencia percibida.

Percepción: Proceso por el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

Planeación Estratégica: El proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

Posición de Producto: La forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

Posición en el Mercado: Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Satisfacción de Clientes: Grado en el que el desempeño percibido de un producto al entregar valor concuerda con las expectativas del comprador.

Seguimiento: Último paso del proceso de ventas en el que el vendedor trata de asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas en el futuro.

Servicio: Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.”

⁴**Posgrados:** Son estudios de especialización posterior al grado o licenciatura, es un nivel educativo que forma parte del tipo superior o de tercer ciclo; es la última fase de la educación formal, tiene como antecedente obligatorio la titulación del pregrado y comprende los estudios de especialización, maestría o magíster, doctorado y postdoctorado.”

⁴ “Posgrados” (2008) [en línea], <http://es.wikipedia.org/wiki/Posgrado>, recuperado: 21 de septiembre de 2008.

⁵**“Especialización:** finalidad es brindar conocimientos y entrenamiento profesional en un campo del saber afín al del pregrado, actualizando y profundizando el conocimiento y refinando habilidades y destrezas.”

⁶**“Momento de verdad:** Es cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la compañía, en el cual tiene la oportunidad de formarse una impresión.”

⁷**“Educando:** “Cualquier discípulo respecto a de su maestro, de la materia que aprende o de la escuela donde estudia.”

⁸**“Marketing Educativo:** Es el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones”.

⁹**“PEI:** Es el proyecto educativo que elabora cada institución educativa antes de entrar en funcionamiento y debe ser concertado con la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres de familia.”

⁵ Cruz Cardona, V. (2008), “Calidad de la enseñanza en el postgrado y su acreditación internacional” [en línea], disponible en: www.auiip.org/archivos/PonenciaChile03.doc, recuperado: 21 de septiembre de 2008.

⁶ (Serna, 1999, p. 26)

⁷ (“Educando”, 2008)

⁸ Manes, J.M. (2008), “Ética y Marketing de la Institución Educativa Católica: una conciliación necesaria” [En línea], disponible en: http://74.125.45.104/search?q=cache:XJV2O93dJu0J:conaced.edu.co/index2.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_view%26gid%3D30%26Itemid%3D72+marketing+educativo&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=co recuperado: 3 de octubre de 2008.

⁹ Ministerio de Educación (2008), “Acerca del proyecto educativo institucional PEI” [En línea], disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-126346.html>, recuperado: 3 de octubre de 2008.

Marco Teórico:

Historia de los Programas de Posgrados en Colombia:

En 2004, Gonzalo Cataño (p.1-3) afirmó que, los Programas de Posgrados en Colombia, son relativamente recientes, surgen hacia la década de los sesenta pero tuvo su mayor auge durante las décadas de los setenta y ochenta, donde hubo una expansión acelerada en la educación superior. Los primeros enfoques de los programas de posgrados se centraron en el desarrollo tecnológico y científico, esto por la asimilación del desarrollo técnico y de la ciencia que estaba hasta ahora implementando el tercer mundo.

Fue en el área de la medicina donde se dieron los primeros pasos, posteriormente en ingeniería y las ciencias naturales. En cuanto a las ciencias humanas, se observó un auge entre los años 1958-1974 cuando el estado Colombiano comenzó un proceso de modernización promovido por el Frente Nacional, razón por la cual se demandaba personal especializado en planificación, investigación social y administración, así como en el desarrollo de la cultura y las ciencias nacionales.

La educación superior se fue expandiendo ofreciendo oportunidad a los sectores que no tenían antes la posibilidad de obtener un título profesional, esto ayudó al aumento de los egresados profesionales quienes exigían una continuidad en su educación para de esta forma mejorar su calidad de vida, teniendo la oportunidad de aspirar a mejores cargos, obteniendo una mayor escalafón profesional, mayor reconocimiento social y además como diferenciador ante las exigencias de la competencia profesional.

En particular la Universidad Pedagógica fue la pionera en Programas de Posgrados, ya que hacia el año 1971 en unión con UNESCO formaron la primera escuela de graduandos con maestría en educación educativa, así como consejería escolar, supervisión y psicopedagogía.

La importancia del servicio al cliente:

Este comprende las acciones que se emplean para exceder las expectativas de los clientes y generar valor agregado estableciendo una diferencia frente a los competidores. Se debe tener en cuenta que la satisfacción de los clientes siempre va a ser variable, de allí la

importancia de escoger el segmento adecuado y realizar previamente un análisis de mercadeo que permita tener un grupo objetivo más homogéneo. Al ser una de las características del servicio, la intangibilidad, es necesario entonces crear métodos de evaluación que transformen esa intangibilidad para lograr su medición, y de esta forma establecer planes de acción que conlleven a un mejoramiento continuo. Es así como se debe tener en cuenta los demás componentes de un buen servicio, ya que tanto la promesa realizada, como el soporte operativo y las personas que brindan el servicio, son considerados como pilares, todos con la misma importancia, ya que según Humberto Serna (1999, p.17), el servicio es integral, es decir, existe una interacción entre todos los miembros de la organización que logran finalmente la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Las empresas orientadas hacia el servicio se caracterizan principalmente por el alto conocimiento de sus clientes, que le permite no solo traspasar la miopía del marketing y enfocarse directamente en el cliente, sino además lograr un pronóstico de las tendencias. En la actualidad las exigencias de los clientes son cada vez mayores, y las expectativas cambian constantemente, al contar con una base de datos confiable se puede analizar los perfiles de los clientes y medir los niveles de satisfacción, mediante un seguimiento que permite diseñar estrategias de mercadeo apropiadas lo que se puede traducir en ofrecer un servicio de excelencia.

Por medio del conocimiento del cliente, no solo se logra mayor rentabilidad en la organización, sino que además se genera una alta fidelidad en el cliente que percibe un trato exclusivo, estableciendo una diferencia entre ser parte de la organización o ser parte de un dato estadístico, a esto se le denomina Marketing relacional.

El marketing y la cultura

La cultura juega un papel primordial en el marketing de servicios, ya que influye en la forma en que los clientes evalúan y utilizan los servicios, de la misma forma incide sobre las organizaciones y sobre los empleados de la manera como ellos interactúan con los usuarios del servicio, es por ello, que hacemos relevancia en la cultura ya que interviene

en cada una de las etapas del proceso de tomas de decisiones de los servicios; en cuanto a la evaluación compra y utilización de los mismos.

Dentro de los elementos de la cultura considerados en las etapas del proceso del servicio se destacan: “el lenguaje (verbal y no verbal), valores y actitudes, modales y costumbres, cultura material, estética e instituciones sociales y educativas.” (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 52). Resaltamos las instituciones educativas como trasmisoras de cultura ya que influyen en la transmisión del conocimiento tanto formal como informal, lo que afecta directamente el funcionamiento y estructura de la sociedad, generalmente esto se acentúa en la interacción de las personas que conforman las instituciones educativas. Es por esto que en las instituciones universitarias se encuentra gran variedad de culturas tanto nacionales como extranjeras, creando una interacción entre ellas pero al mismo tiempo conformando una cultura generalizada.

Tipos de expectativa

La medición e identificación de las expectativas de los clientes son pasos esenciales para determinar las promesas del servicio, y disminuir la brecha existente en la calidad del servicio; entre la expectativa del servicio y la percepción del mismo, es decir, entre la promesa de servicio y las expectativas de los clientes. Existen dos tipos de expectativas de los clientes; las expectativas de servicio deseado que está conformado por el sentimiento del cliente de lo que “puede ser” y lo que “debe ser”, es decir, lo que el cliente espera y desea; y las expectativas de servicio adecuado que es el nivel más bajo, casi aceptable por la percepción del cliente. Se forma entonces una Zona de diferencia entre estos tipos de expectativas, a esta Zona se le denomina Zona de tolerancia. Se puede deducir de lo anterior, que cuando el nivel de servicio se encuentre por encima del nivel deseado, el cliente se sentirá completamente satisfecho y su experiencia será recordada positivamente, del mismo modo si el nivel de servicio se encuentra por debajo del nivel adecuado o aceptable, el cliente percibirá frustración y tendrá una recordación negativa. Sin embargo, cuando el servicio se encuentra dentro de la Zona de Tolerancia, los clientes no perciben el nivel de servicio, ya que solamente el cliente le llama la atención, cuando el nivel esperado es muy alto o muy bajo.

Además de tener diferentes tipos de expectativas, los clientes también perciben diferentes Zonas de Tolerancia, algunos toleran una zona más angosta que otros, esto se debe fundamentalmente a factores controlables por la empresa como: precio versus evidencia física, publicidad y promesa de venta, sin embargo existen otros factores que influyen en el tamaño de la zona de tolerancia que no se pueden controlar, como: la comparación versus alternativas, autopercepción del servicio deseado, experiencias pasadas, comunicación voz a voz, necesidades, carencias y competencia. Es así, como por ejemplo un cliente que haya tenido una experiencia negativa en el pasado, disminuirá su Zona de Tolerancia cuando la empresa desee enmendar el error, ya que espera ser recompensado de alguna forma y sin duda admitirá solamente un nivel de servicio superior al deseado.

Un buen ejercicio para identificar los niveles de expectativas de los clientes, es preguntarles directamente, sin embargo, las empresas caen en el error de no realizar esta práctica, por el temor de aumentar los niveles deseados de los clientes, quienes demandarán expectativas utópicas que la empresa no esta en capacidad de satisfacer. Sin embargo, los clientes tienen conceptos básicos en temas de servicio, esperan de la empresa lo fundamental, realidades, no falsas promesas. Indagar la opinión de los clientes no incrementa el nivel de expectativas sino que además de generar importancia en la opinión del cliente, también se obtiene información crucial para la elaboración de la promesa de servicio.

El Marketing en la Educación Superior

El Marketing Educativo es un proceso de comunicación y proyección de la imagen corporativa de las Instituciones Superiores, por medio del cual se pretende generar valor agregado a través de productos educacionales de calidad, con el fin de obtener resultados efectivos en la búsqueda de la diferenciación por medio de la excelencia.

Generalmente las variables más evaluadas por los estudiantes son: los programas ofrecidos, la capacidad y reconocimiento de los académicos, el campus universitario, las actividades y servicios que se ofrecen, facilidad de pago de los programas y el prestigio e imagen que proyecta la Institución de Educación Superior. Sin embargo, actualmente se suman a estas variables, la percepción de lo novedoso, como el enfoque de alternativas de

emprendimiento donde se puedan explotar las aptitudes y creatividad de los estudiantes convirtiéndolos en verdaderos capitales humanos, que tengan la proyección de crear ideas y nuevos negocios, marcando la diferencia en la formación profesional.

Según Herman Bustos, académico y asesor publicista, un modelo de marketing Institucional debe contar con: *“conceptualizar el servicio, crear la marca, potenciar los productos y servicios educacionales, analizar la competencia, los segmentos y nichos, crear experiencias relevantes, establecer identidades de mercado educacional y canales de comunicación.”*¹⁰ Para ello se debe iniciar con una investigación del contexto y del entorno de la Institución, esta última debe contener el análisis interno, del mercado, de la competencia y por último determinar oportunidades y amenazas, con el fin de establecer un diagnóstico de la demanda y la oferta.

De los hallazgos de esta investigación, se realizarán estrategias de marketing que involucren el producto, el mercado objetivo y la competencia, determinando los canales más apropiados de propagación de la información. Es de gran importancia, que el marketing en las Instituciones de Educación Superior evolucionen conforme al entorno del mercado objetivo, ya que las percepciones son cada vez distintas y del mismo modo, los canales de comunicación tienden a ser más personales, acudiendo al CRM y menos masivos como los medios tradicionales (radio, televisión y prensa). Estos medios de comunicación alternativos y novedosos, entre los que se encuentran: la telefonía móvil, comunidades virtuales, la televisión digital, entre otros, ofrecen una imagen fresca a la Institución y deben estar alineados con la misión, visión, cultura y direccionamiento estratégico de la Institución.

Estructura Organizacional Línea-Staff

Según el Doctor Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* (1995, p. 292), esta estructura es el resultado de la fusión de las organizaciones lineales y las de staff, en esta organización los órganos de Línea son

¹⁰ Bustos, H. (2008), “El modelo BUCKET y las marcas educacionales” [en línea], disponible en: http://marketingeducacionalchile.blogspot.com/2008/10/las-campaas-publicitarias-de-la_22.html, recuperado: 3 de noviembre de 2008.

encargados de lograr los objetivos básicos de la organización, son los directamente responsables de los resultados de la organización; mientras que los órganos de Staff, son los que apoyan y ayudan a asesorar los órganos en línea, por lo que sus principales funciones son: servicios en actividades especializadas, consultoría y asesoría, monitoria en el seguimiento y evaluación en el proceso de actividades y planeación y control.

Entre las características principales de la organización Línea-Staff se encuentra:

- a) Fusión de la estructura Lineal con la estructura Funcional: en esta fusión predomina la organización lineal sobre la funcional, cada órgano tiene un único órgano superior, es decir existe una autoridad única, sin embargo, cada órgano recibe una asesoría de los diversos órganos de Staff, la autoridad de línea sobre los subordinados siempre existe tanto en los órganos de Línea como en los órganos de Staff.
- b) Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación: “la red de comunicaciones está conformada por líneas formales de autoridad y responsabilidad lineal y líneas directas de asesoría y prestación de servicios de Staff” (Chiavenato, 1995, p. 297).
- c) Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores): “en la organización Línea-Staff existe una separación entre órganos operacionales (Línea), que son los órganos ejecutivos de las operaciones básicas de la organización, y los órganos de apoyo (Staff), que son los órganos asesores y consultores, prestadores de servicios especializados a los diversos órganos de la organización” (Chiavenato, 1995, p. 297). De esta manera los órganos de Staff (grupos especializados y especialistas) prestan asesoría a los órganos de línea con respecto a sus actividades.
- d) Jerarquía Vs especialización: predomina el principio de jerarquía, llamado cadena escalar, es decir, se nivelan los grados de autoridad lineal, a pesar de la especialización de los órganos de Staff, éstos no pueden imponer sus sugerencias, ya que deben respetar la jerarquía lineal.

Ventajas de la Organización Línea-Staff¹¹	Desventajas de la organización Línea-Staff
<p>1. Asegura asesoría especializada innovadora y mantiene el principio de autoridad única: los especialistas prestan servicios de asesoría a los de la línea, los cuales lo adoptan de acuerdo a sus necesidades.</p>	<p>1. Posibilidad de conflictos: debido a la diferencia de formación de los organismos de Línea y Staff, se generan los conflictos, ya que los integrantes de Línea generalmente poseen más experiencia, ascienden en la organización gracias a ella, tienen mayor edad y menor formación educativa. Mientras que el personal de Staff se caracteriza por que son de menor edad, tienen mayor formación educativa y poseen mayor conocimiento. Estas diferencias de formación llevan a crear conflictos de autoridad, ya que el personal de Línea siente que pierden su autoridad, generalmente el fracaso de los proyectos no es admitido por ninguna de las dos partes, y existe una frecuente disputa entre costos elevados (personal de Staff) y exigencia de resultados financieros (personal de Línea). Sin embargo, en un ambiente de competencia sana se logra un intercambio de ideas y experiencias, donde prevalezca una mutua cooperación.</p>
<p>2. Actividad conjunta y coordinada de los órganos de Línea y los órganos de Staff: los órganos de línea realizan sus actividades por sus propios medios y recursos y los de Staff los realiza a</p>	<p>2. Dificultad en la obtención y mantenimiento de equilibrio: El equilibrio se puede romper de dos maneras: cuando el personal de Staff trata de imponer sus ideas, haciendo valer sus puntos de vista sobre el</p>

¹¹ Chiaventato, I. (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill.

<p>través de medios y recurso de otros órganos.</p>	<p>personal de línea, esto ocasiona una línea dividida de autoridad, por otro lado, cuando se limita demasiado las acciones de los especialistas, se ocasionan bajos rendimientos en la organización y conformismo dentro del Staff. Se debe entonces delimitar y definir campos de acción, permitiendo una sincronización entre la Línea y Staff, procurando un ambiente de equilibrio, cooperación e integración.</p>
---	---

Tipos de Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es un proceso que permite a las personas elegir alternativas para implementar acciones, con el propósito de asumir un problema o beneficiarse de una oportunidad. En este proceso es fundamental evaluar los resultados, y hacer un seguimiento para determinar que rumbos de acción funcionan para la organización.

La creatividad y la fluidez de la comunicación dentro de la organización es fundamental para este proceso, ya que alienta la generación de nuevas ideas y propicia la calidad en las decisiones, los integrantes de la organización se sienten parte de la misma, ven la oportunidad de aportar a sus cargos y a la organización en general, se comienza entonces un proceso de calidad total.

Según Schermerhorn (2004, p. 366) las decisiones se clasifican en:

- *“Decisiones Programadas: Son aquellas que la experiencia anterior determina como adecuadas para solucionar un problema inmediato.”(Schermerhorn, 2004, p. 366).*
- *“Decisiones no Programadas: Se crean para resolver exclusivamente un problema específico inmediato” (Schermerhorn, 2004, p. 367).*

- *“Decisiones Asociativas: Son decisiones que pueden vincularse de manera remota con un problema persistente y continua, pero que no se crearon específicamente para resolver ese problema” (Schermerhorn, 2004, p. 367).*
- *“Decisiones de Autoridad: Son aquellas que el administrador o el líder de equipo toma sin la participación de otros, utilizando la información que posee” (Schermerhorn, 2004, p. 374).*
- *“Decisiones Consultivas: Son las que toma un individuo después de solicitar información de los miembros del grupo o de consultarlos” (Schermerhorn, 2004, p. 374).*
- *“Decisiones Grupales: Son las que toman juntos todos los miembros de un grupo” (Schermerhorn, 2004, p. 374).*

¿Quién es la Pontificia Universidad Javeriana?, sus bondades y su cultura.

Según documento emitido por la Pontificia Universidad Javeriana, Estamento Misión Proyecto Educativo la Pontificia Universidad Javeriana es:

Una institución de educación superior sin fines de lucro, de carácter privado, fundada y regentada por la Compañía de Jesús. Es una persona jurídica de derecho eclesiástico, puesta bajo el patrocinio Arzobispo de Bogotá y reconocida por el Estado Colombiano para su funcionamiento y expedición de títulos universitarios. Busca servir a la comunidad humana, en especial a la colombiana, procurando en la instauración de una sociedad más civilizada, más culta y más justa, inspirada por los valores que proclama el cristianismo. Tiene como fin específico la formación integral del hombre y la conservación, transmisión y desarrollo de la ciencia y de la cultura, trascendiendo lo puramente informativo y técnico. Se esfuerza así, desde su situación concreta, por contribuir a la elaboración y la difusión de una auténtica cultura, en la que el saber metódico queda integrado. (1991, p.4).

Vemos como la comunidad universitaria es diversa, pero mantiene los principios de justicia y la promulgación de valores encaminados hacia el servicio de la comunidad, se esfuerza por contribuir a la formación de profesionales idóneos que aporten a la solución de problemas de la sociedad colombiana. De esta forma la universidad busca promover en su cultura la innovación participativa y comunicativa, donde el respeto, el buen trato y la cultura priman en la interacción educativa.

Dentro de las bondades de la Universidad se encuentran el campus que integra una moderna infraestructura compuesta por edificios arquitectónicos de alta complejidad y con equipos de alta tecnología que facilitan el proceso de aprendizaje por medio de la práctica, también la conforman: cafeterías, parqueaderos, capillas en cada facultad, restaurantes variados, el Centro de Formación Deportiva (constituido por un gimnasio con equipos modernos, canchas de squash, salones de gimnasia y cancha cubierta de baloncesto y volibol), canchas múltiples, cancha de fútbol, así mismo, cuenta con: un hospital universitario, una tienda, una de las bibliotecas más completas de Colombia, puntos de fotocopiado de cada facultad, auditorios. Sin embargo dentro del campus los estudiantes pueden tener interacción con la naturaleza, ya que la universidad se

encuentra inmersa en un ambiente ecológico, lo que permite la preservación del medio ambiente.

El egresado javeriano se caracteriza por su proactividad, su capacidad de innovar, transformar la sociedad y aportar ideas, y se identifica con la Pontificia Universidad Javeriana como una comunidad educativa que reconoce el medio sociocultural lo y promulga, con una base de valores que son comunes y se comparten en la búsqueda de la misión universitaria. La misión de la Pontificia Universidad Javeriana según el Estamento Misión Proyecto Educativo la Pontificia Universidad Javeriana es:

En el inmediato futuro, la Universidad Javeriana impulsará prioritariamente la investigación y la formación integral centrada en los currículos; fortalecerá su condición de universidad interdisciplinaria; y vigorizará su presencia en el país, contribuyendo especialmente a la solución de las problemáticas siguientes:

- La crisis ética y la instrumentación del ser humano.
- El poco aprecio de los valores de la nacionalidad y la falta de conciencia sobre la identidad cultural.
- La intolerancia y el desconocimiento de la pluralidad y la diversidad.
- La discriminación social y la concentración del poder económico y político.
- La inadecuación e ineficiencia de sus principales instituciones.
- La deficiencia y la lentitud en el desarrollo científico y tecnológico.
- La irracionalidad en el manejo del medio ambiente y de los recursos naturales. (1991, p .7).

La universidad busca desarrollar la educación propia de cada estudiante, fortaleciendo todas sus capacidades y desarrollando todas las dimensiones, para que de esta forma se pueda incluir en el entorno cultural social y político, generando una identificación y autonomía no solo en el proceso de aprendizaje sino en el proceso de toma de decisiones responsables. La universidad hace especial énfasis en la investigación como herramienta para generar conocimiento y propagarlo, ampliando las fronteras del conocimiento para lo cual se otorga la libertad de procesos.

La Universidad parte entonces de la misión para establecer todos los programas educativos y sus contenidos, de tal forma que logre su finalidad como comunidad universitaria, aportando a la solución de las problemáticas de la sociedad colombiana, por medio de la formación de profesionales capacitados que promuevan el desarrollo humano y científico partiendo de los valores cristianos para transformar la sociedad en una sociedad más justa, culta y civilizada.

Instrumentos de investigación:

Tendremos en cuenta dos fuentes de los instrumentos de investigación, en primer lugar citaremos a Humberto Serna y después nos centraremos en el método de evaluación de servicio SERVQUAL, para luego en la metodología establecer las herramientas de investigación más adecuadas según nuestros objetivos propuestos.

Humberto Serna agrupa los elementos de medición del servicio en tres grupos, para este estudio analizaremos solamente dos grupos:

1. Que definen índices: permite definir índices de satisfacción de clientes, por medio de cuestionarios que contienen preguntas cerradas. Estos cuestionarios generalmente son diseñados en forma de cuestionario, que se realizan en forma individual y pueden ser desarrollados de manera personal, por correo electrónico o por teléfono. Las preguntas utilizadas en este cuestionario varían de la siguiente forma:
 - a. Preguntas calificativas: identifica el grado de satisfacción que percibe el cliente en un determinado proceso del ciclo del servicio en el cual encuentra un atributo y determina la importancia que éste tiene para sí mismo.
 - b. Preguntas de respuesta múltiple: Son las preguntas más utilizadas en este tipo de cuestionarios, ya que su interpretación y tabulación es más sencilla, además disminuye la subjetividad del encuestado ya que se limitan las opciones.
 - c. Preguntas dicotómicas: En estas preguntas solo se ofrecen dos alternativas de respuesta; por ejemplo si o no.

Dentro de las herramientas que definen índices se encuentran:

- La encuesta.
- La clisa: cliente satisfecho.
- El cliente incógnito.
- La encuesta por correo.
- La teleauditoría.
- La observación "in situ".

Tipo de herramienta	Descripción
La encuesta	Evalúa el ciclo del servicio y los momentos de verdad de cada proceso en la organización. El tiempo de aplicación se encuentra entre 20 – 40 min, por lo cual es recomendable concertar previamente citas.
La clisa	Evalúa el último momento de verdad, la última experiencia vivida con el servicio, es un cuestionario corto y se aplica en el momento en que el cliente ha terminado de interactuar con un momento de verdad. Para ser definida se debe identificar previamente los momentos de verdad para los clientes en el ciclo del servicio, se aplica en menos de 5 min de allí la importancia de su contenido concreto.
El cliente incógnito	Evalúa el ciclo del servicio por medio del entrenamiento de un supuesto cliente, depende la evaluación del criterio de este cliente, quien observa los momentos de verdad (definidos previamente) y la evidencia física donde se encuentra. Si bien esta herramienta no cuenta con un tiempo mínimo para la aplicación, se establece un tiempo prudencial de observación entre 20-40 min.
La encuesta por correo	Se envía una encuesta por correo a los clientes, junto con una carta que explica la metodología, esta herramienta es más económica, ya que se puede evaluar una amplia población, sin necesidad de contratar a encuestadores, quienes en ocasiones además pueden sesgar la opinión de los clientes, induciendo respuestas. Se requiere definir previamente los momentos de verdad para los clientes.
La teleauditoría	Evalúa el ciclo del servicio, esta encuesta se realiza telefónicamente, se obtiene información limitada y el tiempo para la aplicación es mínimo por lo que es imposible evaluar todo el ciclo del servicio y limitarse a los momentos de verdad.
La observación “in situ”	Esta orientada a evaluar la evidencia física, más que los momentos de verdad, se utiliza generalmente un cliente incógnito pero el objetivo de las dos herramientas es diferente. Se utiliza como un método complementario más no único.

2. Que definen necesidades y expectativas: En esta herramienta se utiliza el tipo de investigación exploratoria, se utiliza para determinar cambios en las expectativas e identificar necesidades de los clientes.

Dentro de estas herramientas se encuentran:

- La entrevista.
- El grupo foco.

Tipo de herramienta	Descripción
La entrevista	<p>Puede ser una entrevista dirigida, donde las preguntas ya están estructuradas y el entrevistador toma evidencia de las preguntas propuestas para el entrevistado, o puede ser una entrevista libre, donde el entrevistado expresa abiertamente sus necesidades y sus expectativas, en este caso el entrevistador solamente interviene para orientar cuando lo considere pertinente.</p> <p>En los dos casos es indispensable ofrecer confianza y asegurar completa confidencialidad, además el lenguaje utilizado debe ser sencillo y el entrevistador debe guardar silencio y estar atento.</p>
El grupo foco	<p>Esta herramienta consiste en la reunión de ocho a doce personas, pertenecientes a un mismo segmento de la empresa, para que por medio de una discusión dirigida, se obtenga información sobre el servicio ofrecido, la satisfacción de las necesidades y las inconformidades, se pretende evaluar todo el ciclo de servicio. Se utiliza como moderador una persona especialista en la dirección de grupos y que promueva la discusión. Es recomendable utilizar medios como grabadoras o actividades escritas como evidencia.</p>

SERVQUAL - Evaluación de la Calidad del Servicio:

SERVQUAL es un instrumento de medida de la calidad del servicio, cuyo formato es en forma de cuestionario, el cual fue desarrollado en 1993 por Zeithaml, Parasuraman y Berry, para evaluar la calidad del servicio en las organizaciones, entendiéndose calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales y las expectativas de los consumidores, por lo que un cliente valorará de manera negativa un servicio si sus expectativas superan a sus percepciones, en este sentido la brecha se ampliará y el cliente tendrá una percepción menor de la calidad del servicio ofrecido; y en caso contrario, si las percepciones superan las perspectivas indicará una alta satisfacción del servicio recibido que se percibirá como elevada calidad ofrecida.

Para disminuir la brecha entre expectativa del servicio vs. percepción del servicio y facilitar acciones en pro de la calidad del servicio en las organizaciones, los autores antes mencionados, determinaron cinco dimensiones que miden lo que el cliente espera recibir de la organización y lo que valora en términos de calidad del servicio, los cuales son:

- **Fiabilidad:** Entendida como la habilidad de ofrecer el servicio que se prometió en forma fiable, cuidadosa y precisa.
- **Capacidad de respuesta:** Es la prontitud de prestar un servicio con el propósito de ayudar a los clientes.

- Empatía: Es la atención individual y cuidadosa que tiene la organización hacia sus clientes donde prevalece un fácil acceso y una buena comunicación.
- Elementos tangibles: Es la evidencia o apariencia física de las instalaciones, así como de los equipos, del personal y de los materiales de comunicación.
- Seguridad: Es la garantía que tiene el cliente de la prestación del servicio, donde prima la cortesía de los empleados, el conocimiento, la credibilidad del mismo y la habilidad para transmitir confianza a los clientes.

Para este análisis es importante tener en cuenta factores que condicionan las percepciones de los clientes, como la comunicación “boca a boca”, las necesidades personales, las experiencias previas en el servicio que haya tenido los clientes y la comunicación externa que se da a través de la publicidad o por medios promocionales, ya que si se hace un seguimiento de las mismas, le permite a la organización direccionar sus acciones en busca de correctivos y desarrollar estrategias encaminadas hacia la entrega de un servicio con eficiencia y calidad.

SERVQUAL además de ser una medida que permitir evaluar, es un instrumento que indica qué factores empresariales se deben mejorar y además, proporciona datos que sirven de base para la comparación con otros competidores y establecer metas a superar y acciones a emprender.

Grupos Focales

Es una técnica de análisis cualitativo, que tiene como fin obtener información sobre un tema de investigación. Para ello se eligen personas que tienen experiencia en el tema o están directamente involucrados. La metodología utilizada es una conversación informal que la dirige un facilitador, quien diseña las preguntas y observa los comentarios, éste no debe involucrarse dentro de la conversación, simplemente es un guía de los temas. (“Guía para grupos focales”, 2009.)

Descripción de la herramienta (“Guía para grupos focales”, 2009.)

1. Determinar los objetivos de estudio.

2. Elegir los participantes.
3. Elaborar un cuestionario guía.
4. Elegir un facilitador.
5. Finalmente se debe interpretar la información obtenida.

METODOLOGÍA

Según la naturaleza de los objetivos de nuestro proyecto, se busca realizar una investigación que describa el problema y determine las causas, esta investigación se clasifica como investigación explicativa, además será una investigación sincrónica, ya que, este estudio se realizara en un periodo corto comprendido entre los años 2007 y 2008, debido al poco tiempo de existencia del Programa de Posgrados en Administración y tratando de dar un enfoque actual que otorgue herramientas que permitan realizar acciones en mejora de los programas. Del mismo modo, de acuerdo a la naturaleza de la información recopilada se realizará una investigación cuantitativa, con el fin de obtener información actual, por medio de encuestas sociales y estudios cuantitativos con datos secundarios, a través de bases de datos existentes, y establecer un análisis de tendencias. Sin embargo también según la naturaleza de la información recopilada, utilizaremos métodos de la investigación cualitativa como la investigación – acción, utilizando la opinión de la comunidad afectada así como información del entorno con el fin de encontrar soluciones.

Según lo anterior a continuación estableceremos el tipo de investigación a utilizar, las herramientas y la materia relacionada para el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.

Primer objetivo específico:

Analizar la situación actual en el Programa de Posgrados en Administración, tanto a nivel organizacional, operacional y de servicios.

- Tipo de investigación: Investigación Explicativa.
- Herramientas: Análisis de la información existente en el área, estudios realizados previamente, explicación del funcionamiento del programa.
- Materia: Gerencia del Servicio, Probabilidad Estadística y Principios de Mercadeo.

Segundo objetivo específico:

Analizar la competencia en cada uno de los programas que ofrece Posgrados en Administración, identificando el valor agregado de cada uno, empleando la herramienta de Benchmarking para determinar nuestro posicionamiento en el mercado.

- Tipo de investigación: Investigación Cualitativa.
- Herramientas: Análisis del Benchmarking.
- Materia: Gerencia de Mercadeo.

Tercer objetivo específico:

Diseñar instrumentos que aporten a la investigación de mercados, enfocándonos a los próximos egresados de la Carrera de Administración de Empresas.

- Tipo de investigación: Investigación Cuantitativa y Cualitativa
- Herramientas: Encuestas sociales, Cliente satisfecho que permite evaluar la satisfacción basada en los momentos de verdad, Encuesta por correo, Evaluación de la evidencia física y Grupos foco. Elaboración de tabulación y diagramación de los resultados para facilitar el análisis de los hallazgos.
- Materia: Gerencia de Mercadeo, Probabilidad Estadística y Gerencia del Servicio.

Cuarto objetivo específico:

Evaluar la satisfacción de los actuales estudiantes del Programa de Posgrados en Administración, por medio de mediciones que permitan evaluar el programa como tal y no cada módulo con sus respectivos profesores.

- Tipo de investigación: Investigación Cualitativa y Cuantitativa.
- Herramientas: Cliente satisfecho, Encuestas Sociales y Grupos foco.
- Materia: Inferencia Estadística, Gerencia del Servicio y Principios de Mercadeo.

Quinto objetivo específico:

Generar recomendaciones que promuevan el mejoramiento de los procesos productos y servicios en el Programa de Posgrados en Administración.

- Tipo de investigación: Investigación Correlacional buscando establecer una relación entre los hallazgos y la teoría existente para establecer recomendaciones.
- Herramientas: Teoría de los hallazgos encontrados.
- Materia: Gerencia del Servicio, Gerencia de Mercadeo y Principios de Mercadeo.

Ruta Metodológica



Analizar los antecedentes de los egresados de la Carrera de Administración de Empresas de los años 2007 y 2008, con el fin de determinar la proporción de los estudiantes egresados que continuaron sus estudios en posgrados en administración de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana.



Indagar en el Programa de Posgrados en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana la situación actual.



Indagar que momentos generan valor para los egresados de la carrera de administración en el momento de elegir su posgrado.



Realizar una investigación cualitativa, utilizando como herramienta el Benchmarking, con el fin de realizar un análisis de la competencia.



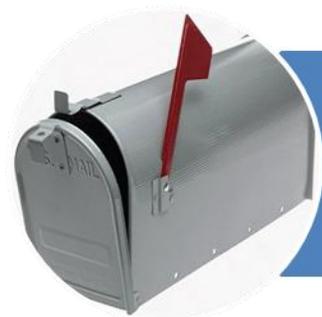
Partiendo de la identificación de los momentos que generan valor, realizar un análisis de satisfacción de los actuales estudiantes del Programa de Administración de Empresas, utilizando herramientas como encuestas sociales, cliente satisfecho, encuestas por correo, evaluación de la evidencia física y grupos foco.



Diseñar e implementar una herramienta de evaluación del Programa de Posgrados en Administración de Empresas, en general, identificando brechas en la satisfacción de las expectativas de los estudiantes.



Identificar y Analizar los hallazgos de la investigación.



Generar recomendaciones para promover el mejoramiento continuo en el Programa de Posgrados en Administración de Empresas.

I. ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL PROGRAMA DE POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN, TANTO A NIVEL ORGANIZACIONAL, OPERACIONAL Y DE SERVICIOS.

I. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

1.1. Estructura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas¹².



A pesar de que podemos visualizar una estructura lineal, ésta funciona como una estructura organizacional línea-staff, ya que, en primer lugar los departamentos son los que tienen a cargo la asignación de los profesores tanto para las carreras como para los programas de posgrados, es así, como los docentes participan en los diferentes departamentos, de acuerdo a sus competencias.

Según el Doctor Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* (1995, p. 292), la organización línea-staff nace de la fusión de la organización lineal y la funcional, procurando apoyarse entre sí para superar sus debilidades. Es así, como en este tipo

¹² "Estructura Organizacional" (2009) [en línea], disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/fcea/organizacion.htm>, recuperado: febrero 14 de 2009.

de organización conviven los órganos de línea quienes están directamente ligados con la definición y logro de los objetivos de la organización, y los órganos de staff que apoyan y asesoran a los órganos lineales en el cumplimiento de los objetivos. En el caso de la organización de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, la principal función del staff es prestar un servicio especializado, ya que los docentes que pertenecen a los diferentes departamentos de la Universidad, (Departamento de lenguas, Departamento de finanzas...), apoyan los objetivos de las carreras, cumpliendo de esta forma con los programas de estudio establecidos, dedicándose en sus actividades a investigación, desarrollo, planeación, control, seguimiento, recolección de datos, entre otras.

Características de la organización Línea Staff

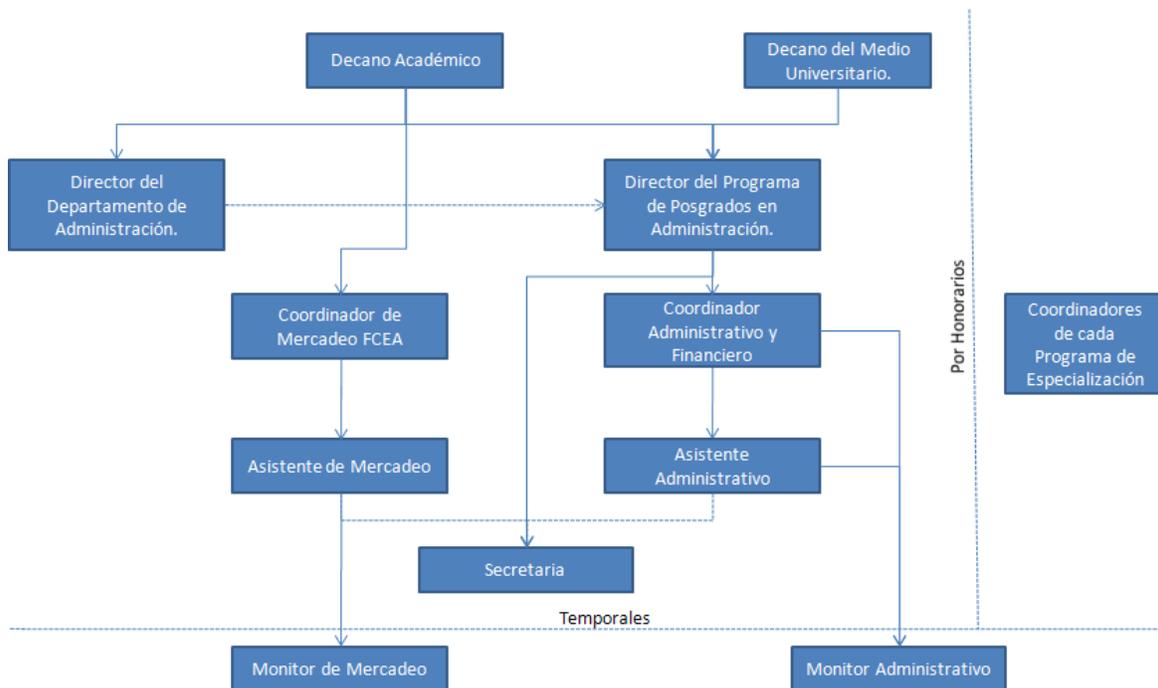
- En este tipo de organización predominan los principios de la organización lineal, ya que se responde ante un solo órgano superior, los decanos (Académicos y del Medio Universitario), a pesar de recibir asesoría de los diferentes Departamentos de Staff.
- Se conservan las líneas formales de comunicación, sin embargo se observa una combinación de la comunicación en líneas formales y la comunicación directa. Dentro del funcionamiento de la Facultad se conservan las jerarquías en las comunicaciones, mientras que el personal de staff, los docentes, tienen una comunicación directa con las diferentes jerarquías de la Facultad.
- Se observa una clara diferencia entre los órganos operacionales, quienes se encargan de las operaciones básicas de la Carrera y los órganos de apoyo (los docentes de los departamentos), que en el caso de los programas de pregrado y nivelatorios en el programa de posgrados, se dedican a los trabajos que requieren estudio e investigación. Esta organización permite que las personas de la organización en línea (administrativos) le dediquen más tiempo a la ejecución de reglamentos, modificaciones de los programas de estudios y funcionamiento de la parte operativa, como la atención a los estudiantes.

Una de las ventajas de este tipo de organización está en contar con una asesoría especializada, que permite una mayor concentración en las principales actividades de la línea, asegurando por supuesto la unidad de mando y la asesoría especializada. A pesar de las diferencias de funcionamiento entre las organizaciones lineales y las funcionales, en este tipo de

organización se obtiene una actividad conjunta, separando las actividades básicas (órganos de línea), y la ejecución de servicios especializados (órganos de staff), complementándose y aumentando la eficiencia y la productividad. Sin embargo, opuesto a estas ventajas puede existir la posibilidad de conflictos, impidiendo mantener el equilibrio entre línea y staff, ya que en algunas ocasiones los especialistas de staff tienden a imponer sus sugerencias, generando un choque entre el conocimiento y la experiencia de la línea. (Chiavenato, 1995, p. 296).

1.1.1. Estructura Organizacional Propuesta.

De acuerdo con la información suministrada por la Coordinadora Administrativa y Financiera en el Programa de Posgrados en Administración, realizamos una propuesta de estructura organizacional.



1.1.2. Descripción de las funciones de los cargos del Programa de Posgrados en Administración.

- **DIRECTOR**

1. *Actividades Generales de Dirección.*

- a. *Dirigir y Coordinar la buena marcha de la unidad.*

- b. *Velar porque la exigencia y la calidad académica de los programas se mantenga en todo momento.*
- c. *Asegurar un servicio eficiente, atento y oportuno a aspirantes, estudiantes, egresados y profesores.*
- d. *Ser responsable, en acuerdo con el Decano Académico de la Facultad y de las autoridades universitarias que le correspondan, de los procesos estratégicos y de planeación a cargo del Programa.*
- e. *Instruir y orientar las labores de los funcionarios al servicio de la dependencia.*
- f. *Velar porque todas las personas al servicio de la Unidad desarrollen diligente y amablemente las funciones que les correspondan y las que el Director periódicamente les asigne.*
- g. *Sugerir al Decano Académico los nombramientos, promociones, ascensos, sanciones y remociones que correspondan, tanto del personal administrativo que preste sus servicios a la Unidad, como de los distintos profesores de cátedra que dicten sus cursos en los diferentes programas a cargo de la Unidad.*
- h. *Recomendar la vinculación, permanencia o reemplazo de los profesores de planta al servicio de las diferentes unidades de la Facultad y de la Universidad como profesores de los posgrados.*
- i. *Sugerir al Decano académico las bonificaciones y pagos complementarios que corresponda pagar a los profesores al servicio de la Unidad.*

2. *Proceso de Mercadeo y Publicidad.*

- a. *Establecer, en conjunto con el Decano Académico, dentro de las pautas establecidas por la Universidad, la imagen institucional y la diferenciación de los productos y servicios que presta la Unidad de cada programa en particular.*
- b. *Coordinar, bajo las orientaciones del Decano Académico y con el apoyo del personal que corresponda, la elaboración de avisos, afiches, página web y demás elementos promocionales y de formación requeridos.*
- c. *Enviar para la aprobación del Decano Académico, el Plan de Medios de la unidad y sugerir a este el presupuesto necesario para llevarlo a cabo.*
- d. *Enviar al Decano Académico las solicitudes de publicación de cada uno de los avisos o cuñas que vayan a publicarse o transmitirse en los diferentes medios de comunicación contratados para promover los programas.*
- e. *Hacer el seguimiento del impacto ocasionado por la publicación de cada aviso y, en general, de la publicidad realizada por la Unidad.*
- f. *Organizar, cuando corresponda, eventos de orden promocional en diferentes ámbitos para resolver dudas, cautivar indecisos y ofrecer beneficios a los aspirantes.*

- g. Conceder a los aspirantes entrevistas específicas cuando le sean solicitadas por estos, para profundizar sobre los beneficios de la Especialización y cautivar a los aspirantes indecisos.*
- 3. Proceso de Admisión de Neojaverianos.*
- a. Revisar y aprobar los cronogramas par la realización de los procesos de admisión de las distintas cohortes.*
 - b. Asegurar que los procesos de atención a los aspirantes se realicen en un ambiente amable y con orientación de servicio al cliente.*
 - c. Programar y realizar las entrevistas de los aspirantes.*
 - d. Analizar el perfil, las cualidades y el potencial de los aspirantes y decidir cuáles de ellos serán admitidos y cuáles rechazados o dejados en listas de espera.*
- 4. Matriculas estudiantes regulares.*
- a. Velar porque el proceso se realice de manera organizada, eficiente y amable.*
 - b. Aprobar las solicitudes de medias matrículas, materias adicionales, etc.*
 - c. Revisar y aprobar los horarios de clase.*
- 5. Actividades Posmatrícula.*
- a. Procurar que el nivel de satisfacción de los estudiantes con el programa y los servicios que presta la Universidad en general y la unidad en particular sean siempre altos estándares de rigor académico en los programas.*
 - b. Aprobar los Retiros Temporales (guardar cupo para próximos períodos).*
 - c. Aprobar las cuentas de cobro de los servicios que prestan las distintas unidades.*
 - d. Apoyar a los estudiantes en la consecución de facilidades de crédito para pago de su matrícula.*
 - e. Contribuir a que los procesos de formación integral sean una realidad en los programas, para esto se establecerán actividades con los funcionarios del Medio Universitario, tanto de la Facultad como de la Universidad en general, en los ámbitos deportivo, pastoral, de asesoría psicológica, etc.*
 - f. Apoyar y orientar a los estudiantes para resolver sus problemas, quejas e inquietudes, en aspectos tales como servicios a cargo de la unidad y de la universidad que se presten inapropiada o defectuosamente, problemas de trato o de tipo académico con los docentes, etc.*
 - g. Revisar el presupuesto de cada una de las Especializaciones para posterior envío a la Secretaría de la Facultad.*
 - h. Supervisar la entrega oportuna del material respectivo de cada una de las asignaturas.*

6. *Proceso de Grado.*

- a. *Aprobar los Paz y Salvos Académicos.*
- b. *Revisar y aprobar de los listados con los merecedores a mención de honor para envío a la Decanatura Académica.*
- c. *Asistir a las Ceremonias de Grado (las programadas para las Especializaciones y para otros programas de la Facultad).*
- d. *Cuando corresponda, programar cocteles.*

7. *Profesores*

- a. *Reclutar y seleccionar en acuerdo con el Decano Académico, a los docentes de planta y cátedra al servicio del programa.*
- b. *Entrevistar a los candidatos para docentes.*
- c. *Definir el valor de los pagos complementarios conjuntamente con la Decanatura Académica y de acuerdo con los criterios establecidos sobre la materia.*
- d. *Analizar los Programas académicos presentados por cada profesor.*
- e. *Realizar seguimiento constante al desempeño de los docentes para poder tomar medidas a lo largo de los períodos académicos.*
- f. *Analizar evaluaciones de los docentes: al final de cada período.*
- g. *Programar reuniones, almuerzos o desayunos de trabajo para confrontar y evaluar necesidades y peticiones de los docentes.*

8. *Asistencia a reuniones de consejo y otros estamentos.*

- a. *Asistir y participar en las reuniones ordinarias y extraordinarias del consejo de la Facultad.*
- b. *Dar cumplimiento a las decisiones tomadas en el seno de dicho órgano.*
- c. *Elaborar los documentos solicitados a los miembros del consejo para análisis y seguimiento de las distintas unidades y dependencias de la facultad.*
- d. *Asistir a las reuniones con los distintos Departamentos de la Facultad.*
- e. *Asistir a reuniones extraordinarias convocadas por la Decanatura, la Vicerrectoría, Rectoría u otras dependencias.*
- f. *Asistir a eventos encomendado por la Decanatura académica, la Vicerrectoría o la Rectoría.*

• **COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

1. *Proceso de Admisiones estudiantes Neojaverianos.*

- a. *Elaborar cronograma de admisiones en equipo con la coordinación de mercadeo.*

- b. *Revisar las Hojas de vida (formularios) de los aspirantes en equipo con la coordinadora de mercadeo.*
 - c. *Calificar los exámenes de conocimientos (de acuerdo con la planilla).*
 - d. *Informar a cada aspirante su condición de admitido, rechazado o en lista de espera.*
 - e. *Solicitar recibos de matrícula.*
 - f. *Ejecutar la matrícula académica.*
2. *Matricula estudiantes regulares.*
- a. *Solicitar las planillas de notas a la Oficina de Admisiones y Registro Académico.*
 - b. *Controlar y entregar las planillas de notas.*
 - c. *Digitar las notas finales en el sistema R.A.I.*
 - d. *Revisar y actualizar los pre-recibos (estado académico del estudiante).*
 - e. *Elaborar los horarios de clase.*
 - f. *Digitar la solicitud de los salones en sistema R.A.I.*
 - g. *Solicitar los servicios a las diferentes Unidades Académicas.*
 - h. *Elaborar el cronograma de matrículas.*
 - i. *Coordinar la entrega o envío de los recibos de matrícula.*
 - j. *Ejecutar la matrícula académica (definición de las materias que serán tomadas por cada uno de los estudiantes).*
3. *Actividades Pos-matrícula.*
- a. *Depurar la información respectiva de la matrícula académica (estudiantes en retiro temporal o definitivo, estudiantes que toman materias adicionales, o medias matrículas).*
 - b. *Desactivar a los estudiantes no matriculados.*
 - c. *Coordinar el envío de los recibos de estudiantes que no se matricularon, a la oficina de tesorería, para su anulación.*
 - d. *Depurar la cartera enviada por la Oficina de Tesorería.*
 - e. *Realizar el seguimiento a deudores morosos.*
 - f. *Realizar retiros de asignaturas.*
 - g. *Elaborar cuentas de cobro a la Carrera de Administración por estudiantes que tomen electivas en las Especializaciones.*
 - h. *Revisar y analizar las cuentas de cobro enviadas por las distintas unidades académicas de los servicios que nos presta en el período.*

4. *Proceso de Grado.*
 - a. *Controlar la entrega de la documentación faltante.*
 - b. *Revisar las notas académicas para expedición por parte del Director de las Especializaciones del Paz y Salvo de Grado.*
 - c. *Asistencia a la Ceremonia de graduación.*
5. *Profesores.*
 - a. *Enviar comunicaciones solicitando entrega oportuna de notas definitivas, actualización de programas, etc.*
 - b. *Elaborar nómina para el pago de salario (de acuerdo a categoría) al inicia de cada período.*
 - c. *Elaborar la nómina para Pago Complementario.*
 - d. *Apoyar a la Dirección en el análisis y consecución de profesores nuevos o cuando hay que reemplazarlos.*
 - e. *Analizar las evaluaciones de los profesores.*
 - f. *Elaborar las categorizaciones de los profesores.*
6. *Matriculas.*
 - a. *Solicitar la revisión y actualización de los programas de cada asignatura y del material de lectura a cada profesor.*
 - b. *Supervisar la entrega de los programas a cada asignatura y del material de lectura.*
 - c. *Revisar y controlar la calidad del material de lectura que suministran los profesores con apoyo del auxiliar de Posgrados.*
 - d. *Elaborar las solicitudes de reproducción de material totalizadas, con todas las normas y requerimientos presupuestales.*
 - e. *Supervisar la entrega del material a cada estudiante el primer día de clases.*
7. *Presupuestos.*
 - a. *Preparar y elaborar presupuesto de cada una de las Especializaciones.*
 - b. *Aprobación inicial del presupuesto.*
 - c. *Elaboración periódica de reportes en cuanto a pagos y estados financieros.*
 - d. *Elaboración de presupuestos nuevos programas y extensiones.*
 - e. *Elaboración de proyectos de tablas de descuentos.*
8. *Tesorería.*
 - a. *Supervisión de solicitud de recibos de pago.*

- b. *Seguimiento y depuración de cartera morosa.*
- 9. *Otras actividades.*
 - a. *Preparar y elaborar el presupuesto de cada una de las Especializaciones.*
 - b. *Asistir a reuniones con la Dirección de las Especializaciones.*
 - c. *Asistir a las reuniones convocadas por las Decanaturas de la Facultad.*
 - d. *Asistir a todas las reuniones de presupuesto, Oficina de Tesorería y Admisiones y Registro.*
 - e. *Apoyar a la Dirección de las especializaciones en la elaboración de documentos solicitados por la Decanatura Académica, las Vicerrectorías y la Rectoría.*
 - f. *Atender y apoyar a los docentes suministrándoles información pertinente sobre sus pagos, fechas, montos, etc.*

- **COORDINADOR DE MERCADEO, PUBLICIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE**

- 1. *Mercadeo y Publicidad.*
 - a. *Crear, con la aprobación de la dirección del programa un plan de mercadeo anual para las especializaciones de acuerdo a sus objetivos e intereses. Elaborar el Plan anual de Medios de acuerdo a las instrucciones dadas por la dirección de los programas.*
 - b. *Supervisar la elaboración de las solicitudes para los avisos.*
 - c. *Coordinar fechas para la publicación de avisos publicitarios teniendo en cuenta el calendario de admisiones y el Plan de medios aprobados por la facultad.*
 - d. *Coordinar el envío de la correspondencia a aspirantes vía e-mail, fax o correo directo.*
 - e. *Elaborar las estadísticas sobre el impacto de cada aviso publicitario.*
 - f. *Supervisar el seguimiento telefónico a los interesados.*
 - g. *Revisar y actualizar permanentemente la información de la página web.*
 - h. *Revisar folletos y analizar la pertinencia en cuanto a la imagen y actualidad de los mismos.*
 - i. *Buscar y concretar convenios y alianzas con entidades y buscar posible cofinanciación para becas.*
 - j. *Participar en reuniones de egresados en distintas facultades suministrando información sobre las especializaciones y exponiendo ante el auditorio las bondades de los distintos programas.*
 - k. *Supervisar las actividades de benchmarking durante todo el año.*
 - l. *Programar eventos de promoción e información para aspirantes, con empresas y egresados.*

- m. Manejar las relaciones con el Call Center, cuando este haya sido contratado por la Universidad, suministrándoles información actualizada y tener información diaria sobre sus resultados.*
 - n. Crear una bolsa de empleo para los egresados y estudiantes de las especializaciones.*
 - o. Organizar una oficina de egresados.*
 - p. Realizar el seguimiento de los egresados.*
 - q. Realizar un evento con los egresados, así como una encuesta y un boletín, para conocer el aporte de las especializaciones en la vida profesional de los egresados.*
 - r. Buscar y presentar ante empresas públicas y privadas nuestro portafolio de Especializaciones con el fin de realizar y formalizar convenios.*
 - s. Supervisar el envío de la información solicitada por internet, fax o correo ordinario dependiendo el caso.*
2. *Servicio al cliente.*
- a. Atender de manera personalizada a estudiantes por diferentes motivos: Académicos, financieros, emocionales.*
 - b. Manejar el correo electrónico del programa de posgrados.*
3. *Estadísticas.*
- a. Realizar un histórico de los posgrados en cuanto a: interesados, inscritos, matriculados, universidades de las que provienen, entre otros.*
 - b. Preparar y elaborar estadísticas de alumnos matriculados por período e inscritos por período.*
 - c. Llevar un registro en cuadros comparativos, gráficos, etc. del comportamiento de las inscripciones contra los matriculados en cada período académico.*
 - d. Elaboración encuesta de satisfacción.*
- **SECRETARIA.**
1. *Archivo.*
- a. Responder por el manejo de la documentación administrativa: Memorandos, circulares, cartas, reglamentos, correspondencia recibida y enviada.*
 - b. Responder por el manejo de la documentación Académica: Listados de notas, programas académicos, hojas de vida profesores, contratos, matrículas, hojas de vida estudiantes, formatos E.P.S. y recibos de pago en colaboración con la Monitora de Mercadeo.*
 - c. Organizar y enviar la documentación al archivo central de la Facultad.*

2. *Correspondencia.*
 - a. *Recibir la correspondencia interna y externa, bajar al 7º Piso en la mañana y en la tarde la correspondencia.*
 - b. *Llevar formato de control de correspondencia.*
 3. *Atención al público.*
 - a. *Recibir llamadas: Brindar información durante todo el día a estudiantes, profesores, funcionarios internos d la Universidad y personas que solicitan información sobre alguna especialización.*
 - b. *Atención personalizada a estudiantes y profesores: atención concerniente al área de posgrados en Administración.*
 4. *Elaboración de Documentos.*
 - a. *Elaboración de cartas, memorandos, contratos, cuentas de cobro, cartas para los estudiantes, constancias de estudio, Notas de estudiantes, Certificados para la firma de la Secretaría Académica.*
 5. *Admisiones de estudiantes.*
 - a. *Recibir inscripciones de formularios y documentación requerida.*
 - b. *Organizar fechas y horarios de entrevistas, de acuerdo a la especialización.*
 - c. *Llamar a los estudiantes para citarlos a entrevista.*
 - d. *Elaborar la base de datos con las inscripciones y levar estadística diaria.*
 6. *Varios.*
 - a. *Estar pendiente de las citas que solicitan con el Director.*
 - b. *Sacar fotocopias.*
 - c. *Elaborar pedidos.*
 - d. *Suministrar y vigilar los elementos del Programa a los miembros del Programa.*
 7. *Proceso de Grado.*
 - a. *Revisar las carpetas de los estudiantes, verificando que contengan la documentación pertinente.*
 - b. *Solicitar la expedición de Paz y Salvos de Biblioteca y Parqueaderos.*
 - c. *Elaborar los listados de estudiantes que tienen derecho a mención de honor.*
- **ASISTENTE ADMINISTRATIVO.**
 1. *Organización logística de las clases.*

- a. *Solicitar el equipo audiovisual para cada clase.*
- b. *Revisión final de la distribución de los salones de acuerdo a la programación y asignación de la Oficina de Admisiones y Registro.*
- c. *Solicitar las Salas de Cómputo.*
- d. *Solicitar los auditorios.*
- e. *Organizar la logística de los cursos intensivos.*
- f. *Realizar el seguimiento permanente durante las horas de clase para apoyar a los profesores en las diversas necesidades e imprevistos que puedan presentarse.*

2. *Varios.*

- a. *Apoyo a la coordinación Académica en la elaboración de las matrículas académicas, conjuntamente con los estudiantes.*
- b. *Apoyar la preparación de las presentaciones para las clases de algunos docentes.*
- c. *Aplicar las evaluaciones a los docentes y a encuesta de satisfacción.*
- d. *Realizar el seguimiento en el procesamiento de la digitación y tabulación de las evaluaciones en la Oficina de Admisiones y Registro.*
- e. *Apoyar la aplicación de los exámenes de admisión.*
- f. *Organizar la logística de los eventos que se programen como: cócteles de bienvenida, despedida, reuniones de integración, almuerzos de trabajo, etc.*
- g. *Apoyar la elaboración de base de datos de estudiantes inscritos, matriculados y retirados: Por especialización y por módulo. Profesores Vigentes, retirados y candidatos: Por especialización y por módulo.*

• **MONITOR DE MERCADEO.**

1. *Mercadeo.*

- a) *Hacer seguimiento telefónico a los interesados.*
- b) *Recopilación de Información para Benchmarking.*
- c) *Elaboración de paquetes para envío de Información por correo.*
- d) *Archivo de paquetes para envío de Información por correo.*
- e) *Archivo diario de os avisos publicitarios extractados de los periódicos locales.*

2. *Estadísticas.*

- a) *Elaboración de bases de datos por especialización por módulo. Profesores Vigentes, retirados y candidatos: Por especialización y por módulo.*
- b) *Tabulación de la encuesta de satisfacción.*

3. *Varios.*

- a) *Apoyo a la secretaría en las actividades de archivo.*
- b) *Llamar a los estudiantes cuando el profesor cancele la clase.*

• **MONITOR ADMINISTRATIVO.**

- a. *Apoyo en el área logística.*
- b. *Ubicación de los equipos en el salón de clase.*
- c. *Apoyo en la entrega de material de lectura.*
- d. *Elaborar la distribución de los salones de clase.*
- e. *Llamar a los estudiantes cuando el profesor cancela la clase.*
- f. *Apoyar a la secretaría del Programa en las tareas de fotocopiado.*
- g. *Apoyar a la secretaría del programa en las actividades del archivo especialmente, el archivo de las matrículas de cada período que termina en la carpeta del estudiante.*
- h. *Durante los cursos intensivos hacer entrega de los refrigerios a los estudiantes. (Manual de Funciones Programa de Posgrados en Administración, 2003)*

1.1.3. Proceso para la toma de decisión.

Teniendo en cuenta que este proceso es fundamental en el enfrentamiento de un problema o una oportunidad, identificamos los temas más vulnerables en el caso de enfrentar alguna situación de debilidad o amenaza y oportunidad o fortaleza, que requerirían la toma de una decisión.

- a) *Modificaciones en el currículo: “De acuerdo a las políticas suscritas en los reglamentos de la Universidad, si son pequeños cambios que no impliquen sino un par de movimientos en el currículo, la decisión estará a cargo del Director del Programa, discutida previamente con el Coordinador Académico y el Coordinador Administrativo”. “Si es un cambio que involucra toda la estructura del Posgrado, de acuerdo al reglamento, la decisión final la toma el Consejo Directivo Universitario, previa revisión y aprobación del Consejo de Facultad, después de un exhaustivo trabajo de análisis y elaboración de un documento realizado por el Director del Programa, el Coordinador Académico y el Coordinador Administrativo”¹³.*

¹³ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

- b) Modificaciones en la planta de docentes: *“El proceso de toma de decisiones frente a los cambios en la planta de docentes lo hace el Decano Académico, previa presentación de cada caso por parte del director de los Posgrados y oído el parecer del Director del respectivo Departamento al que pertenezca el docente”*¹⁴.
- c) Contratación de personal administrativo en el Programa: *“De acuerdo a las necesidades se evalúan las posibilidades a la luz de los presupuestos del Programa, se elabora una solicitud entre el Director del Programa y el Coordinador Administrativo, para la Dirección de Recursos Humanos, la cuál es firmada y avalada por el Decano Académico y la Secretaría de Facultad”*¹⁵.
- d) Elaboración de perfiles de los estudiantes de los Programas de Posgrados: *“El perfil de los estudiantes se elabora desde el inicio mismo del Programa, esto es un requisito necesario para que el ICFES apruebe cualquier Programa Académico, el procedimiento es el mismo que para reformar un currículo, el documento lo elaboran el Director del Programa, el Coordinador Administrativo y el Coordinador Académico (se basa principalmente en estudios de benchmarking), lo aprueba el Consejo de Facultad, posteriormente el Consejo Directivo Universitario y finalmente en ICFES da la aprobación de funcionamiento”*¹⁶.
- e) Capacitación del personal administrativo: *“Para la parte profesional, cada funcionario evalúa sus competencias y posibilidades de desarrollo, la Universidad presta apoyo en cuanto a necesidades de tiempo. En la parte administrativa lo hace directamente la Secretaría de la Facultad”*¹⁷.

Según Shermerhorn, las anteriores decisiones se clasifican como consultivas, donde el Director del Programa de Posgrados en Administración proporciona la información necesaria al Decano Académico de la Facultad, con previo consenso entre el Director de Posgrado, el Coordinador Académico de la Especialización correspondiente y con el Coordinador Administrativo del Programa. Esto con el fin de que el Decano Académico de la Facultad avale y confirme las estrategias tomadas por el Director del Programa.

¹⁴ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

¹⁵ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

¹⁶ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

¹⁷ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

1.1.4. Evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño además de medir y de determinar en qué lugar se encuentran los docentes con respecto a los objetivos, mide así mismo la satisfacción de los alumnos, ya que son ellos mismos los que llevan a cabo dichas evaluaciones. Esta evaluación se aplica trimestralmente y se incluyen temas académicos, administrativos y bibliográficos (Ver anexo 1).

Encontramos que es un rango amplio el que se utiliza en la escala de evaluación; excelente, muy bueno, bueno, aceptable y deficiente. Incluye ítems de evaluación generales, muy similares a los utilizados en las evaluaciones de desempeño aplicadas a los docentes de los Programas de Pregrado de la Carrera. El programa de Posgrados no cuenta con una herramienta de medición que permita identificar la satisfacción del estudiante con el contenido del Programa, es decir, no se miden las expectativas de los estudiantes con el contenido de las materias y los módulos en general, de esta manera falta el elemento de mayor peso en la retroalimentación del contenido de los Programas y de medición de la satisfacción de los estudiantes directamente con el programa, que es el verdadero servicio que ofrece la Universidad.

1.1.5. Evaluación de la competencia.

*“El Programa de posgrados considera como principal competencia todas las instituciones que están acreditadas a nivel institucional y que ofrecen programas similares, realizan estudios de benchmarking aplicados por la Coordinación de Mercadeo y Promoción de la Facultad. Para los programas existentes no se han realizado comparaciones con los estándares internacionales ni tampoco con las necesidades laborales actuales”.*¹⁸

1.2. ANÁLISIS OPERACIONAL.

Las tareas operativas del Programa son:

- *“Inscripción y Admisión de nuevos alumnos (Ver anexo 2.).*
- *Matrículas de alumnos nuevos y regulares.*
- *Solicitud de facturas de pago.*

¹⁸ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

- *Programación de horarios y salones de clase.*
- *Elaboración de la nómina de docentes.*
- *Ingreso de notas.*
- *Reproducción y entrega de material de apoyo a alumnos.*¹⁹

Dentro del proceso de Inscripción y Admisión se recopila la información necesaria para llevar a cabo estadísticas de los aspirantes, que se realizan cada trimestre, actualmente los Programas con mayor acogida son “Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Talento Humano, además el 40% de los alumnos admitidos en los Programas de Posgrados son javerianos”²⁰. “Este estudio lo realiza el Asistente de Mercadeo con el apoyo de la Monitora de Mercadeo.”²¹

“La inscripción de las matrículas es personalizada, para la inscripción de materias el alumno lo realiza personalmente por medio de unos formatos específicos (Ver anexo 3.), según el Programa y el ciclo, para estas labores se destina un día para cada especialización, esta función se encuentra a cargo del Asistente Administrativo. Toda la información de los estudiantes admitidos desde el proceso de admisión es archivada por la secretaria en carpetas, según estándares de archivo y entregadas al archivo general de la Facultad.

En cuanto a la comunicación, tanto con los estudiantes como con los docentes, se utiliza como principal herramienta el correo electrónico, la publicación de las notas se realiza por medio de internet, en cuanto al material, es entregado en medios magnéticos o impreso en fotocopias, estas tareas están a cargo del Asistente Administrativo, con el apoyo del Monitor Administrativo.”²²

1.3. ANÁLISIS DE SERVICIOS.

Como servicios adicionales el Programa de Posgrados en Administración, ofrece: conferencias sobre temas actuales en cada una de las áreas dictadas por conferencistas nacionales e internacionales, talleres extramuros para el desarrollo de habilidades gerenciales, Asesoría Psicológica, Centro de Formación Deportivo, Centro de Pastoral y Congreso de Egresados que se

¹⁹ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

²⁰ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

²¹ Manual de Funciones Programa de Posgrados en Administración, 2003.

²² Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

realiza bianualmente. Los temas de las actividades complementarias los proponen los docentes, los Coordinadores Académicos de cada programa y la Dirección del Programa.

El Programa se muestra a los alumnos desde la inducción como un Programa de puertas abiertas, donde el alumno puede encontrar comunicación directa con cualquier funcionario de la unidad ya sea personalmente, vía correo electrónico o telefónicamente. Esta constante comunicación permite atender las inconformidades expuestas por los alumnos y tomar las medidas pertinentes, además de hacer partícipes a los docentes en este proceso.²³

²³ Molina, Y. (2009, 19 de febrero), entrevista virtual con Losada, A. y Herrera, A., Bogotá - Bogotá.

II. ANALIZAR LA COMPETENCIA EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS QUE OFRECE POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN, IDENTIFICANDO EL VALOR AGREGADO DE CADA UNO, EMPLEANDO LA HERRAMIENTA DE BENCHMARKING PARA DETERMINAR NUESTRO POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.

II. TENDENCIAS EN POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN

“En la actualidad se busca un “currículo integrado” para formar un administrador que resuelva problemas interdisciplinarios que brinde soluciones integrales” (La Nota Económica, 2008, p. 4).

Rodrigo Muñoz G, quien es Magister en Administración, Doctor en Filosofía y Coordinador Académico del Doctorado en Administración en la Universidad EAFIT de Medellín, nos habla de la metodología en los Posgrados como un “currículo integrado”, en el cual se requiere no solo suministrar herramientas de gestión a los estudiantes, sino, generar en ellos reflexiones críticas sobre los temas esenciales dentro de la Administración. Es decir, no se trata de simplemente recopilar modelos actuales y tendencias en su mayoría norteamericanas, se debe pensar más en la integralidad del profesional, que responda a temas como la ética en los negocios, el desarrollo sostenible, la responsabilidad social empresarial, entre otros, que permiten alinear los fines de la organización con los de la sociedad, y en general con todos los grupos de interés de la misma.

Nuestra visión a la hora de diseñar programas de pregrado o posgrados, no es tanto la de buscar nuevos o exóticos ingredientes para nuestros planes de estudio, ingredientes que, sin embargo, no han de faltar, pero que no deben convertirse en lo fundamental. Buscamos una formación integral que dé a nuestros egresados, ante todo, **criterios** de interpretación y acción en la sociedad y no solo en el mundo de la empresa y la administración. (La Nota Económica, 2008, p. 6).

Del mismo modo vemos que la necesidad principal de los profesionales es entonces, desarrollar un perfil de liderazgo que les permita asumir roles de directivos empresariales, que se encuentren en la capacidad de agrupar gremios para fines comunes, líderes emprendedores con una visión internacional, capaces de penetrar nuevos mercados. Pero sobretodo que fortalezcan su conocimiento con la investigación, y propaguen su experiencia en la academia. (La Nota Económica, 2008, p. 12).

Es por ello que con el fin de determinar preferencias y necesidades en los estudiantes, procedimos a realizar un Grupo Focal, dentro de la sesión incluimos una sección específica

que tuvo como objetivo realizar el ejercicio de elección de una especialización, entregando a los estudiantes los planes de estudio de todos los Programas de Posgrados, incluyendo la competencia y de esta manera encontrar las preferencias en el contenido de materias. Dichos planes de estudio no contienen el nombre de las universidades que los ofrecen, esto con el fin de evitar la influencia en su decisión de otros criterios como el nombre, el prestigio, etc.

En este capítulo citamos la cuarta sección del Grupo Focal (Ver anexo 4.), ya que las preguntas propuestas tienen que ver específicamente con el tema de este capítulo.

- **Tercera sección**

El propósito de esta sección es realizar el ejercicio de elección de una especialización, se le entregará a los estudiantes los planes de estudio de todos los Programas de Posgrados, incluyendo la competencia, de esta manera encontraremos las preferencias en el contenido de materias, y realizarán la elección sin tener influencia de otros criterios como el nombre, el prestigio, etc.

Preguntas planteadas:

1. De los siguientes planes de estudio, ¿Por cuál se inclinaría?, ¿Porqué?
2. ¿Qué criterios utilizó para realizar la elección?
3. ¿Cuál materia llamó más su atención?, ¿Porqué?

Conclusión del grupo:

Los estudiantes utilizaron como principal criterio para la elección de los Planes de Estudio el nombre de las materias, ya que afirman que éste es un primer paso de acercamiento al Plan de Estudios, con el nombre se pueden hacer una idea más específica del contenido de la materia, a diferencia de encontrar por ejemplo varias materias con el mismo nombre general que no muestran el enfoque de las mismas. Consideran también que al ser el nombre de la materia un poco más específico,

muestra el plus que ofrece el Plan de Estudios además de la aplicabilidad de la materia.

A continuación encontrarán el resultado de la elección de los Planes de Estudio y las materias que más les llamo la atención de cada programa.

2.1. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Tendencias en Gerencia del Talento Humano

Según Alfonso Jiménez, en su publicación “El mercado del talento internacional” (Capital Humano. No 232, 2009), el fenómeno de la globalización ha cambiado las características de las compañías líderes en la nueva era, afirma que una compañía líder sin duda alguna es aquella que está capacitada para gestionar mejor el conocimiento, afirma también que en la nueva economía de servicios, el talento humano es la única ventaja competitiva sostenible, ya que la innovación juega un papel fundamental en la permanencia de la organización.

De esta manera las organizaciones líderes actualmente se centran en la captación, retención y motivación del talento, que les permite transformar la capacidad intelectual individual en un aprendizaje organizacional y en una verdadera gestión del conocimiento como un activo fundamental en la organización.

Ahora según un estudio adelantado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basándose en gerentes colombianos de alto desempeño, identifiqué seis grupos de competencias gerenciales que se consideran como disparadores del desempeño. Estos grupos son: Pensamiento Gerencial, Entendimiento Estratégico, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Orientación a Objetivos y Proactividad. Dentro de estas competencias se identificaron además habilidades definidas de la siguiente manera:

“La habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación, la cual hace parte de su estrategia, de los objetivos y/o visión de la empresa. Toma iniciativa para introducirla y crea un ambiente propicio para que ella se dé por iniciativa de los empleados.

La habilidad que tienen los gerentes de trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de estos.

La habilidad de disponer de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento y de ubicarlas según las necesidades y exigencias de las funciones que va a desempeñar.

La habilidad que tienen los gerentes para capacitar a sus colaboradores y poner en marcha programas de desarrollo profesional de su personal.” (Tafurt, Sanín, Dorado, Sabas y Rojas, 2003, p.p. 28-32)

Según la entrevista (Ver anexo 5. realizada a Alicia García, profesora de cátedra de la Pontificia Universidad Javeriana, de las materias de Gestión del Conocimiento, Comportamiento Organizacional y Liderazgo y Desarrollo Organizacional, los temas que están marcando la pauta en gerencia del talento humano son los siguientes:

“Las competencias, El trabajo en equipo, La participación, El empoderamiento y las Altas exigencias en productividad.”²⁴En la misma entrevista la profesora García sugiere que las tendencias en los últimos años, estarán orientadas a: “La deslaboralización, El uso intensivo de tecnologías, Resultados y si nos cuidamos, perder el sentido humano de la gestión.”²⁵.

Sugiere además la profesora García que en el mercado laboral colombiano se necesita: “Mayor relación entre los programas y las justificaciones de educación y las empresas, Fortalecer las competencias y humanizar la gestión.”²⁶

Finalmente y teniendo en cuenta las tendencias y las necesidades del mercado laboral colombiano, la profesora García considera fundamental dentro de un Programa de Posgrados en Administración: “Más que materias, lo que se requiere, es que los docentes sean profesionales de la pedagogía y que estén formados en estrategias que formen o desarrollen las competencias (procesos de pensamiento, hacer un contexto) y principios éticos. Que sean coherentes entre lo que se vive y lo que se enseña”.²⁷

²⁴ García, A. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

²⁵ García, A. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

²⁶ García, A. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

²⁷ García, A. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

2.1.1. Pontificia Universidad Javeriana.

a) Plan de Estudios²⁸:

NIVELATORIO	MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO III
<i>Introducción a la Gestión Humana (*)</i>	<i>Gerencia de Talento Humano I</i>	<i>Gerencia de Talento Humano II</i>	<i>Multidimensionalidad de la Gerencia del Talento Humano</i>
<i>Principios de Economía (*)</i>	<i>Diagnóstico y Evaluación Organizacional</i>	<i>Gerencia y Dirección Estratégica</i>	<i>Electiva</i>
<i>Principios de Administración (*)</i>	<i>Comunicación Organizacional</i>	<i>Ética de los Negocios</i>	<i>Electiva</i>
<i>Métodos Cuantitativos (*)</i>	<i>Psicología Organizacional</i>	<i>Control Integral de Gestión</i>	<i>Electiva</i>

(*) Solo para quienes no acrediten conocimientos en la Materia.

“Nota: Las asignaturas electivas sirven para profundizar en temas relacionados con la especialización o se pueden cursar en las demás electivas o materias ofrecidas por todas las Especializaciones en Administración.

Electivas Propias de la Especialización:

Entorno Laboral

Salarios y Compensación

Seguridad Social y Salud Ocupacional

Negociación y Manejo de Conflictos Empresariales”

2.1.2. Escuela de Administración de Negocios EAN.

2.1.2.1. Plan de Estudios²⁹:

Unidades Transversales	
<i>Seminario de Investigación</i>	<i>Iniciativa y Desarrollo Empresarial</i>
<i>Pensamiento Estratégico y Gerencia Global</i>	
Unidades Nucleares	
<i>Proceso Estratégico de la Gestión Humana</i>	<i>Gestión del Cambio, la Cultura y el Clima Organizacional</i>
<i>Evaluación y Control de la Gestión Humana por Competencias</i>	<i>Gestión y Desarrollo de Competencias Organizacionales</i>

²⁸ “Gerencia del Talento Humano – Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://www.javeriana.edu.co/fcea/posgrados_admon/gth_planestudio.htm, recuperado: 9 de abril de 2009.

²⁹ “Plan de Estudios, Especialización en Gestión Humana” (2009) [en línea], disponible en: http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1433&Itemid=158, recuperado: 9 de abril de 2009.

Unidades Electivas	
<i>Habilidades Gerenciales Avanzadas</i>	<i>Negociación y Solución de Conflictos</i>
<i>Marco Jurídico de la Gestión Humana</i>	<i>Gestión de la Salud Ocupacional y la Seguridad Social</i>
<i>Las Finanzas en el Contexto de la Gestión Humana</i>	

2.1.3. Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

2.1.3.1. Plan de Estudios³⁰:

Primer Semestre	Segundo Semestre	Tercer Semestre
<i>Gestión humana en el contexto colombiano</i>	<i>Modos de gestión y cultura corporativa</i>	<i>Participación y negociación</i>
<i>Organización y evolución de la función de recursos humanos</i>	<i>Selección de personal y outsourcing</i>	<i>Evaluación de la gestión de personal y sistemas de información</i>
<i>Gerencia estratégica del recurso humano</i>	<i>Desarrollo del talento y aprendizaje organizacional</i>	<i>Retribución del trabajo y calidad de vida laboral</i>
<i>Gestión del desempeño y aporte del personal</i>	<i>Interman Management Innovation Programme (Análisis de casos)</i>	<i>Consultoría especializada en gestión humana</i>
<i>Interman Management Innovation Programme (Metodología de la investigación)</i>	<i>Legislación laboral y contratación</i>	<i>Interman Management Innovation Programme (Trabajo de grado)</i>
<i>Nuevo estatuto de la carrera administrativa</i>	<i>Seguridad social</i>	<i>Derecho colectivo de trabajo</i>

2.1.4. Universidad de la Sabana

2.1.4.1. Plan de Estudios³¹:

Fundamentación	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III
Gerencia	Análisis del Entorno	Cultura y Cambio Organizacional	Estrategia Empresarial
Economía	Liderazgo, Negociación y Trabajo en Equipo	Derecho Laboral	Aprendizaje Organizacional
Psicología y Desarrollo Humano	Desarrollo Humano	Electiva	Gerencia del Desarrollo Humano
Contabilidad Gerencial	Finanzas	Investigación	Ética y Responsabilidad Social
			Electiva

³⁰ “Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://www.utadeo.edu.co/programas/postgrados/especializaciones/recursos_humanos/plan_estudios.php, recuperado: 9 de abril de 2009.

³¹ “Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://www.unisabana.edu.co/postgrado/especializaciones/psicologia/gestion_desarrollo/docs/plan_estudios_gestion_desarrollo_humano.pdf, recuperado: 9 de abril de 2009.

2.1.5. Universidad del Rosario

a) Plan de Estudios³²:

Materias Institucionales	Hilo Conductor	Profundización	Electivas
<i>Cátedra Rosarista</i>	<i>Pensamiento Estratégico</i>	<i>Análisis y Comportamiento Organizacional</i>	<i>Sistemas de Información para la Gestión Humana</i>
<i>Ética</i>	<i>Realidad Empresarial</i>	<i>Ingeniería Organizacional</i>	<i>Administración de Procesos de Cambio</i>
<i>Estrategias de Búsqueda</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Modelo de Competencias</i>	<i>Neurolingüística</i>
		<i>Gestión del Talento Humano</i>	<i>Indicadores de Gestión para la Gestión Humana</i>
		<i>Salarios y Compensación</i>	
		<i>Aspectos Legales de la Empresa</i>	
		<i>Consultoría Organizacional</i>	

2.1.6. Universidad Externado de Colombia

a) Plan de Estudios³³:

Módulo Fundamental	Módulo Básico	Módulo Gerencial
<i>Inducción</i>	<i>Estructura Organizacional</i>	<i>Conferencia de Profundización</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>Cultura y Desarrollo Organizacional</i>	<i>Finanzas para la Toma de Decisiones Laborales</i>
<i>Entorno y Competitividad</i>	<i>Seminarios Internacionales</i>	<i>Control de Gestión</i>
<i>Pensamiento Estratégico</i>	<i>Derecho Labora Individual - Colectivo</i>	
<i>Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Empresarial</i>	<i>Negociación Laboral</i>	
<i>Taller Trabajo de Grado</i>	<i>Seguridad Social</i>	
	<i>Salud Ocupacional</i>	
	<i>Conferencia de Profundización</i>	
	<i>Sistemas de Compensación</i>	
	<i>Gestión Estratégica del Recurso Humano (Competencias, Gestión del Conocimiento y Coaching)</i>	

³² "Gerencia en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional" (2009) [en línea], disponible en: http://www.urosario.edu.co/administracion/postgrados/esp_gestion_humana.htm, recuperado: 25 de mayo de 2009.

³³ "Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/es/posgrado/recurso/planEstudios.htm>, recuperado: 12 de abril de 2009.

2.1.7. Universidad Sergio Arboleda

a) Plan de Estudios³⁴:

MODULO I. BÁSICAS	MODULO II. ESTRATÉGICAS	MODULO III. COMPLEMENTARIAS	MODULO IV. ELECTIVAS
<i>Gestión Estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos.</i>	<i>Desarrollo de Competencias y Habilidades en la Gestión de Recursos Humanos</i>	<i>Estrategia de Compensación Salarial, Marco del Derecho Laboral, el Rol del Socio Estratégico.</i>	<i>Trazabilidad en la Gerencia de Recursos Humanos</i>
<i>Contrato Psicológico y nuevos enfoques y esquemas de la Gerencia de Recursos Humanos.</i>	<i>Incidencias de la Psicología organizacional en el entorno de la empresa.</i>	<i>Estrategias, políticas y sistemas de Compensación salarial.</i>	<i>Área, de Seguridad Industrial, Integral y Salud Ocupacional.</i>
<i>Ética, códigos de buen gobierno y responsabilidad social empresarial.</i>	<i>El Rol de los Recursos Humanos en los procesos de gestión humana.</i>	<i>La consultaría de Recursos Humanos.</i>	<i>Área, outsourcing y empleabilidad en la ARM.</i>
<i>Sistemas de Información gerencial en el campo de la Gestión Humana.</i>	<i>Indicadores de Gestión, los sistemas de medición y evaluación de la Gerencia de Recursos humanos.</i>	<i>Derecho laboral individual.</i>	<i>Área, negociación gerencial en gestión humana.</i>
<i>Gestión financiera en la Gestión del Talento Humano.</i>	<i>Metodología de la investigación.</i>	<i>Derecho laboral colectivo, la negociación (pacto, petitorio).</i>	<i>Área, aspectos prácticos del derecho alineado a gestión humana.</i>
<i>Administración y gestión de sistemas integrales de calidad en la Gerencia de Recursos Humanos.</i>		<i>Sistema de seguridad social integral, ley 100 de seguridad social.</i>	

En esta especialización, los estudiantes del grupo focal escogieron los siguientes Planes de Estudio de la siguiente forma:

- Dos estudiantes escogieron el Plan de Estudio de la Universidad Sergio Arboleda, las materias que más les llamaron la atención fueron: El rol de los recursos humanos en los procesos de Gestión Humana, Estrategia de Compensación Salarial, Marco del derecho Laboral, el rol del socio estratégico.
- Otro estudiante eligió el Plan de Estudio de la Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano, las materias que le llamaron la atención fueron: Legislación laboral y contratación y Seguridad social.
- Otro estudiante eligió el Plan de Estudios de la Universidad del Rosario, la materia que llamó más su atención, fue: Neurolingüística.

³⁴ “Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://www.usergioarboleda.edu.co/postgrados/especializacion_recursos_humanos2.htm, recuperado: 12 de abril de 2009.

2.2. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

Tendencias en Gerencia Financiera

Según el Dr. Julio Alejandro Sarmiento Sabogal, docente de la Pontificia Universidad Javeriana, lo que está marcando la pauta en gerencia financiera es: “El tema fundamental es la crisis financiera que gira en torno a dos temas fundamentales: la prudencia, que se refiere a inversión segura, prudencia en el aumento de costos y mantener la deuda lo más baja posible; y la ética, finanzas éticas”³⁵. Sugiere el Dr. Sarmiento que las tendencias en los próximos años estarán orientadas a: “La sofisticación de las finanzas, por medio de la implementación de modelos econométricos que permitan el ajuste a la realidad compleja. La flexibilización laboral, logrando una relación entre los ingresos de los empleados y los ingresos que éstos generan a las compañías. Además el riesgo operacional juega un papel importante en cuanto a los fenómenos no éticos”.³⁶

En cuanto a los temas que se están manejando a nivel internacional con relación a las finanzas, el Dr. Sarmiento propone a los modelos matemáticos avanzados como el enfoque principal. Considera también que en el mercado laboral colombiano se necesita: “Principalmente dos atributos en los profesionales; atributos técnicos, relacionados con el saber pensar financieramente y el manejo de las matemáticas avanzadas; y los atributos no técnicos, que son habilidades personales como el trabajo en equipo y la ética en los negocios”³⁷. Propone como fundamental en un Programa de Posgrados en Administración, teniendo en cuenta las tendencias y las necesidades del mercado laboral colombiano; “Es fundamental el manejo de herramientas matemáticas, con ayuda de instrumentos computacionales para evitar la complejidad”.³⁸

³⁵ Sarmiento, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

³⁶ Sarmiento, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

³⁷ Sarmiento, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

³⁸ Sarmiento, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

2.2.1. Pontificia Universidad Javeriana.

a) Plan de Estudios³⁹:

NIVELATORIO	MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO III	
Excel Financiero	Mercado de Capitales	Decisiones Financieras Bajo Riesgo e Incertidumbre	Banca de Inversión	
Principios de Economía (*)	Decisiones de Inversión (*) o Electiva I	Productos Derivados	Finanzas Internacionales	
Contabilidad Financiera (*)	Contabilidad de Costos (*) o Electiva II	Valoración de Empresas	Estrategias Corporativas	
Principios de Administración (*)	Sistemas de Control de Gestión	Electiva III	Ética de los Negocios	Planeación Tributaria
Métodos Cuantitativos (*)				

(*) Solo para quienes no acrediten conocimientos en la Materia.

“Nota: Las asignaturas electivas sirven para profundizar en temas relacionados con la especialización o se pueden cursar en las demás electivas o materias ofrecidas por todas las Especializaciones en Administración.

Electivas Propias de la Especialización:

Estrategia de Negociación de Instrumentos de Renta Fija

Modelaje Financiero con Excel

Seminario Análisis de Riesgos Financieros

Administración del Capital de Trabajo

2.2.2. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.

a) Plan de Estudios⁴⁰:

BÁSICO	DISCIPLINAR	PROFUNDIZACIÓN	Opcionales (2 de las 3 materias)
	Finanzas Corporativas	Globalización e Investigación	Finanzas, Globalización e Investigación
Liderazgo	Simulaciones con Excel	Mercado de capitales	Banca de inversión - Énfasis II
Economía	Gerencia de capital de trabajo	Finanzas, Globalización e Investigación	Finanzas internacionales - Énfasis II
Matemáticas Financieras Avanzadas	Análisis y decisiones financieras	Sistemas de Administración de riesgos I	Gestión de Riegos - Énfasis II
Estadística	Prospectación Financiera y Fondeo	Finanzas Internacionales I	Tesis de Grado
Contabilidad Gerencial	Legislación tributaria	Titularización de Activos	
Ética	Ingeniería Financiera	Banca de Inversión I	

³⁹ “Gerencia Financiera, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en:

http://www.javeriana.edu.co/fcea/posgrados_admon/gf_planestudio.htm, recuperado: 12 de abril de 2009.

⁴⁰ “Finanzas Corporativas, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en:

<http://www.cesa.edu.co/default.aspx?show=58>, recuperado: 12 de abril de 2009.

2.2.3. Universidad del Rosario.

a) Plan de Estudios⁴¹:

Ciclo Nivelatorio	Asignaturas básicas	Asignaturas de profundización	Asignatura institucional
<i>Fundamentos de Cálculo y Álgebra Matricial</i>	<i>Finanzas I</i>	<i>Administración de Portafolio y Gestión de Riesgo</i>	<i>Cátedra Rosarista</i>
<i>Fundamentos de Estadística</i>	<i>Finanzas II</i>	<i>Banca de Inversión</i>	
<i>Teoría Económica</i>	<i>Macroeconomía de los Mercados</i>	<i>Evaluación Financiera de Proyectos</i>	
<i>Contabilidad Básica</i>	<i>Mercado de Capitales</i>	<i>Indicadores de Gestión</i>	
<i>Matemáticas Financieras</i>	<i>Finanzas Internacionales</i>	<i>Simulación Financiera</i>	
<i>Herramientas en Excel</i>	<i>Derivados I</i>		
	<i>Derivados II</i>		
	<i>Econometría Financiera</i>		
	<i>Análisis de Regresión y Series de Tiempo</i>		
	<i>Análisis y Prospección Financiera</i>		

2.2.4. Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

a) Plan de Estudios⁴²:

	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE
<i>Administración</i>		<i>Competencias Gerenciales</i>
		<i>Gerencia Estratégica Avanzada</i>
		<i>Organizaciones</i>
<i>Contaduría</i>		<i>Contabilidad Gerencial</i>
		<i>Costos y presupuestos</i>
<i>Derecho Civil</i>	<i>Entorno Legislativo Empresarial</i>	
<i>Economía</i>	<i>Entorno Económico</i>	
<i>Finanzas</i>	<i>Desarrollo de Aplicaciones Financieras</i>	<i>Gestión de Proyectos</i>
	<i>Métodos Cuantitativos para la toma de decisiones</i>	<i>Decisiones Financieras y Valoración de Empresas</i>
	<i>Mercado de Capitales y Portafolio de Inversión</i>	<i>Juego Gerencial</i>
	<i>Mercado de Divisas y Derivados Internacionales</i>	

⁴¹ "Especialización en Finanzas, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.urosario.edu.co/economia/econ_post_espe_finanzas.htm, recuperado: 12 de abril de 2009.

⁴² "Especialización en Gerencia Financiera, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.utadeo.edu.co/programas/postgrados/especializaciones/gerencia_financiera/plan_estudios.php, recuperado: 12 de abril de 2009.

2.2.5. Universidad de la Sabana.

a) Plan de Estudios⁴³:

<i>Fundamentación</i>	<i>Ciclo I</i>	<i>Ciclo II</i>	<i>Ciclo III</i>
<i>Contabilidad Financiera</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Gestión de Riesgos Financieros</i>	<i>Ética y Valores en el Mercado Bursátil</i>
<i>Matemática Financieras</i>	<i>Mercados Financieros de Capital</i>	<i>Evaluación de Proyectos</i>	<i>Finanzas Corporativas</i>
<i>Economía</i>	<i>Marco Legal del Mercado de Valores</i>	<i>Mercados Financieros Internacionales</i>	<i>Derivados Financieros</i>
<i>Estadística Aplicada</i>	<i>Análisis Cuantitativo en Operaciones de Bolsa</i>	<i>Análisis Técnico Fundamental</i>	<i>Gestión y Negociación de Portafolio</i>
<i>Mercado de Capitales</i>		<i>Electiva</i>	<i>Electiva</i>
		<i>Investigación</i>	<i>Operación de Sistemas Transaccionales</i>

2.2.6. Universidad de los Andes.

a) Plan de Estudios⁴⁴:

<i>CICLO I</i>	<i>CICLO II</i>	<i>CICLO III</i>
<i>Planeación Financiera</i>	<i>Teoría Política y Económica</i>	<i>Administración de Capital de Trabajo</i>
<i>Costos y Presupuesto</i>	<i>Evaluación de Proyectos</i>	<i>Finanzas Corporativas</i>
<i>CICLO IV</i>	<i>CICLO V</i>	<i>CICLO VI</i>
<i>Aspectos Legales y Corporativas</i>	<i>Planeación Tributaria</i>	<i>Electiva</i>
<i>Mercado de Capitales</i>	<i>Derivados</i>	<i>Estrategia Financiera</i>

⁴³ "Especialización en Finanzas y Mercado de Capitales, Plan de estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.unisabana.edu.co/postgrado/especializaciones/ciencias_economicas/finanzas_mercadeo/perfil.html, recuperado: 12 de abril de 2009.

⁴⁴ "Especialización en Finanzas, Plan de estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://administracion.uniandes.edu.co/posgrado/especializacion_en_finanzas/aspectos_academicos/plan_de_estudios, recuperado: 12 de abril de 2009.

2.2.7. Universidad Externado de Colombia (página en reparación).

a) Plan de Estudios⁴⁵:

Área de Formación Básica - Ciclo I	Área de Formación Especializada - Ciclo II	Ciclo III
<i>Gerencia Financiera</i>	<i>Finanzas Internacionales</i>	<i>Finanzas Internacionales II</i>
<i>Mercado de Capitales</i>	<i>Mercados Financieros y de Capitales Internacionales</i>	<i>Coyuntura Financiera Internacional</i>
<i>Finanzas Corporativas</i>	<i>Elaboración y Programación de Proyectos</i>	<i>Evaluación Económica de Proyectos</i>
<i>Modelaje Financiero</i>	<i>Evaluación Financiera Proyectos</i>	<i>Gerencia de Proyectos</i>
	<i>Going Public</i>	<i>Administración y Valoración de Portafolios</i>
	<i>Valoración de Empresas</i>	<i>Project Finance</i>
Área de Seminarios Opcionales	GERENCIA DE RIESGO	<i>Riesgo de Mercado</i>
		<i>Riesgo Crediticio</i>
		<i>Riesgo Operativo</i>
	ANALISIS ESTRATÉGICO	<i>Estrategia: Marco Conceptual</i>
		<i>Sistemas de Medición Estratégica</i>
		<i>Cuadros de Mando: Una Perspectiva Práctica</i>
	ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS	<i>Proyecciones Financieras</i>
		<i>Valoración de Compañías</i>
		<i>Fusiones y Adquisiciones</i>
	MERCADO INTERNACIONAL DE DIVISAS "FOREX"	<i>Introducción a FOREX</i>
		<i>Herramientas prácticas de inversión aplicadas a FOREX</i>
		<i>Manejo de plataforma de inversión, diseño evaluación y aplicación de estrategias de trading en tiempo real.</i>
	RENTA FIJA	<i>Principios Básicos de Renta Fija</i>
		<i>Mercados de Renta Fija</i>
		<i>Introducción a Derivados de Renta Fija</i>
MERCADO ACCIONARIO	<i>Escuela del Análisis y Análisis Fundamental</i>	
	<i>Hipótesis del Mercado Eficiente</i>	

⁴⁵ "Especialización en Finanzas, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://portal.uexternado.edu.co/irj/portal/anonymo?guest_user=figri&NavigationTarget=navurl://a70c4f1f2168a26d169866756c7dc193, recuperado: 17 de abril de 2009.

2.2.8. Universidad Sergio Arboleda.

a) Plan de Estudios⁴⁶:

MODULO I	MODULO II	MODULO III	ELECTIVAS
<i>Matemáticas Financieras</i>	<i>Administración Financiera I</i>	<i>Administración Financiera II</i>	<i>Electiva I</i>
<i>Contabilidad</i>	<i>Flujo de Caja</i>	<i>Finanzas Internales. I</i>	<i>Electiva II</i>
<i>Estadística y probabilidad</i>	<i>Planeación Fiscal</i>	<i>Análisis de Riesgo II</i>	<i>Electiva III</i>
<i>Costos y Presupuestos</i>	<i>Evaluación de Proyectos</i>	<i>Valoración de Empresas</i>	
	<i>Análisis de Riesgo I</i>	<i>Finanzas Internales II</i>	
	<i>Mercado de Capitales</i>	<i>Riesgo de Crédito</i>	

En esta especialización, los estudiantes del grupo focal escogieron los siguientes Planes de Estudio de la siguiente forma:

- Tres estudiantes eligieron el Plan de Estudios de la pontificia Universidad Javeriana, las materias que más les llamaron la atención fueron: Productos derivados, Excel y Finanzas internacionales.
- Un estudiante eligió el Plan de Estudios de la Universidad del Rosario, la materia que más le llamo la atención fue Banca de inversión.

2.3. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

Tendencias en Gerencia de Mercadeo

Según la entrevista con el Profesor Juan María Andrade, docente del Área de Mercados en la Pontificia Universidad Javeriana, los temas que están marcando la pauta en el mercadeo organizacional son: “La orientación al consumidor, ya que el producto o servicio debe estar orientado a las necesidades del cliente, y la competencia enfocada a determinar el mecanismo diferenciador de valor agregado”⁴⁷. Del mismo modo propone como tendencias en los próximos años:

El reforzamiento de la competencia nacional e internacional, basándose en la innovación y desarrollo de productos, diferenciando el mercadeo de las ventas, diseñando programas más estratégicos y menos operativos. También toman importancia las tendencias en los canales de distribución y generación de cadenas

⁴⁶ “Especialización en Gestión Financiera, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://www.usergioarboleda.edu.co/postgrados/especializacion_gestion_financiera2.htm, recuperado: 12 de abril de 2009.

⁴⁷ Andrade, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

de suministro donde se contemplen temáticas de manejo de inventarios, gestión logística, gestión de almacenamiento, gestión de demanda y gestión de los pronósticos.⁴⁸

En cuanto a los temas en los que se están enfocando a nivel internacional, el profesor Andrade opina que: “El enfoque al cliente es lo primordial, pero es un enfoque a la cultura del cliente, es decir, comprender las necesidades del consumidor de afuera, prestando especial atención al tema religioso, que se ha convertido en uno de los factores de decisión del producto.

2.3.1. Pontificia Universidad Javeriana.

a) Plan de Estudios:

NIVELATORIO	MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO III
<i>Contabilidad de Costos (*)</i>	<i>Investigación de Mercados</i>	<i>Gerencia de Ventas</i>	<i>Electiva</i>
<i>Contabilidad Financiera (*)</i>	<i>Comportamiento del Consumidor</i>	<i>Gerencia de Producto</i>	<i>Gestión Publicitaria y Promocional</i>
<i>Principios de Economía (*)</i>	<i>Gestión de Logística y Distribución</i>	<i>Planeación de Mercado</i>	<i>Electiva</i>
<i>Principios de Administración (*)</i>	<i>Electiva</i>	<i>Ética de los Negocios</i>	<i>Gerencia de Mercadeo</i>
<i>Métodos Cuantitativos (*)</i>			
<i>Principios de Mercadeo</i>			

() Solo para quienes no acrediten conocimientos en la Materia.*

“Nota: Las asignaturas electivas sirven para profundizar en temas relacionados con la especialización o se pueden cursar en las demás electivas o materias ofrecidas por todas las Especializaciones en Administración.

Electivas Propias de la Especialización:

- Estrategia Corporativa*
- Estrategia E-Bussines*
- Alineamiento Estratégico*
- Servicio al Cliente*
- Gerencia de Ventas II*
- Finanzas para Mercado*

⁴⁸ Andrade, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

2.3.2. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.

a) Plan de Estudios⁴⁹:

<i>Área Básica</i>	<i>Área Gerencial</i>	<i>Área Estratégica</i>
<i>Fundamentos de Mercadeo Estratégico</i>	<i>Gerencia de Ventas</i>	<i>Economía, Entorno y Demanda</i>
<i>Principios de Contabilidad para Mercadeo</i>	<i>Gerencia de Logística y Distribución</i>	<i>Innovación y Creatividad</i>
<i>Aspectos Financieros en Mercadeo</i>	<i>Gerencia de Mercadeo Internacional</i>	<i>Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos</i>
<i>Seminario de Investigación Aplicada</i>	<i>Gerencia de Mercadeo y Plan de Mercadeo</i>	<i>Branding y Portafolio de Marcas</i>
<i>Probabilidad y Estadística para Mercadeo</i>	<i>Comunicación Estratégica</i>	
<i>Investigación de Mercados</i>		

2.3.3. Escuela de Administración de Negocios - EAN.

a) Plan de Estudios⁵⁰:

Unidades Transversales	
<i>Seminario de Investigación</i>	<i>Iniciativa y Desarrollo Empresarial</i>
<i>Pensamiento Estratégico y Gerencia Global</i>	
Unidades Nucleares	
<i>Proceso Estratégico de Gestión Humana</i>	<i>Psicología del Consumidor e Investigación de Mercados</i>
<i>Mercado Estratégico</i>	<i>Planeación y Auditoria de Mercadeo</i>
Unidades Electivas	
<i>Desarrollo de electivas acordes con las necesidades del estudiante, quien podrá escoger dentro de un amplio portafolio de electivas, en el conjunto de las especificaciones que ofrece la EAN</i>	

⁴⁹ "Mercadeo Estratégico, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en:

<http://www.cesa.edu.co/default.aspx?show=54>, recuperado: 19 de abril de 2009.

⁵⁰ "Plan de Estudios, Especialización en Gerencia de Mercadeo" (2009) [en línea], disponible en:

http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1422&Itemid=158, recuperado: 29 de abril de 2009.

2.3.4. Universidad del Rosario.

a) Plan de Estudios⁵¹:

Ciclo Nivelatorio	Núcleos			
	Institucionales	Hilo Conductor	Profundización	Electivas
<i>Fundamentos de Mercadeo</i>	<i>Cátedra Rosarista</i>	<i>Pensamiento Estratégico</i>	<i>Gerencia de Mercadeo</i>	<i>Logística</i>
<i>Matemáticas</i>	<i>Ética</i>	<i>Realidad Empresarial</i>	<i>Decisiones 4 P's (Mezcla de Mercado)</i>	<i>Servicio al Cliente</i>
<i>Fundamentos de Finanzas</i>	<i>Estrategias de Búsqueda</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Mercadeo Internacional</i>	
<i>Pensamiento Lógico Retórico y Gramática</i>			<i>Tecnologías de Gestión en Mercado</i>	
			<i>Plan de Mercadeo</i>	

2.3.5. Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano.

a) Plan de Estudios⁵²:

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE
<i>Estrategia Mix de Comunicación</i>	<i>Mercadeo relacional CRM</i>
<i>Gerencia de Mercadeo</i>	<i>Gerencia de Servicios</i>
<i>Gerencia Estratégica Avanzada</i>	<i>Gerencia de Ventas</i>
<i>Habilidades de Dirección</i>	<i>Plan de Negocios II</i>
<i>Plan de Negocios I</i>	<i>Decisiones Financieras</i>
<i>Logística y Distribución</i>	<i>Negocios Electrónicos</i>
<i>Estrategia de Producto y Precio</i>	<i>Comportamiento del Consumidor</i>
<i>Sistemas de Información de Mercados</i>	<i>Category & Trade Marketing</i>
	<i>Mercadeo Internacional</i>

⁵¹ "Especialización en Gerencia de Mercadeo, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.urosario.edu.co/administracion/postgrados/esp_gerencia_mercadeo.htm, recuperado: 29 de abril de 2009.

⁵² Ochoa, C. (2009, 29 de abril) con Losada, A., Bogotá-Bogotá

2.3.6. Universidad de los Andes.

a) Plan de Estudios⁵³:

CICLO I	CICLO II	CICLO III
<i>Estadística Aplicada a Mercadeo</i>	<i>Investigación de Mercados Cualitativa</i>	<i>Segmentación y Posicionamiento</i>
<i>Comportamiento y medición del consumidor</i>	<i>Análisis del mercado y entorno competitivo</i>	<i>Investigación de Mercados Cuantitativa</i>
CICLO IV	CICLO V	
<i>Análisis de Decisiones Aplicada a Mercadeo</i>	<i>Mercados Objetivo</i>	
<i>Sistemas de Información de Mercados</i>	<i>Inteligencia de Negocios</i>	

2.3.7. Universidad Externado de Colombia.

a) Plan de Estudios⁵⁴:

Módulo Fundamental	Módulo Conceptos	Proceso de Marketing	Seminarios Nacionales e Internacionales	Módulo Gerencial
<i>Habilidades Gerenciales</i>	<i>Estadística</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Los estudiantes deberán elegir dos (2) de los Seminarios Internacionales ofrecidos, que contarán con 12 horas presenciales de duración cada uno.</i>	<i>Branding</i>
<i>Entorno y Competitividad</i>	<i>Fundamentos de Mercadeo</i>	<i>Estrategias de Producto</i>		<i>Gerencia de Ventas</i>
<i>Desarrollo Sostenible</i>	<i>Investigación Exploratoria</i>	<i>Políticas de Precio</i>		<i>Gerencia de Marketing Internacional</i>
<i>Pensamiento Estratégico</i>	<i>Investigación Concluyente</i>	<i>Estrategias de Distribución</i>		<i>Marketing Estratégico</i>
		<i>Comunicaciones Integradas de Mercadeo</i>		<i>Trabajo de grado(*)</i>
		<i>Plan de Mercadeo</i>		

*) El estudiante deberá tomar un curso de (4) horas presenciales más tutorías, con el fin de fijar las pautas del trabajo de Grado, el cual es requisito de grado.

⁵³ “Especialización en Inteligencia de Mercados, Plan de estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://administracion.uniandes.edu.co/posgrado/especializacion_en_inteligencia_de_mercados/aspectos_academicos/plan_de_estudios, recuperado: 29 de abril de 2009.

⁵⁴ “Especialización en Gerencia de Mercadeo, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/es/posgrado/mercadeo/planEstudios.htm>, recuperado: 30 de abril de 2009.

En esta especialización, los estudiantes del grupo focal escogieron los siguientes Planes de Estudio de la siguiente forma:

- Dos estudiantes eligieron el Plan de Estudios del Colegio de estudios superiores de Administración CESA, las materias que más les llamaron la atención fueron: Gerencia de logística y distribución, Gerencia de Ventas y Branding y portafolio de marcas.
- Dos estudiantes eligieron el Plan de estudios de la Universidad Externado de Colombia, las materias que más les llamaron la atención fueron: Marketing estratégico, Políticas de precio y Branding.

2.4. ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTERNACIONAL

2.4.1. Pontificia Universidad Javeriana.

a) Plan de Estudios⁵⁵:

NIVELATORIO	MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO III
<i>Principios de Economía (*)</i>	<i>Administración con Visión Global</i>	<i>Finanzas Internacionales</i>	<i>Elaboración y Evaluación de Proyectos a Nivel Internacional</i>
<i>Contabilidad Financiera (*)</i>	<i>Entorno Político y Cultural Internacional</i>	<i>Mercadeo Internacional</i>	<i>Estrategia Internacional</i>
<i>Principios de Administración (*)</i>	<i>Aspectos Legales de los Negocios Internacionales</i>	<i>Régimen de Comercio Exterior</i>	<i>Ética de los Negocios Internacionales</i>
<i>Introducción a los Negocios Internacionales (*)</i>	<i>Integración Internacional de Colombia</i>	<i>Negocios Internacionales</i>	<i>Logística Internacional</i>

() Solo para quienes no acrediten conocimientos en la Materia.*

⁵⁵ "Gerencia Internacional, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.javeriana.edu.co/fcea/posgrados_admon/gi_planestudio.htm, recuperado: 3 de mayo de 2009.

2.4.2. Escuela de Administración de Negocios EAN.

a) Plan de Estudios⁵⁶:

Unidades Transversales	
<i>Seminario de Investigación</i>	<i>Iniciativa y Desarrollo Empresarial</i>
<i>Pensamiento Estratégico y Gerencia Global</i>	
Unidades Nucleares	
<i>Entorno empresarial, integración económica y competitividad Colombiana.</i>	<i>Estrategia del marketing internacional</i>
<i>Estrategia financiera internacional</i>	<i>Cultura, negociación y contratación internacional</i>
Unidades Electivas	
<i>Posibilidades y operatividad</i>	<i>Gestión logística internacional</i>
<i>Formulación y evaluación de planes de negocio</i>	<i>Diagnóstico estratégico de empresas vinculadas a negocios internacionales</i>
<i>Gestión estratégica de costos y presupuestal</i>	

2.4.3. Fundación universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

a) Plan de Estudios⁵⁷:

Primer Ciclo	Segundo ciclo
<i>Gerencia Estratégica avanzada</i>	<i>Integración Económica</i>
<i>Competitividad Internacional de la Empresa</i>	<i>Legislación Colombiana de Comercio Exterior</i>
<i>Marketing Internacional</i>	<i>Logística Internacional</i>
<i>Finanzas Internacionales</i>	<i>Negocios electrónicos</i>
<i>Plan de Negocios Exportador</i>	<i>Plan de Negocios Exportador</i>
Tercer ciclo	
<i>Técnicas de Negociación Internacional</i>	
<i>Contratación Internacional</i>	
<i>Comportamiento del Consumidor</i>	
<i>Redes Internacionales de Información</i>	
<i>Plan de Negocios Exportador</i>	

⁵⁶ "Negocios y Finanzas Internacionales, Perfil Ocupacional" (2009) [en línea], disponible en: http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1350&Itemid=158, recuperado: 3 de mayo de 2009.

⁵⁷ "Gerencia de Negocios Internacionales, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.utadeo.edu.co/programas/postgrados/especializaciones/gerencia_negocios_intern/plan_estudios.php, recuperado: 3 de mayo de 2009.

2.4.4. Universidad de la Sabana.

a) Plan de Estudios⁵⁸:

<i>Fundamentación</i>	<i>Ciclo I</i>	<i>Ciclo II</i>	<i>Ciclo III</i>
<i>Contabilidad Financiera</i>	<i>Finanzas</i>	<i>Gestión de Riesgos Financieros</i>	<i>Ética y Pensamiento Social</i>
<i>Matemática Financieras</i>	<i>Mercados Financieros de Capital</i>	<i>Evaluación de Proyectos</i>	<i>Finanzas Corporativas</i>
<i>Economía</i>	<i>Economía Internacional</i>	<i>Mercados Financieros Internacionales</i>	<i>Derivados Financieros</i>
<i>Estadística Aplicada</i>	<i>Comercio Exterior</i>	<i>Derecho Tributario</i>	<i>Gestión de Negocios Internacionales</i>
		<i>Electiva</i>	<i>Electiva</i>
		<i>Investigación</i>	

2.4.5. Universidad de la Sabana.

a) Plan de Estudios⁵⁹:

<i>Institucionales</i>	<i>Básico</i>	<i>Énfasis de Concentración</i>	<i>Electivas</i>
<i>Cátedra Rosarista</i>	<i>Entorno Económico</i>	<i>Finanzas Internacionales</i>	<i>ALCA y TLC</i>
<i>Ética</i>	<i>Tendencias Internacionales</i>	<i>Marketing Internacional</i>	<i>Unión Europea</i>
	<i>Análisis Competitivo y Sectorial</i>	<i>Logística Internacional</i>	
	<i>Estadística</i>	<i>Negociación Internacional</i>	
	<i>Teoría General de la Administración</i>	<i>Marco Legal Internacional</i>	
	<i>Gestión Humana</i>	<i>E - Bussines</i>	
	<i>Estrategia de Empresa</i>	<i>Plan Estratégico Exportador</i>	
	<i>Contabilidad Financiera</i>		
	<i>Matemática Financiera</i>		

* Los estudiantes deben tomar dos asignaturas electivas, ya sea de la oferta propia del programa que haya escogido o de los otros programas del área de gestión empresarial.

⁵⁸ "Finanzas y Negocios Internacionales, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.unisabana.edu.co/postgrado/especializaciones/ciencias_economicas/finanzas_negocios/index.html, recuperado: 3 de mayo de 2009.

⁵⁹ "Gerencia de Negocios Internacionales, Plan de Estudios" (2009) [en línea], disponible en: http://www.uosario.edu.co/administracion/postgrados/esp_gerencia_nego_inter.htm, recuperado: 3 de mayo de 2009.

2.4.6. Universidad Externado de Colombia.

a) Plan de Estudios⁶⁰:

Cursos de Nivelación	Área de Formación Básica- Énfasis en Comercio Exterior			Énfasis en Mercados de Capital	Área de Investigación
	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III		
Macroeconomía (Énfasis en mercados de capital y comercio exterior)	Gerencia de Negocios Internacionales	Mercadeo Internacional	Perfiles Negociadores Internacionales	Gestión Contable	Trabajo de Grado
Estadística (Énfasis en mercados de capital y comercio exterior)	Importaciones y Exportaciones	Exportación de Servicios		Evaluación Financiera de Proyectos	Conferencias Convenio
Gestión Contable (Énfasis en mercados de capital y comercio exterior)	Integración Económica			Finanzas Internacionales	
Introducción al Comercio Exterior (Énfasis en comercio exterior)				Banca de Inversión	
Matemáticas Financieras (Énfasis en mercados de capital)					

En esta especialización, los estudiantes del grupo focal escogieron los siguientes Planes de Estudio de la siguiente forma:

- Cuatro estudiantes escogieron el Plan de Estudios de la Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, las materias que más les llamaron la atención fueron: Legislación Colombiana de Comercio exterior, Logística Internacional y Redes Internacionales de Información.

2.5. ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN TECNOLÓGICA

Tendencias en Gestión Tecnológica

Según el profesor Florentino Malaver Rodríguez, profesor investigador del Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana, los temas que están marcando la pauta en Gestión Tecnológica son: “La propiedad intelectual y la negociación de tecnología, la innovación abierta y la gestión del conocimiento.”⁶¹ En cuanto a las tendencias en los próximos años propone: “La innovación en el sector servicios, en gestión y en marketing, las

⁶⁰ “Negocios Internacionales, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://portal.uexternado.edu.co/irj/portal/anonymouse?guest_user=figri&NavigationTarget=navurl://824ca0952d1f6d4758534ce1b4660711, recuperado: 3 de mayo de 2009.

⁶¹ Florentino, M. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

redes de innovación, los spin off (“son empresas que se crean en el seno de otra empresa o entidad ya existente, y, normalmente, como iniciativa de algún empleado de la misma”⁶²), como temas de desarrollo tecnológico”⁶³. En cuanto a nivel internacional opina que los temas que están marcando la pauta son: “La innovación en servicios, la innovación en gestión y activos intangibles, redes de conocimiento, aprendizaje innovador, sistemas de innovación: sectorial, regional y de closters, la gestión del conocimiento y la innovación”⁶⁴. El profesor Malaver además opina que el mercado laboral colombiano necesita: “Lo que necesita el país para desarrollarse... personas más competentes, más capacitadas para aprender en sus sitios de trabajo, más proactivas y más creativas”⁶⁵. Propone además que dentro de un Programa de Especialización en Gestión Tecnológica es necesario: “En concordancia necesita materias de aprendizaje y de innovación organizacional, necesita cursos que desarrollen visión, capacidades y liderazgo estratégico. Eso debería ser transversal a todos los posgrados”⁶⁶.

2.5.1. Pontificia Universidad Javeriana.

a) Plan de Estudios⁶⁷:

NIVELATORIO	MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO III
<i>Introducción a la Gestión Tecnológica(*)</i>	<i>Economía del Cambio Técnico y Desarrollo Económico</i>	<i>Desarrollo Tecnológico, Competitividad y Estrategia Competitiva</i>	<i>Infraestructura Institucional y Políticas para el Desarrollo de CyT</i>
<i>Principios de Economía (*)</i>	<i>Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología</i>	<i>Gestión de la Tecnología Informática</i>	<i>Electiva</i>
<i>Principios de Administración (*)</i>	<i>Tecnología y Sociedad: El Impacto de las Nuevas Tecnologías</i>	<i>Ética de los Negocios</i>	<i>Electiva</i>
<i>Métodos Cuantitativos (*)</i>	<i>Electiva</i>	<i>Gestión Tecnológica y Gerencia de la Innovación</i>	<i>Prospectiva y Planeación Tecnológica</i>

(*) Solo para quienes no acrediten conocimientos en la Materia.

⁶² “¿Qué se entiende por Spin-Off?” (2004) [en línea], disponible en:

http://www.tecnociencia.es/especiales/spin_off/1.htm, recuperado: 23 de mayo de 2009.

⁶³ Florentino, M. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

⁶⁴ Florentino, M. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

⁶⁵ Florentino, M. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

⁶⁶ Florentino, M. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

⁶⁷ “Gestión Tecnológica, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en:

http://www.javeriana.edu.co/fcea/posgrados_admon/gestec_planestudio.htm, recuperado: 3 de mayo de 2009.

“Nota: Las asignaturas electivas sirven para profundizar en temas relacionados con la especialización o se pueden cursar en las demás electivas o materias ofrecidas por todas las Especializaciones en Administración.

Electivas Propias de la Especialización:

Entendimiento, Solución de Problemas y Cultura de la Innovación

Estrategia E-Bussines

2.5.2. Escuela de Administración de Negocios EAN.

a) Plan de Estudios⁶⁸:

Unidades de Estudio Gerenciales	
<i>Pensamiento estratégico y gerencia global</i>	<i>Iniciativa y desarrollo empresarial</i>
Unidades de Estudio Nucleares	
<i>Evaluación financiera de proyectos de tecnología</i>	<i>Gerencia de proyectos de tecnología</i>
<i>Transferencia de tecnología</i>	<i>Innovación tecnológica</i>
Electivas de Profundización	
<i>Sistemas de información gerencial</i>	<i>Prospectiva y estrategia tecnológica</i>
<i>E- Bussines</i>	<i>Aseguramiento de Calidad en Proyectos de Desarrollo de Software, CMMI</i>
<i>Desarrollo del Enfoque Sistémico en la Organización y sus Proyectos</i>	

En esta especialización, los estudiantes del grupo focal escogieron los siguientes Planes de Estudio de la siguiente forma:

- Dos estudiantes escogieron el Plan de Estudios de la Pontificia Universidad Javeriana, las materias que más les llamaron la atención fueron: Gerencia de la innovación, Desarrollo Tecnológico, Competitividad y estrategia competitiva, Pensamiento estratégico y Gerencia de proyectos en tecnología.
- Dos estudiantes eligieron el Plan de Estudios de la Escuela de Administración de Negocios EAN, la materia que les llamó la atención fue: Prospectiva y estrategia tecnológica.

⁶⁸ “Gerencia de Tecnología, Plan de Estudios” (2009) [en línea], disponible en: http://www.ean.edu.co/images/stories/Programas/planEstudio/PE_GERENCIA_tecnologia.pdf, recuperado: 3 de mayo de 2009.

2.6. ESPECIALIZACIÓN EN EL EXTERIOR

Se suma ahora a la competencia nacional, la posibilidad de desarrollar programas de especialización, maestría y doctorados en el exterior. Sin duda alguna estudiar en el exterior trae beneficios como; el dominio de una nueva lengua, la experiencia de compartir con otras culturas, comprender sistemas educativos distintos, pero lo más importante es la capacidad de analizar a nuestro propio país con otras perspectivas. (La Nota Económica, 2008, p. 20).

El mercado laboral actual es cada vez más exigente y contar con estudios en el exterior, se convierte en una ventaja competitiva, que permite mejorar el perfil profesional y abrir puertas laborales, además contar con relaciones de amistad en el exterior en un futuro puede contribuir a un mejor desempeño en los negocios internacionales. De esta manera: “La experiencia en otro país permite tener vivencias enriquecedoras y aprendizajes a nivel personal que se entrelazan con otros académicos y profesionales”. (La Nota Económica, 2008, p. 20).

2.7. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

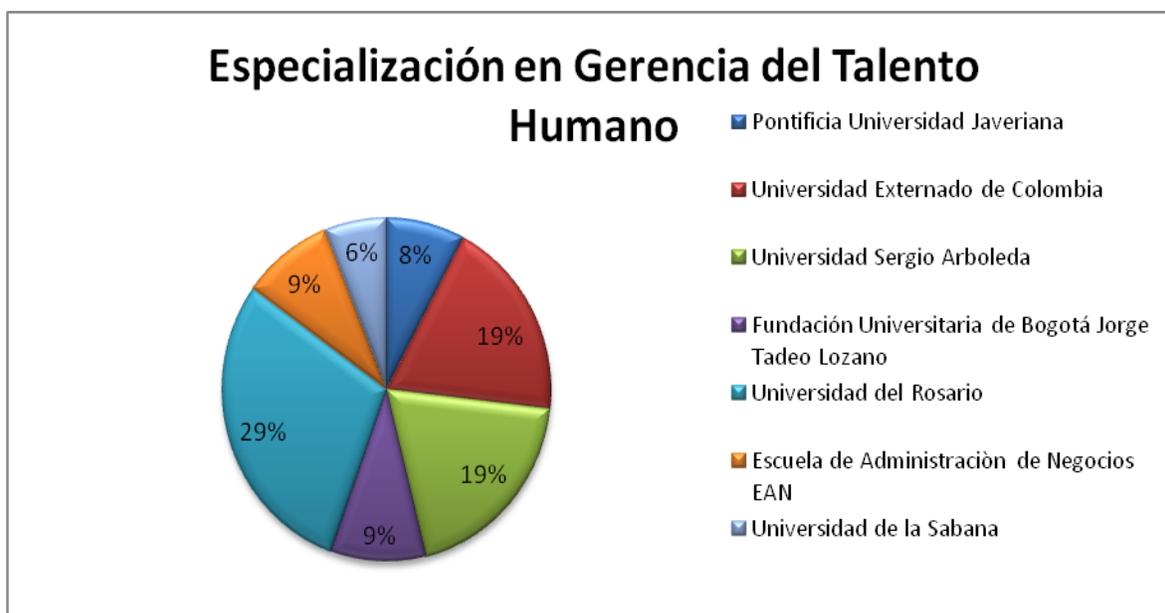
A continuación presentamos cuadros comparativos, con respecto al número de graduandos de los diferentes programas de posgrados de las universidades consideradas competencia de la Pontificia Universidad Javeriana, según información suministrada por Giovanna Carranza, Coordinadora de Mercadeo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana. Basándonos en esta información, determinamos el porcentaje de participación con respecto a la competencia, durante los años 2004, 2005 y 2006 (No se incluyeron los años 2007 y 2008, ya que esta información no ha sido divulgada por completo por las universidades en el Observatorio Laboral).

2.7.1. TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Especialización en Gerencia del Talento Humano	PERIODO DE GRADUACIÓN						TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
	ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR							
INSTITUCIÓN	2004	2005	2006	Sumatoria parcial	2007	2008		
Pontificia Universidad Javeriana	15	20	30	65	42	52	224	8%
Universidad Externado de Colombia	51	54	55	160	0	0	320	19%
Universidad Sergio Arboleda	76	17	69	162	0	0	324	19%
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	13	38	28	79	21	0	179	9%
Universidad del Rosario	67	111	69	247	0	0	494	29%
Escuela de Administración de Negocios EAN	31	22	22	75	5	0	155	9%
Universidad de la Sabana	28	10	13	51	0	0	102	6%
Total	281	272	286	839	68	52	1798	100%

GRÁFICA DE RESULTADOS



Cifras correspondientes a los graduados en el período comprendido entre 2004 - 2006, fuente Observatorio Laboral.

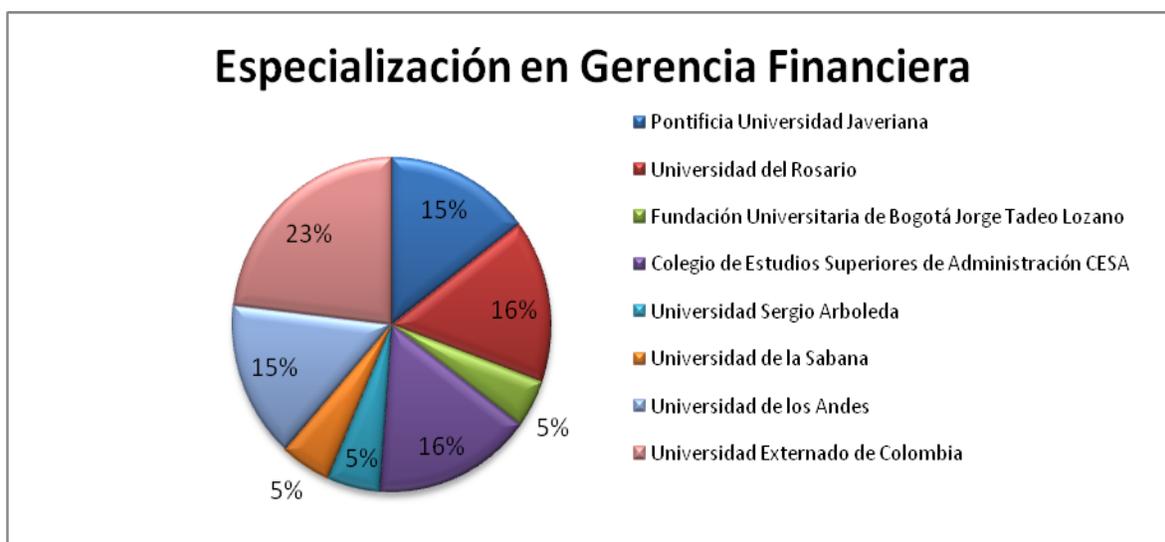
Observamos que entre los años 2004 y 2006, la cantidad de estudiantes graduados de la especialización en Gerencia del Talento Humano fue mayor en la Universidad del Rosario, seguido de la Universidad Sergio Arboleda y la Universidad Externado de Colombia en igual proporción, y la Pontificia Universidad Javeriana tiene una participación en este mercado objetivo de 8%.

TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

Especialización en Gerencia Financiera

Especialización en Gerencia Financiera	PERIODO DE GRADUACIÓN						TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
	AÑO							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	2004	2005	2006	Sumatoria parcial	2007	2008		
INSTITUCIÓN								
Pontificia Universidad Javeriana	64	61	77	202	75	71	550	15%
Universidad del Rosario	67	62	87	216	0	0	432	16%
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	12	22	30	64	18	0	146	5%
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA	56	80	83	219	30	0	468	16%
Universidad Sergio Arboleda	16	13	44	73	0	0	146	5%
Universidad de la Sabana	20	15	35	70	0	0	140	5%
Universidad de los Andes	86	91	31	208	0	0	416	15%
Universidad Externado de Colombia	135	86	96	317	0	0	634	23%
Total	456	430	483	1369	123	71	2932	100%

GRÁFICA DE RESULTADOS



Cifras correspondientes a los graduados en el período comprendido entre 2004 - 2006, fuente Observatorio Laboral.

Observamos que entre los años 2004 y 2006, la cantidad de estudiantes graduados de la especialización en Gerencia Financiera fue mayor en la Universidad Externado de Colombia, le sigue la Universidad del Rosario y el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. La

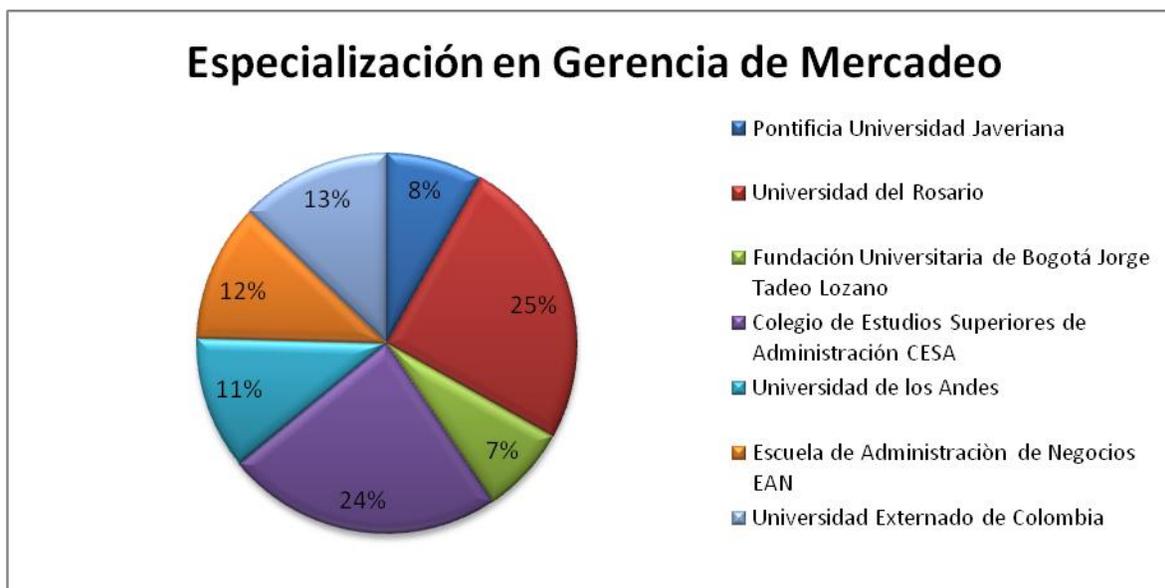
Pontificia Universidad Javeriana tiene en este mercado objetivo un porcentaje de participación de 15% junto con la Universidad de los Andes.

TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

Especialización en Gerencia de Mercadeo

Especialización en Gerencia de Mercadeo	PERIODO DE GRADUACIÓN						TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
	AÑO							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	AÑO						TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
INSTITUCIÓN	2004	2005	2006	Sumatoria parcial	2007	2008		
Pontificia Universidad Javeriana	54	56	24	134	89	108	465	8%
Universidad del Rosario	142	141	123	406	0	0	812	25%
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	45	12	65	122	32	0	276	7%
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA	127	126	131	384	68		836	24%
Universidad de los Andes	71	75	39	185	0	0	370	11%
Escuela de Administración de Negocios EAN	96	53	43	192	109	0	493	12%
Universidad Externado de Colombia	87	35	87	209	0	0	418	13%
Total	622	498	512	1632	298	108	3670	100%

GRÁFICA DE RESULTADOS



Cifras correspondientes a los graduados en el período comprendido entre 2004 - 2006, fuente Observatorio Laboral.

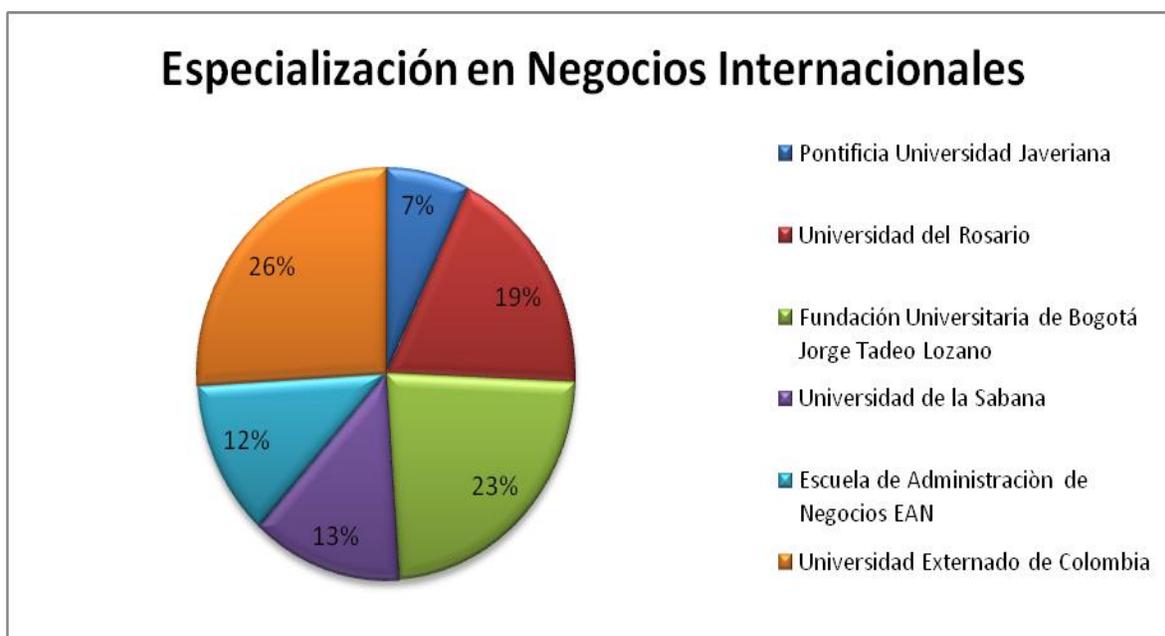
Observamos que entre los años 2004 y 2006, la cantidad de estudiantes graduados de la especialización en Gerencia de Mercadeo fue mayor en la Universidad del Rosario, seguida del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. La Pontificia Universidad Javeriana tiene una participación en este mercado objetivo de 8%.

TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

Especialización en Negocios Internacionales

Especialización en Negocios Internacionales		PERIODO DE GRADUACIÓN						TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR		AÑO							
INSTITUCIÓN		2004	2005	2006	Sumatoria parcial	2007	2008		
Pontificia Universidad Javeriana		21	11	25	57	37	24	175	7%
Universidad del Rosario		30	38	80	148	0	0	296	19%
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano		87	29	69	185	43	0	413	23%
Universidad de la Sabana		39	27	37	103	0	0	206	13%
Escuela de Administración de Negocios EAN		46	24	28	98	7	0	203	12%
Universidad Externado de Colombia		112	34	61	207	0	0	414	26%
Total		335	163	300	798	87	24	1707	100%

GRÁFICA DE RESULTADOS



Cifras correspondientes a los graduados en el período comprendido entre 2004 - 2006, fuente Observatorio Laboral.

Observamos que entre los años 2004 y 2006, la cantidad de estudiantes graduados de la especialización en Gerencia Internacional fue mayor en la Universidad Externado de Colombia, seguida por la Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano. La Pontificia Universidad Javeriana tiene una participación en este mercado objetivo del 7%.

TABULACIÓN DE INFORMACIÓN

Especialización en Gestión Tecnológica

Especialización en Gestión Tecnológica	PERIODO DE GRADUACIÓN						TOTAL	% DE PARTICIPACIÓN
	AÑO							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	2004	2005	2006	Sumatoria parcial	2007	2008		
INSTITUCIÓN								
Pontificia Universidad Javeriana	5	10	16	31	8	20	90	41%
Escuela de Administración de Negocios EAN	25	8	11	44	26	0	114	59%
Total	30	18	27	75	34	20	204	100%

GRÁFICA DE RESULTADOS



Cifras correspondientes a los graduados en el período comprendido entre 2004 - 2006, fuente Observatorio Laboral.

Observamos que entre los años 2004 y 2006, la cantidad de estudiantes graduados de la especialización en Gestión Tecnológica fue mayor en la Escuela de Administración de Negocios EAN, seguida por la Pontificia Universidad Javeriana que tiene una participación en este mercado objetivo del 41%.

2.8. INFORMACIÓN ADICIONAL

Con el fin de completar nuestro análisis de la competencia utilizamos otras variables que consideramos importantes dentro del proceso de elección de los Programas de Posgrados en Administración. Dentro de las siguientes tablas incluimos: Duración de la Especialización, Estudiantes Promedio por Grupo, Número de Docentes Incluyendo la Formación Académica, Costo por Periodo del Programa y el Costo Total del Programa.

Especialización en Gerencia del Talento Humano							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Duración en Periodos	Estudiantes Promedio por Grupo	Profesores			Costo Periodo Programa (\$)	Costo Total Programa (\$)
INSTITUCIÓN			Total	Maestría	Doctorado		
Pontificia Universidad Javeriana	3 trim	25	14	12	1	5.150.000,00	15.450.000,00
Universidad Externado de Colombia	2 sem					8.167.500,00	16.335.000,00
Universidad Sergio Arboleda	1 año		11			10.000.000,00	10.000.000,00
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	3 sem	25	23	21	1	2.190.000,00	6.570.000,00
Universidad del Rosario	2 sem	35					16.890.000,00
Escuela de Administración de Negocios EAN	2 sem	20	10			5.611.000,00	11.222.000,00
Universidad de la Sabana	Primer ciclo	15	17	7	1	2.750.000,00	17.750.000,00
	3 últimos ciclos					5.000.000,00	

(Información tomada de La Nota Económica, 2008, p. 40, costos por especialización actualizados al año 2009).

Observamos que dentro de las universidades que se tomaron como base para este estudio, la universidad con mayor número de estudiantes promedio por grupo es la Universidad del Rosario, con 35 estudiantes, seguida de la Pontificia Universidad Javeriana y la Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano, ambas con 25 estudiantes promedio.

En cuanto a los costos totales del programa, la universidad con el costo total por programa más alto es la Universidad de la Sabana, con un costo de \$17.750.000, seguida de la Universidad del Rosario, con un costo de \$16.890.000. El costo total de la Pontificia Universidad Javeriana es de \$15.450.000.

Especialización en Gerencia Financiera							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Duración en Periodos	Estudiantes Promedio por Grupo	Profesores			Costo Periodo Programa (\$)	Costo Total Programa (\$)
INSTITUCIÓN			Total	Maestría	Doctorado		
Pontificia Universidad Javeriana	3 trim	30	17	15	1	5.418.000,00	16.254.000,00
Universidad del Rosario	2 sem	30	14	8	0		20.160.000,00
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	2 sem	25	25	17	0	5.310.000,00	10.620.000,00
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA	2 1ros módulos	32	18	10	0	8.500.000,00	22.000.000,00
	3er Módulo					5.000.000,00	
Universidad Sergio Arboleda	1 año		16	3	1	11.700.000,00	11.700.000,00
Universidad de la Sabana	Primer ciclo	25	25	9	2	3.000.000,00	18.750.000,00
	3 últimos ciclos					5.250.000,00	
Universidad de los Andes	5 ciclos	30	45	18	24	3.600.000,00	18.000.000,00
Universidad Externado de Colombia	1 año					15.400.000,00	15.400.000,00

(Información tomada de La Nota Económica, 2008, p.32, costos por especialización actualizados al año 2009).

Dentro de las universidades que se tomaron como base para este estudio, la universidad con mayor número de estudiantes promedio por grupo es el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, con 32 estudiantes, seguida de la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad del Rosario y la Universidad de los Andes, con 30 estudiantes promedio.

En cuanto a los costos totales del programa, la universidad con el costo total por programa más alto es el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, con un costo total por programa de \$22.000.000, seguida por la Universidad del Rosario con un costo total por programa de \$20.160.000. La Pontificia Universidad Javeriana tiene un costo total por programa de \$16.254.000.

Especialización en Gerencia de Mercadeo							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Duración en Periodos	Estudiantes Promedio por Grupo	Profesores			Costo Periodo Programa (\$)	Costo Total Programa (\$)
INSTITUCIÓN			Total	Maestría	Doctorado		
Pontificia Universidad Javeriana	3 trim	30	18	15	2	5.418.000,00	16.254.000,00
Universidad del Rosario	2 sem	35					16.890.000,00
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	2 sem	30	18	14	0	5.290.000,00	10.580.000,00
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA	2 1ros módulos	34	18	15	3	8.500.000,00	22.000.000,00
	3er Módulo					5.000.000,00	
Universidad de los Andes	5 ciclos	30	45	18	24	3.600.000,00	18.000.000,00
Escuela de Administración de Negocios EAN	2 sem	25	10	5	0	5.611.000,00	11.222.000,00
Universidad Externado de Colombia	2 sem					8.470.000,00	16.940.000,00

(Información tomada de La Nota Económica, 2008, p. 34 - 36, costos por especialización actualizados al año 2009).

Dentro de las universidades que se tomaron como base para este estudio, la universidad con mayor número de estudiantes promedio por grupo es el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, con 34 estudiantes, seguida de la Universidad del Rosario con 35 estudiantes promedio. La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con 30 estudiantes promedio junto con la Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y la Universidad de los Andes.

En cuanto a los costos totales del programa, la universidad con el costo total por programa más alto es el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, con un costo total por programa de \$22.000.000, seguida por la Universidad de los Andes con un costo total por programa de \$18.000.000. La Pontificia Universidad Javeriana tiene un costo total por programa de \$16.254.000.

Especialización en Negocios Internacionales							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Duración en Periodos	Estudiantes Promedio por Grupo	Profesores			Costo Periodo Programa (\$)	Costo Total Programa (\$)
INSTITUCIÓN			Total	Maestría	Doctorado		
Pontificia Universidad Javeriana	3 trim	18	13	13	0	5.150.000,00	15.450.000,00
Universidad del Rosario	2 sem	30					16.890.000,00
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	3 ciclos		26	17	1	3.530.000,00	10.590.000,00
Universidad de la Sabana	Primer ciclo	20	18	6	1	3.000.000,00	18.750.000,00
	3 últimos ciclos					5.250.000,00	
Escuela de Administración de Negocios EAN	2 sem	20	9	4	0	5.611.000,00	11.222.000,00
Universidad Externado de Colombia	1 año					15.400.000,00	15.400.000,00

(Información tomada de La Nota Económica, 2008, p. 37, costos por especialización actualizados al año 2009).

Dentro de las universidades que se tomaron como base para este estudio, la universidad con mayor número de estudiantes promedio por grupo es la Universidad del Rosario con 30 estudiantes promedio, seguida por la Universidad de la Sabana y la Escuela de Administración de Negocios EAN con 20 estudiantes. La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con 18 estudiantes promedio.

En cuanto a los costos totales del programa, la universidad con el costo total por programa más alto es la Universidad de la Sabana, con un costo total por programa de \$18.750.000, seguida por la Universidad del Rosario con un costo total por programa de \$16.890.000. La Pontificia Universidad Javeriana tiene un costo total por programa de \$15.450.000.

Especialización en Gestión Tecnológica							
ORIGEN DE INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Duración en Periodos	Estudiantes Promedio por Grupo	Profesores			Costo Periodo Programa (\$)	Costo Total Programa (\$)
INSTITUCIÓN			Total	Maestría	Doctorado		
Pontificia Universidad Javeriana	3 trim	12	13	12	1	5.150.000,00	15.450.000,00
Escuela de Administración de Negocios EAN	2 sem	20	9	4	0	5.611.000,00	11.222.000,00

(Información tomada de La Nota Económica, 2008, p. 50, costos por especialización actualizados al año 2009).

Dentro de las universidades que se tomaron como base para este estudio, la universidad con mayor número de estudiantes promedio por grupo es la Escuela de Administración de Negocios EAN con 20 estudiantes. La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con 12 estudiantes promedio.

En cuanto a los costos totales del programa, la universidad con el costo total por programa más alto es la Pontificia Universidad Javeriana, con un costo total por programa de \$15.450.000, seguida por la Escuela de Administración de Negocios EAN con un costo total por programa de \$11.222.000.

III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTO, ENFOCADO A LOS PRÓXIMOS EGRESADOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Para realizar este análisis nos basamos en una encuesta presencial (Ver anexo 6.), herramienta de análisis cuantitativo. El tamaño inicial de la población objetivo de este estudio correspondía a 1806 estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, incluidos diurnos y nocturnos. Procedimos a realizar una estratificación de la población, es así como nos centramos específicamente en el total de estudiantes que cursan actualmente los tres últimos semestres (incluyendo estudiantes de diurno y nocturno), es decir, tomamos como base de este estudio una población de 473 estudiantes (N=473). Seleccionamos a estos estudiantes, teniendo en cuenta que se encuentran próximos a graduarse y a su vez están pensando en su futuro académico y/o laboral.

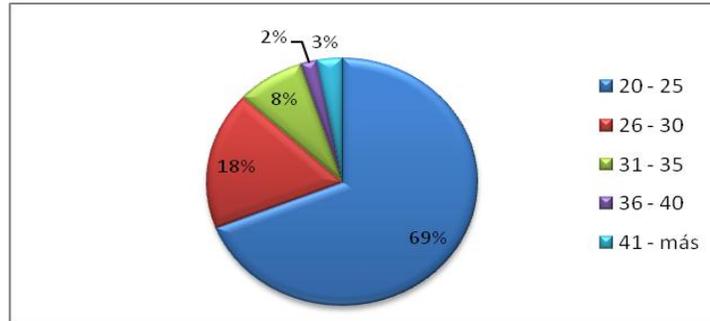
Por ser una población finita, inicialmente realizamos una prueba piloto de 30 personas que respondieron a la pregunta: ¿Desea usted realizar un Programa de Posgrado?, de la prueba piloto se obtuvo una proporción de respuestas afirmativas de $P=96.6\%$ y una proporción de respuestas negativas de $Q=3.3\%$. Utilizando el muestreo por conveniencia como método para determinar el tamaño de la muestra, teniendo en cuenta los valores de P y Q, con un Nivel de Confianza (NC) del 97% y con un margen de error permitido (E) del 3%, obtuvimos como resultado un tamaño muestral (n) de 100 estudiantes.

Una vez aplicada la encuesta (Ver anexo), se adquirieron los siguientes resultados:

3.1. Gráficas y Análisis de Resultados

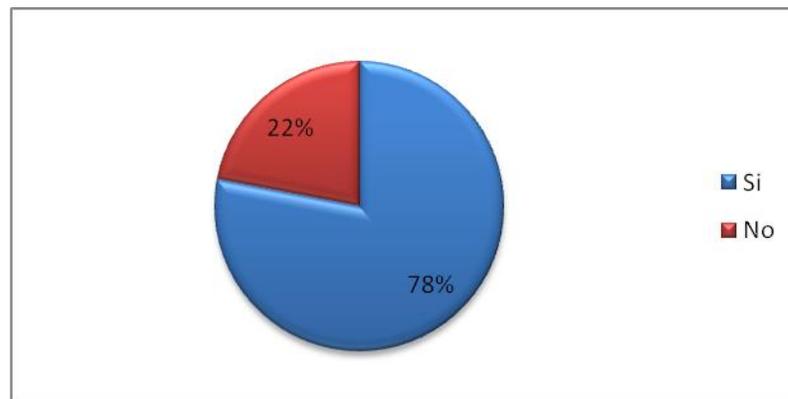
Según los resultados arrojados en la encuesta aplicada a los estudiantes, incluidos diurnos y nocturnos, de los tres últimos semestres de la Carrera de Administración de Empresas, encontramos lo siguiente:

1. Su edad está entre :

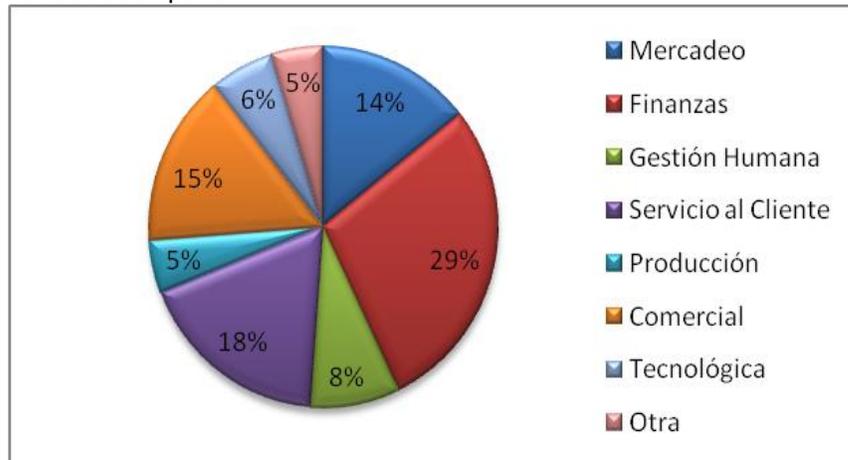


Dentro de la información demográfica de la muestra de estudio, la mayoría de los estudiantes se encuentran entre los 20 y 30 años

2. ¿Actualmente se encuentra trabajando?



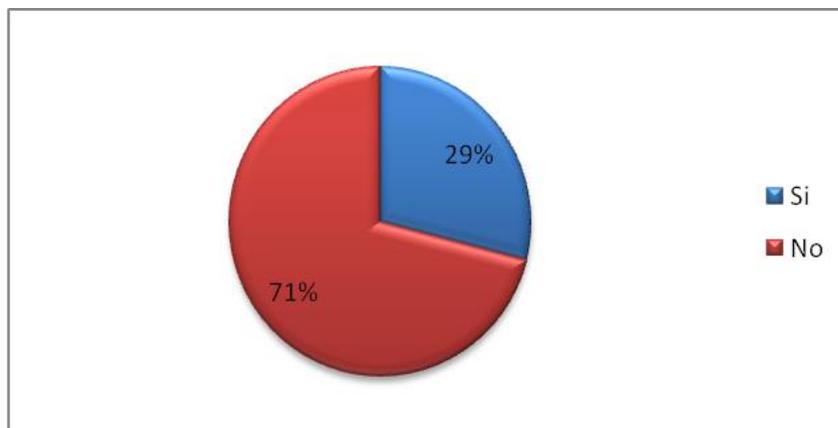
3. ¿En qué área se desempeña?



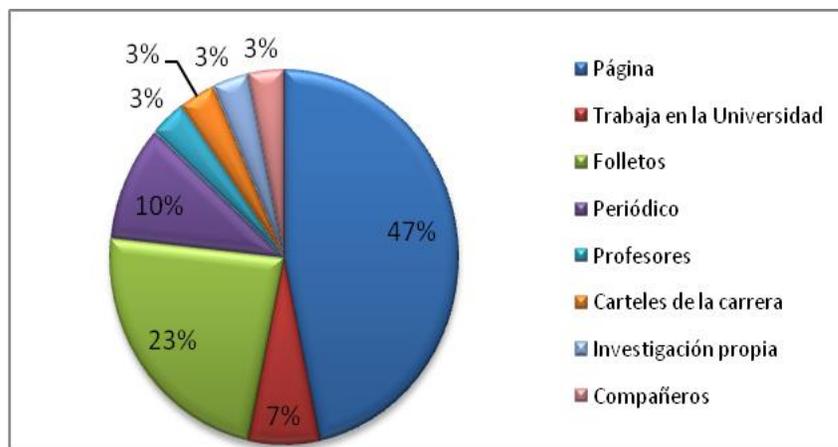
Otra: Administración (50%), Operaciones (25%), Contable (25%)

La mayoría trabaja y se desempeñan en finanzas y servicio al cliente principalmente. Teniendo en cuenta que los estudiantes de esta edad desean continuar con su proyección laboral y académica, encontramos que son una población objetivo muy atractiva para los Programas de Posgrados, además como la mayoría de ellos se encuentran trabajando, tienen la posibilidad de invertir en un Posgrado y cuentan con la experiencia requerida para poder elegir acertadamente el enfoque de la especialización.

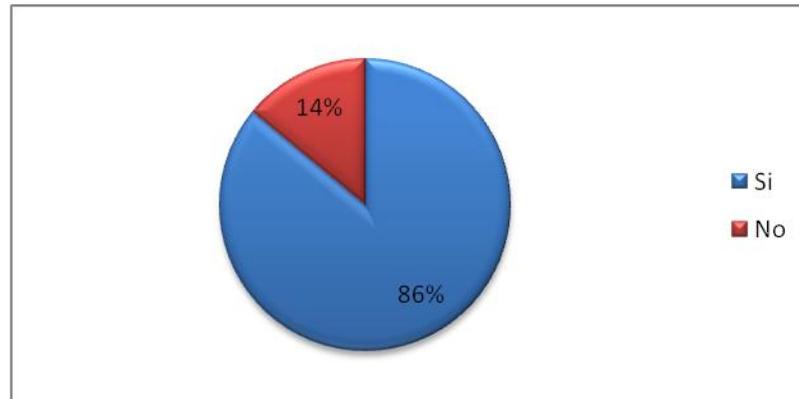
4. ¿Conoce cuáles son los Programas de Especialización en Administración que ofrece actualmente la Pontificia Universidad Javeriana?



5. Si su respuesta es Si ¿Por cuál medio se entero?

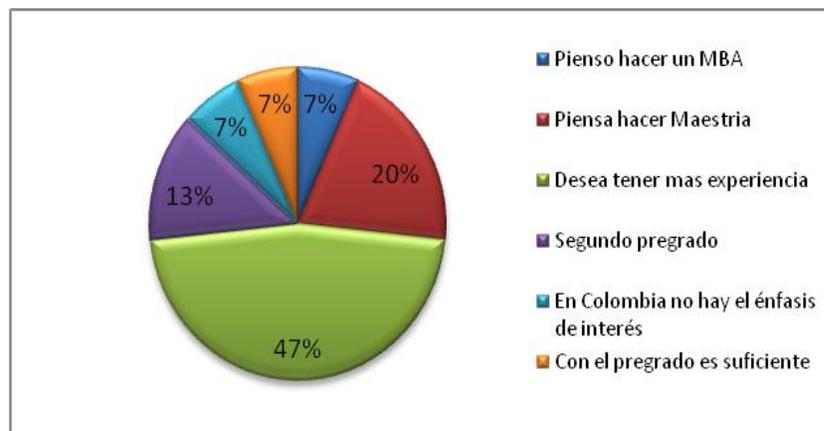


6. Una vez terminado el Programa de Pregrado, ¿le gustaría especializarse?



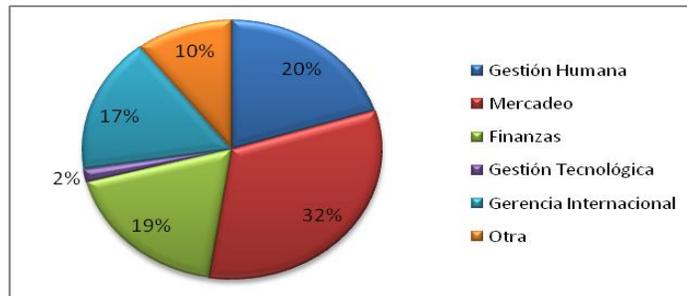
Sin embargo, se observa que la mayoría de estudiantes esperan especializarse, pero no conocen los Programas de Posgrados que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en el área específica de Administración. Además, de las personas que afirman conocer los Programas de Posgrado en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana, la mayoría se han enterado por medio de la página de la universidad, por iniciativa propia, y a través de los folletos impresos.

7. Si su respuesta es No ¿Por qué?



Por otra parte, de las personas que afirman no estar interesadas en realizar un posgrado, la mayoría desea tener primero más experiencia en el área laboral, le sigue el deseo de realizar una maestría y en un menor porcentaje, la preferencia de realizar un segundo pregrado.

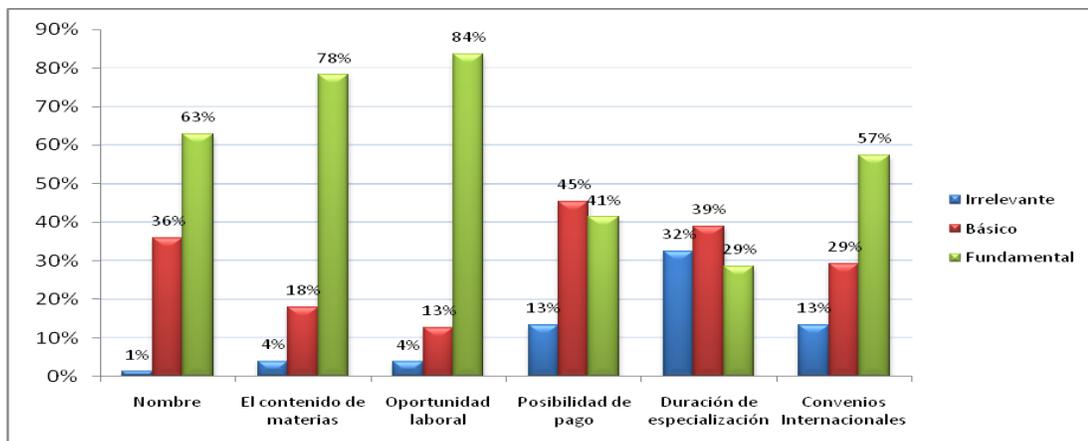
8. ¿En qué área le gustaría especializarse?



Otra: Logística (46%), Turismo (8%), Gestión de Proyectos (8%), Direccionamiento Estratégico (8%), Gestión Ambiental (8%), Auditoría (8%), Derecho (8%), Alta Gerencia (8%).

Las personas que desean especializarse, tienen mayor interés en el Programa de Posgrado en mercadeo, seguido de talento humano y en finanzas, de acuerdo al porcentaje, éstas son las áreas de especialización, que más demanda tienen. Según el área en el que se desempeñan, podemos ver la relación del interés de estas especializaciones, ya que como vimos anteriormente, la mayoría de estudiantes encuestados que se encuentran trabajando, se desempeñan en finanzas y servicio al cliente. Además observamos que la mayoría de estudiantes que consideran una opción diferente para realizar su especialización, están interesados en el área de logística, por las tendencias de mercadeo actuales.

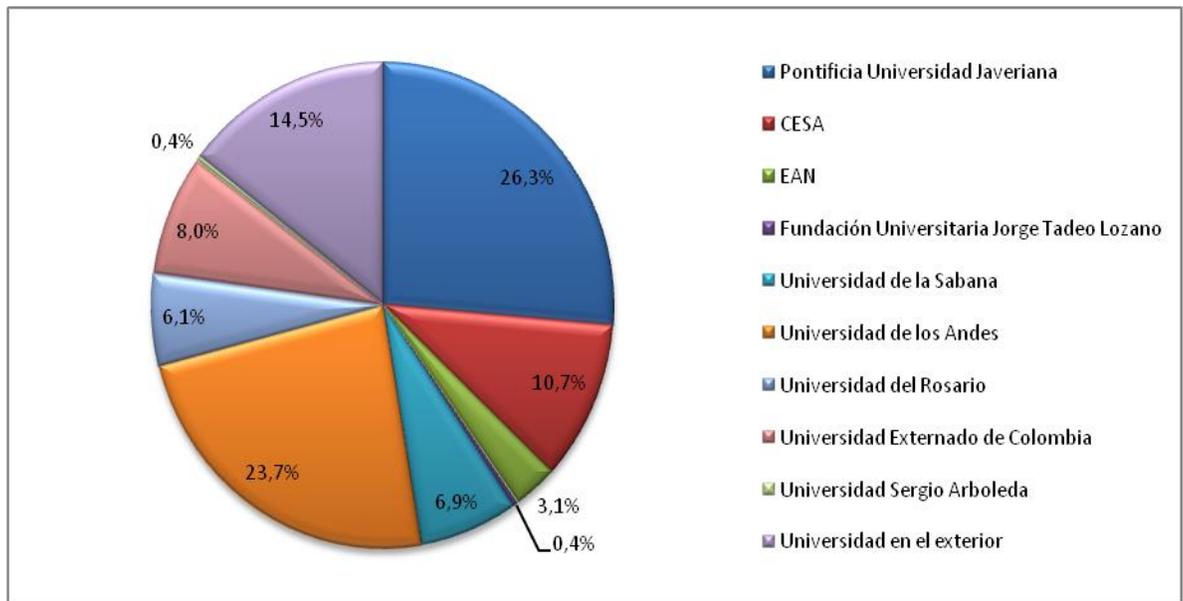
9. Califique de 1 – 3 (donde 3 es fundamental; 2 es básico y 1 es irrelevante), los criterios que utilizaría para elegir la universidad donde realizaría su especialización.



Otros criterios: Calidad del Posgrado (43%), Becas, ayuda financiera (14%), Horarios (14%), Convenios Nacionales (14%), Cuerpo Docente (14%).

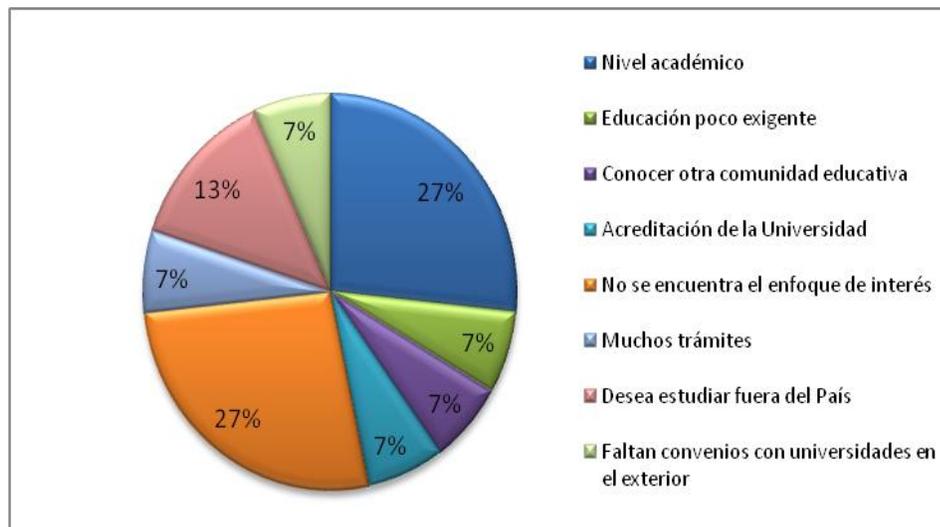
En cuanto a los criterios que los estudiantes evalúan para elegir un programa de posgrados, la mayoría califica como fundamental la oportunidad laboral que le ofrece el realizar la especialización, ya que según el contenido de materias, se encontrarán capacitados para competir en el mercado laboral; seguido se encuentra el contenido de las materias, en un menor porcentaje el nombre de la universidad y los convenios internacionales que pueda ofrecer el programa de posgrados como tal.

10. ¿Cuáles de las siguientes universidades le llamarían la atención para llevar a cabo su especialización?



Vemos como a pesar de no tener completa información sobre los Programas de Posgrados en Administración que ofrece la facultad, hay un gran interés en realizar la especialización en la Pontificia Universidad Javeriana, seguida se encuentra la Universidad de los Andes y posteriormente la Universidad Externado de Colombia. Esto nos muestra el alto sentido de pertenencia que tienen los estudiantes para con la Pontificia Universidad Javeriana.

11. Si su respuesta anterior no fue la Pontificia Universidad Javeriana, se debe a:



Encontramos también, que los estudiantes que no desean realizar su especialización en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana, se debe a que no encuentran el enfoque de interés para especializarse, en igual porcentaje se encuentra el nivel académico de pregrado, seguido del deseo de estudiar fuera del país.

3.2. GRUPO FOCAL (Ver anexo 4.), ([Ver anexo 8 – Video Grupo Focal](#)).

Para aplicar esta herramienta cualitativa, seleccionamos aleatoriamente a 5 estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de últimos semestres, de los cuales 3 de ellos pertenecen a la jornada diurna y los 2 restantes a la jornada nocturna. Dos de los estudiantes diurnos se encuentran realizando su práctica empresarial en la Coordinación de Mercadeo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y uno de los estudiantes nocturno trabaja en el Programa de Educación Continua de la Facultad de Psicología. Escogimos a estos estudiantes, ya que, tienen más contacto con la universidad y pueden opinar objetivamente, además dos de ellos están vinculados directamente con el área de Posgrados en Administración.

Los participantes fueron:

NOMBRE	EDAD	JORNADA	SEMESTRE	CARGO	EMPRESA
Nathaly Camargo	24	Diurna	Décimo	Practicante Empresarial en Mercadeo	Pontificia Universidad Javeriana
Ana María Santana	24	Diurna	Décimo	Practicante Empresarial en Recursos Humanos	A y G Colombia Seguros Generales
Alejandro Salamanca	23	Diurna	Décimo	Practicante Empresarial en Mercadeo	Pontificia Universidad Javeriana
Rafael Núñez	34	Nocturna	Once	Coordinador Administrativo	Educación Continua Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana
Alexander Gaviria		Nocturna	Once	Analista de clientes corporativos	Hewlett-Packard

- **Primera Sección**

El propósito de esta sección es conocer lo que los estudiantes piensan con respecto a las especializaciones, su importancia, el valor dentro de una formación académica y la contribución de esta a su desempeño laboral.

Preguntas Planteadas:

1. ¿Considera importante realizar una especialización?, ¿Porqué?
2. ¿Qué le impediría hacer una especialización?
3. Con respecto al pregrado, ¿Cuál es el valor agregado que usted espera encontrar en una Especialización?

Conclusión del Grupo: Debido a la gran competencia laboral que como administradores de empresa tienen, es necesario profundizar más en lo visto en el pregrado, se debe buscar un valor agregado y este lo da una especialización. Sin embargo, plantean la inquietud de la validez del programa de posgrados a nivel internacional. Consideran además que es importante dar entonces el salto directamente a la maestría que sí se valida a nivel internacional.

Plantean la inquietud que incluso en el mercado laboral valoran más una maestría que la misma especialización. También coinciden en preferir una especialización siempre y cuando el trabajo así se los exija.

Dentro de las barreras que encuentran para realizar un posgrado esta la falta de orientación, ya que actualmente no tienen claro el enfoque deseado en una especialización, por esta razón prefieren tener más experiencia en el área laboral que les permita tomar una decisión acertada en cuanto a la elección de un posgrado. Además consideran que la alta inversión es un impedimento, por no contar con los recursos suficientes. Uno de los estudiantes comentó haber estado interesado en cursar materias de especialización como electivas de su pregrado, sin embargo el horario de estas materias intervenía con las materias de pregrado, lo que le implicaría atrasar la terminación del pregrado.

Consideran que el valor agregado que ofrece la especialización es la profundización que ésta permite en materias específicas, enseñan cómo desarrollar la teoría, los conceptos de pregrado son más teóricos en la especialización es posible realizar una práctica, además las relaciones con los compañeros es un factor determinante para ellos en el aprendizaje por la experiencia laboral que tengan, con esta práctica se desarrolla el profesional, ya que enriquece su conocimiento con el conocimiento de los demás, las especializaciones son más dinámicas, conocimiento práctico que se hace entre todos, no solamente el profesor.

- **Segunda Sección:**

El propósito de esta sección es indagar si los programas de posgrados han tenido la suficiente promoción en los estudiantes de pregrado, así como determinar cuáles son los medios más propicios para que lleguen más fácilmente a ellos.

Preguntas Planteadas:

1. ¿Conoce los programas de Posgrados en Administración?
2. ¿Por cuál medio se enteró?
3. ¿Por el medio que se enteró del programa de posgrados, obtuvo la información necesaria para tomar una decisión al respecto?
4. ¿Conoce los diferentes medios de promoción que utiliza el Programa de Posgrados en Administración, para dar a conocer las especializaciones?

5. ¿Qué medios de comunicación alternativos propone para la difusión de esta información?

Conclusión del grupo: Tres estudiantes afirman no conocer los programas de posgrados en especialización, los dos restantes los conocen porque tienen la oportunidad de trabajar en la Facultad.

Los medios por los que se enteraron de la existencia de los Programas de Posgrados en Administración, son los folletos, la página web de la universidad y prensa, sin embargo coinciden en considerar que la iniciativa propia es muy importante, ya que, ésta información no es transmitida masivamente en los programas de pregrado, además la personas que conocen los medios de difusión de posgrados, consideran que contienen una información bastante básica, pero que son un muy buen primer acercamiento, incluirían el precio de los Programas, ya que éste es un factor importante para realizar la elección.

Proponen como medios alternativos de promoción; el acercamiento a las empresas, utilizando para ello, como estrategia, la elaboración de convenios que ofrezcan descuentos o incluso facilidades de pago. En cuanto a la promoción interna consideran importante realizar reuniones informativas en los últimos semestres, enviar información masiva por medio del correo electrónico de la universidad, proponen además la utilización de espacios existentes como la feria empresarial, donde por primera vez este año encontraron información al respecto, proponen también la elaboración de revistas informativas de posgrados, con temas de interés que tengan que ver directamente con posgrados y finalmente proponen pautar en televisión.

- **Tercera Sección** (Se encuentra en el Capítulo No 3)

- **Cuarta sección**

El propósito de esta sección es conocer la percepción del Programa de Posgrados en Administración. Para ello se entregarán folletos informativos a los estudiantes para que de esta manera todos se encuentren en capacidad de opinar.

Preguntas planteadas:

1. ¿Realizaría alguna especialización en el Programa de Posgrados en Administración?
2. ¿Cuáles son sus motivaciones para la elección o no elección de alguno de estos Programas?
3. ¿Qué opina a cerca de los folletos informativos?

Conclusión del grupo: A pesar de no contar con la información suficiente para la toma de esta decisión, consideran en general que sí realizarían un Posgrado en la Pontificia Universidad Javeriana, ya que, los estudiantes tiene un alto sentido de pertenencia y una percepción del nivel académico muy buena. Sin embargo hay dos estudiantes que no encuentran en los Programas de Posgrados en Administración el enfoque en el que desean especializarse. Comentan además que en otras universidades la variedad de especializaciones que ofrecen, es una fortaleza, ya que, hay diversos enfoques, distintos al de pregrado. Además el hecho de encontrar en la especialización nombres de materias de pregrado, da la sensación de recibir la misma información, así no sea de esta forma.

En cuanto a los folletos actuales del Programa de Posgrados en Administración los estudiantes opinan que estos se pueden mejorar un poco en cuanto al tamaño, ya que los perciben muy grandes pues consideran que los podrían reducir un poco, así mismo, piensan que son muy serios y muy cuadrículados, ya que no son visiblemente agradables, pues consideran que sus imágenes no deben contener solo fotos de personas ya que no son relevantes, en lugar de ello, se debería colocar sitios muy importantes de la Universidad que visiblemente vende más, como el campus universitario, el edificio Fernando Barón, S.J., la cancha de futbol, el gimnasio, las salas de sistemas, entre otros, además las imágenes deberían contener algo que tenga que ver con la especialización, así como se encuentra actualmente el folleto de Gerencia Internacional que se vende el nombre, el mapa y las banderas y tienen relación con la respectiva especialización; por otra parte, anotan que ven los folletos viejos porque en

las fotos salen computadores antiguos, así mismo, dicen que la foto repetida en el folleto no es visualmente atractiva, pues no tiene nada de mercadeo y no vende. En cuanto a la información que contienen los folletos se les hace muy interesante en cuanto a la explicación sobre las razones por las cuales deberían estudiar la especialización, así como la información que allí se encuentra de los profesores, debido a que al mirar la profesión, los estudios realizados y su proyección profesional que haya hecho este, cambia la perspectiva acerca de una asignatura, debido a que más exactamente los javerianos pueden mirar si algunos de los profesores que les dictaron en su pregrado y están dictando en los posgrados, fueron excelentes, pueden determinar en qué nivel académico se encuentra la especialización, o a la inversa, si se encuentra un profesor que académicamente no fue muy bueno en el pregrado, permite visualizar que no están recibiendo buenos profesores y por consiguiente su nivel es bajo y no da valor agregado a la respectiva especialización. Por otra parte, al incluir el currículo de los profesores, permite transmitir que hay una estabilidad de los profesores y que no hay una rotación de los mismo, y asegura que al tomar la especialización esos mismos profesores le van a dictar la clase y esto permite vender, lo cual es al contrario en el pregrado, ya que hay mucha rotación y no se obtiene con anticipación la información de los profesores que van a dictar la asignatura. En cuanto a los folletos de los Posgrados como valor adicional, se debería incluir en el mismo, una pequeña descripción del contenido de las materias, para que de esta forma se pueda saber sobre lo que trata la materia.

En general, los estudiantes opinaron que si desean realizar la especialización en administración en la Pontificia Universidad Javeriana, pues de acuerdo a sus preferencias eligieron cada una.

- **Quinta sección**

El propósito de esta sección es conocer el concepto de los estudiantes con respecto a las especializaciones en el exterior, sus ventajas, desventajas y cómo ayudarían a su desempeño laboral.

Preguntas planteadas:

1. ¿Considera importante hacer una especialización en el exterior?, ¿Porqué?
2. ¿Qué factores incluiría en una especialización en Colombia, para que ésta se encuentre al nivel de una especialización en el exterior?

Conclusión del grupo: Si es interesante realizar una especialización en el exterior porque los programas tienen otro enfoque, ya que los países desarrollados tienen más conocimientos, tienen mayores niveles de investigación, implementan mejores niveles de cambio tecnológico y de conocimiento, pero señalan que este interés de realizar sus estudios en el exterior es con el propósito de poder adquirir gran conocimiento y experiencia con el fin de poderlo aplicar aquí en Colombia; de otra parte, piensan que en el exterior hay diversidad de culturas y diferentes procesos de hacer las cosas, con ello la persona se nutre de la variedad de conocimiento y aprende de ello, es decir, de los diferentes puntos de vista y de la diversidad de perspectivas logrando así poder construir una idea más global del área de estudio, del mismo modo, al realizar estudios en el exterior va a dar experiencia y un plus que aquí en Colombia no se va a adquirir, además da un mayor peso a la hoja de vida, lo que permite ampliar el campo laboral y ser tenido más en cuenta para desempeñar mejores cargos. Por otro lado, anotan que actualmente se puede realizar especializaciones en forma virtual sin necesidad de desplazarse a otro país y además a unos precios económicos, lo que permite obtener un título en el exterior.

- **Sexta sección**

El propósito de esta sección es conocer el conocimiento de los estudiantes con respecto a estos convenios, como son percibidos por ellos y cuáles son sus preferencias al respecto.

Preguntas planteadas:

1. ¿Conoce convenios entre universidades colombianas?, ¿Cuáles y cómo funcionan?
2. ¿Conoce convenios entre universidades colombianas y del exterior?, ¿Cuáles y en qué consisten?

3. ¿Cuáles de los convenios discutidos anteriormente le llaman más la atención?, ¿Porqué?

Conclusión del grupo: Conocen que la Javeriana maneja convenios pero a nivel de pregrado como intercambios. Saben que la Universidad del Rosario y los Andes tienen convenios, en el caso de la Universidad Rosario se puede hacer un semestre o una pasantía en otra Universidad en el Exterior y de esta forma se obtiene una doble titulación. En la Universidad de los Andes en la Carrera de Administración se maneja con doble titulación, obteniendo una titulación Europea, de Estados Unidos y la de aquí en Colombia, a nivel de Posgrados los Andes tiene alianzas con otras universidades en Colombia con la Universidad de EAFIT en Medellín, con ello va abarcando más mercado y permite obtener más extensión de los programas. Finalmente, los estudiantes no conocen convenios que manejan las universidades con otras universidades del exterior. Por otra parte, consideran que un programa al realizar convenio con otra universidad del exterior les da más valor agregado ya que permite ampliar su nivel de conocimiento.

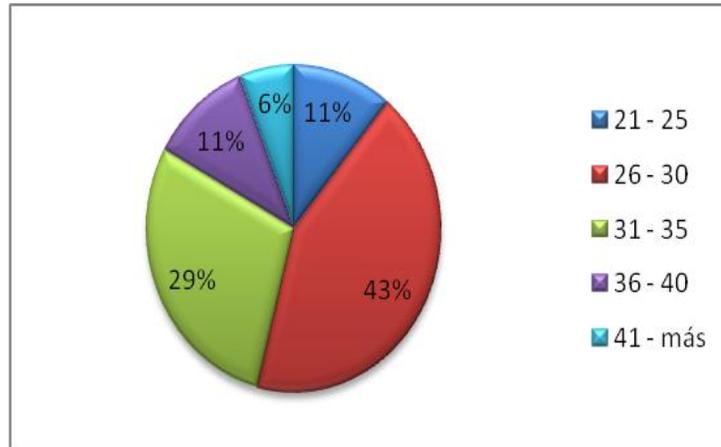
- **Conclusión general del grupo focal:**

Recomiendan al Programa de Posgrados Administración difundir sus especializaciones en el pregrado, por medio de reuniones en alianzas con la carrera de administración, esto ayuda a que se tenga una mayor expansión de los mismos y señalan que si durante el pregrado el estudiante vivió una mala experiencia a nivel académico puede establecer un juzgamiento errado que lo hace en forma general y así repercute en la visión que se proyecta hacia las especializaciones, pero sí se dan a conocer de forma directa estas, cambia las percepciones hacia los mismos. De igual forma, sugieren hacer algo similar como Expojaveriana pero para los Posgrados a nivel de toda la Universidad, esto permitiría ampliar el conocimiento, la información y la expectativa sobre los programas de interés que se ajusten a las necesidades de cada persona.

IV. SONDEO DE SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE TERCER MÓDULO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN.

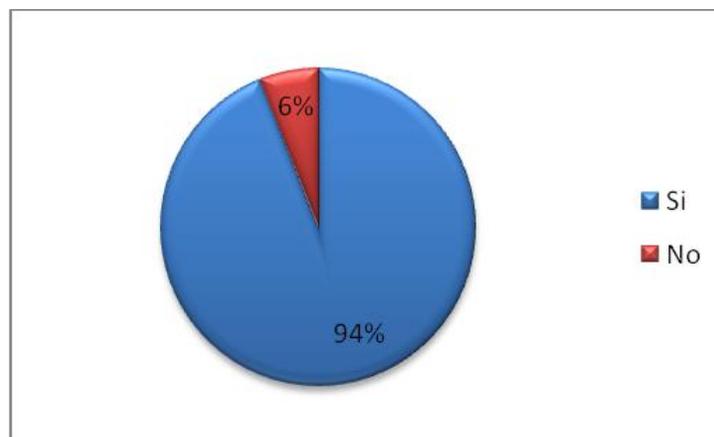
(Ver anexo 7.)

1. Su edad está entre :

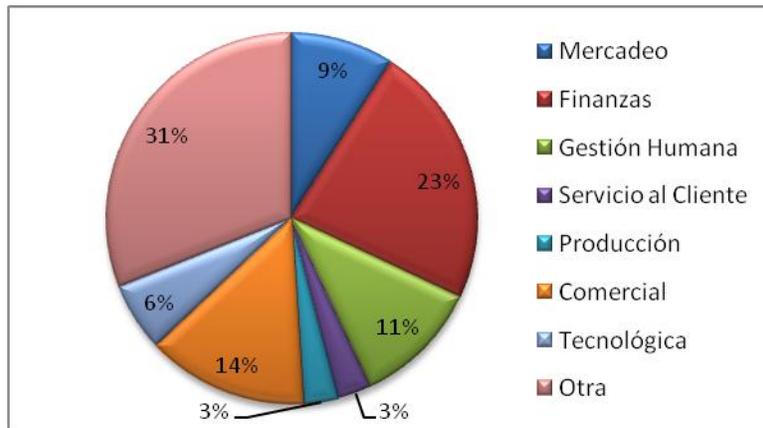


El 43% de los estudiantes del sondeo se encuentran entre 26 y 30 años, esto corrobora que los estudiantes de pregrado continúan realizando la especialización una vez terminado el pregrado, como veíamos anteriormente, los estudiantes de pregrado que se encuentran en los tres últimos semestres se encuentran en el rango de edad entre 21 y 25 años, lo que también corrobora que los estudiantes próximos a graduarse de pregrado son un potencial mercado objetivo para los Programas de Posgrado en Administración.

2. ¿Actualmente se encuentra trabajando?



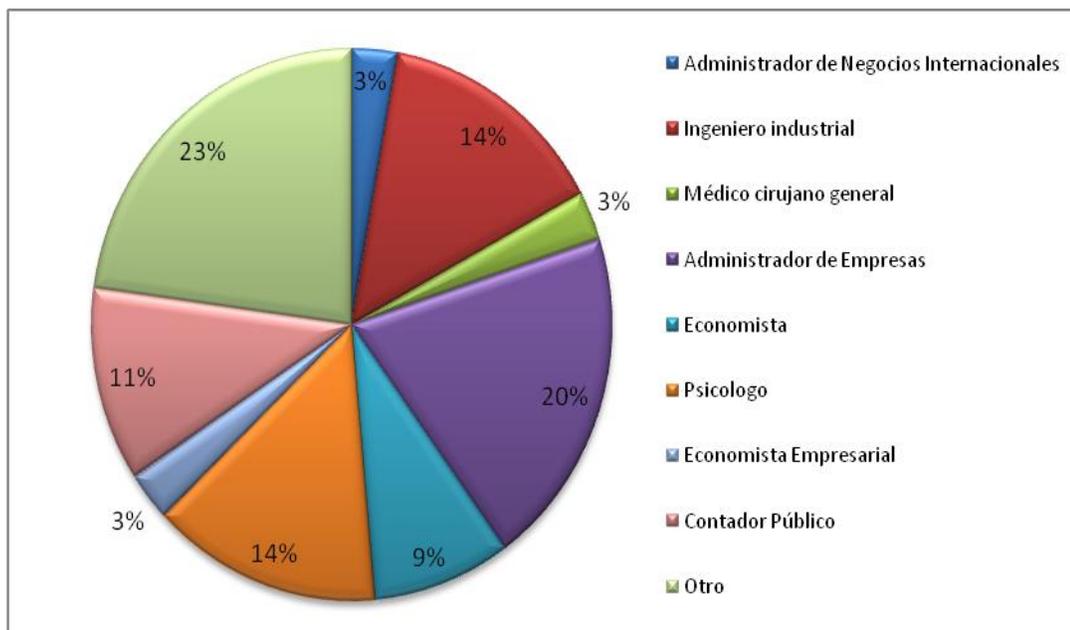
3. ¿En qué área se desempeña?



Otra: Logística (9%), Riesgos Profesionales (9%), Gerencial (9%), Gestión de Calidad (9%), Operaciones (9%), Auditoría (9%), Interventoría de Proyectos Sociales (9%), Construcción (9%), Calidad (9%), Consultoría (9%), Administrativa (9%)

La mayoría de los estudiantes del sondeo también se encuentran trabajando, se desempeñan la mayoría en el área de Finanzas, seguido por el área comercial.

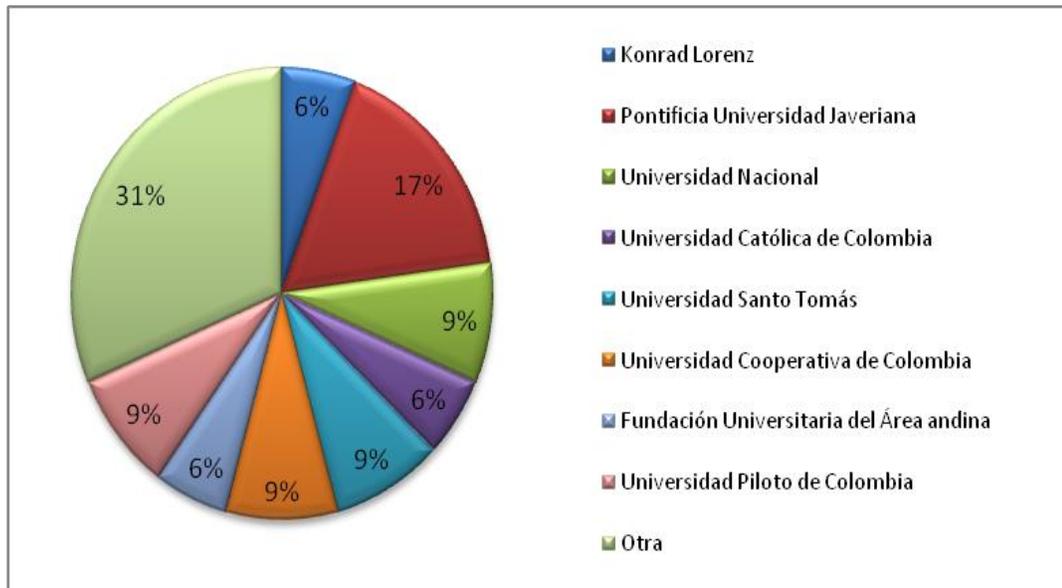
4. ¿Cuál fue su título de Pregrado?



Vemos que hay una gran diversidad en cuanto a los pregrados de los estudiantes, aunque la mayoría obtuvo como título de pregrado Administrador de empresas, éstos no son egresados de la Pontificia Universidad Javeriana. Solamente dos de ellos lo son.

Otra: Ingeniero Electrónico (13%), Ingeniero de Alimentos (13%), Ingeniería Financiera (13%), Instrumentador Quirúrgico (13%), Trabajador Social (13%), Arquitecto (13%), Administración Financiera (13%), Ingeniero de Mercados (13%).

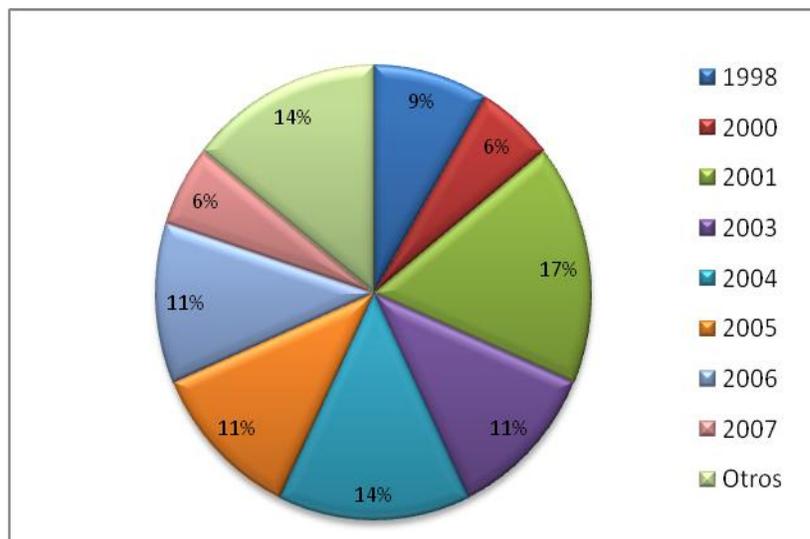
5. ¿Cuál fue la Universidad donde realizo el Pregrado?



Otra: Universidad Autónoma de Bucaramanga (9%), Universidad Autónoma de Manizales (9%), Universidad Antonio Nariño (9%), Escuela de Administración de Negocios EAN (9%), Universidad de Cartagena (9%), Universidad del Norte (9%), Universidad Externado de Colombia (9%), Universidad Surcolombiana Neiva (9%), Universidad Agraria de Colombia (9%), Escuela Colombiana de Ingeniería (9%), Universidad Galileo (Guatemala) (9%).

Vemos también gran diversidad en las universidades donde los estudiantes realizaron los pregrados, predomina la Pontificia Universidad Javeriana, aunque como lo habíamos dicho anteriormente, la mayoría de estos estudiantes no corresponden a Administración de Empresas.

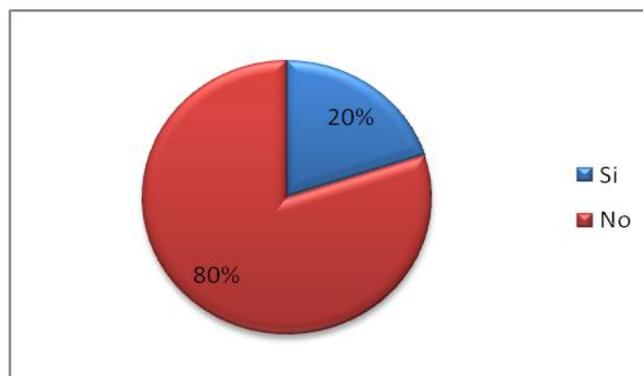
6. ¿En qué año termino el Pregrado?



Otros años: 1985 (20%), 1986 (20%), 1993 (20%), 1999 (20%), 2002 (20%).

La mayoría de estudiantes del sondeo, terminaron su pregrado en el año 2001, seguido del año 2004. Lo que indican que no esperan mucho tiempo para continuar estudiando.

7. ¿Ha realizado otro Posgrado?



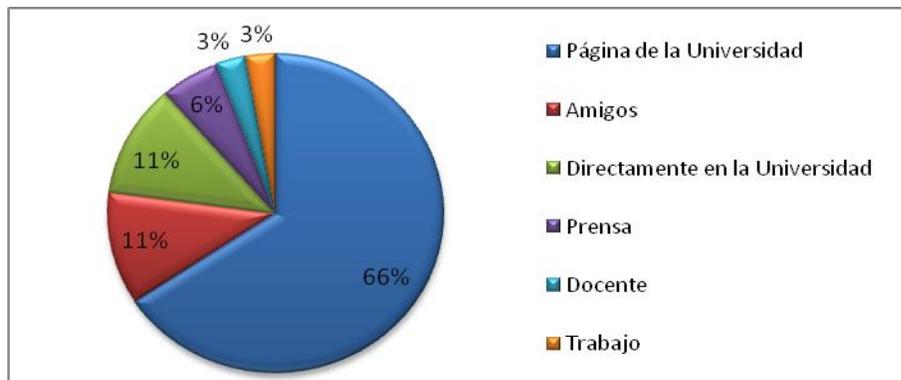
8. ¿Cuál?

- Especialización en Medicinas Alternativas.
- Salud Ocupacional.
- Mercadeo.
- Administración de Informática.

- Gerencia Estratégica de Hoteles.
- Gerencia de la Salud Ocupacional.
- Calidad ISO9001.

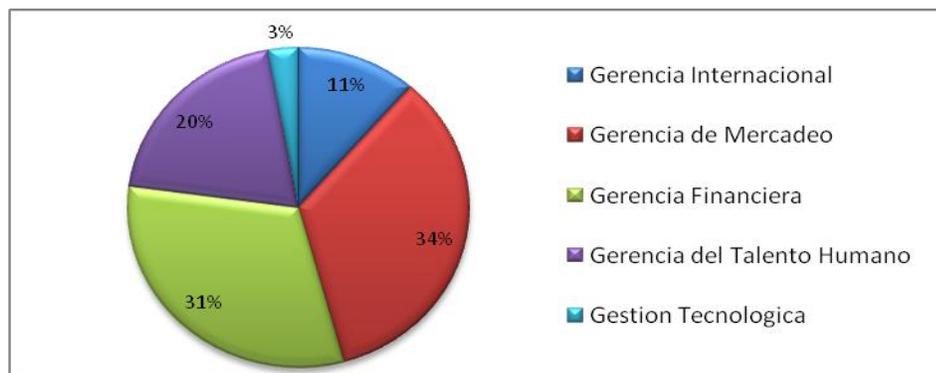
La mayoría de los estudiantes del sondeo no han realizado otro Posgrado en Administración, sin embargo, de las personas que han realizado otro posgrado, vemos que hay una gran diversidad.

9. ¿Por qué medio se enteró del Posgrado que cursa actualmente en la Pontificia Universidad Javeriana?



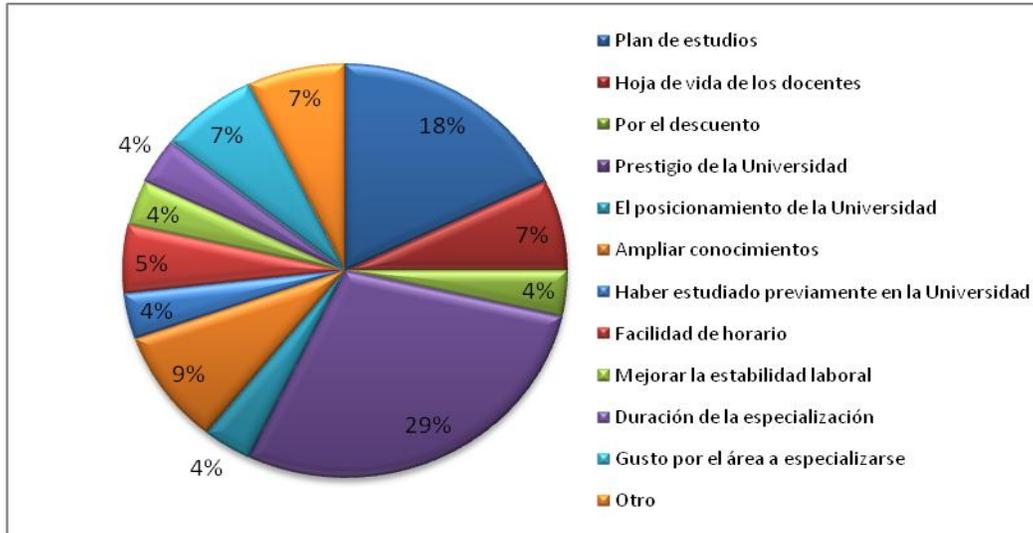
De igual forma que se han enterado algunos estudiantes de pregrado, se han enterado los estudiantes de posgrados, por medio de la página web de la Universidad, seguido de amigos y con el mismo porcentaje de información obtenida directamente en la Universidad.

10. ¿Qué Especialización está cursando actualmente?



De los estuantes del sondeo, se observa que la gran mayoría se encuentra cursando la especialización de Gerencia de Mercadeo, seguida por Gerencia Financiera.

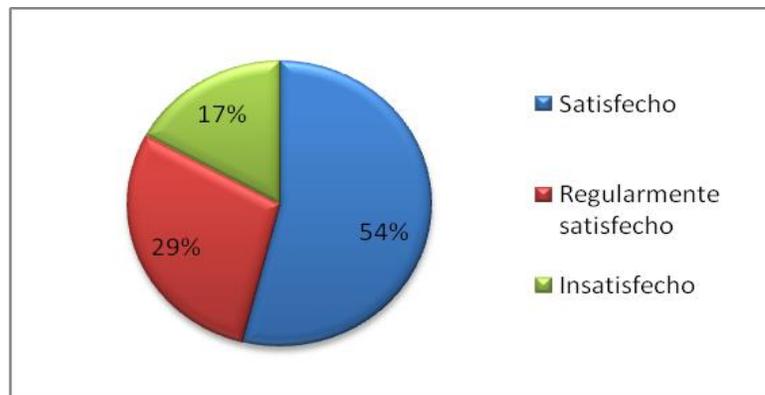
11. ¿Qué lo motivo a realizar el Posgrado en la Pontificia Universidad Javeriana?



Otro: Calidad de la Universidad (25%), Buenas referencias (25%), Ubicación y confort (25%), Perfil del Egresado (25%).

La mayoría de estudiantes del sondeo estuvieron motivados a realizar la especialización en la Pontificia Universidad Javeriana por el prestigio de la Universidad, seguida del contenido del Plan de Estudios.

12. ¿En qué grado el contenido de especialización lleno sus expectativas?

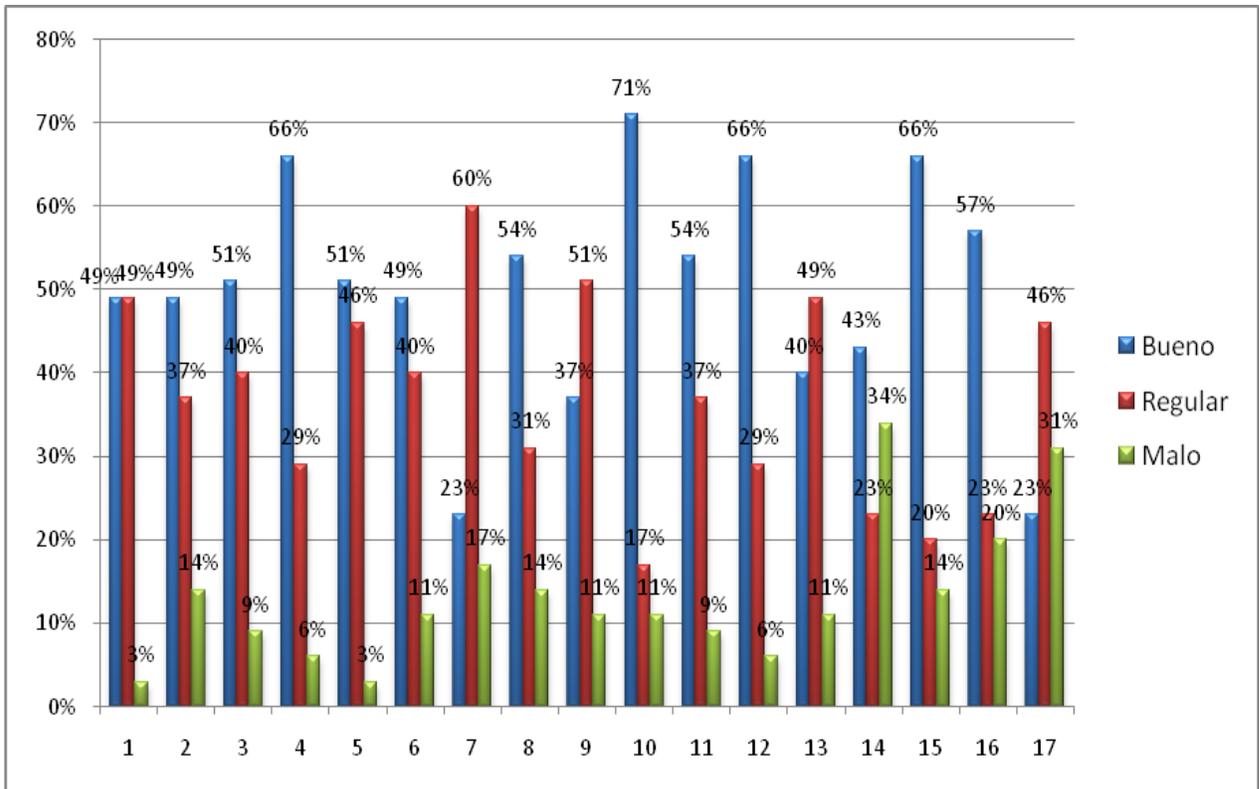


Los estudiantes del sondeo se encuentran Satisfechos, aunque encontramos un 29% que se encuentra regularmente satisfecho con el contenido de la Especialización. A continuación encontraran comentarios que justifican el grado de satisfacción.

13. Si no está conforme ¿qué modificaría?

- Cambiaría el contenido de algunas materias.
- Cambiaría algunos profesores.
- El enfoque de algunas materias que estuviera mejor definido.
- Tener en cuenta en la selección de docentes la experiencia en pedagogía y la metodología.
- Introducir más casos de análisis gerenciales y de toma de decisiones, ofrecer al estudiante más herramientas prácticas que teóricas.
- Alinear el contenido de las materias para que de esta forma no se repitan los contenidos en la especialización.
- La organización y logística de la especialización.
- Algunas electivas deberían ser parte del programa obligatorio.
- Aumentar la exigencia en la admisión de los estudiantes y sus perfiles, que tengan éstos más experiencia.
- Fomentar más la investigación en la especialización.
- Mejorar la asignación de salones.
- Reforzar el inglés.
- Faltan equipos en la sala de cómputo, en ocasiones se ubicaron dos estudiantes por equipo.

14. Según su satisfacción con el programa de Posgrados, califique los siguientes criterios de 1 – 3 (donde 3 es bueno; 2 es regular y 1 es malo).



Dentro del sondeo encontramos que el criterio que mejor califican los estudiantes de posgrado es el proceso de matrícula, seguido de la asignación de horarios, la oportunidad del material entregado, y la concordancia académica con las tendencias actuales de las áreas administrativas. Dentro de los criterios calificados con regular encontramos que el criterio más calificado con esta categoría es la exigencia académica, seguido de la calidad académica de los estudiantes. Finalmente dentro de los criterios calificados con malo, encontramos que el criterio más calificado con esta categoría es la asignación de salones, y la atención oportuna de las sugerencias propuestas.

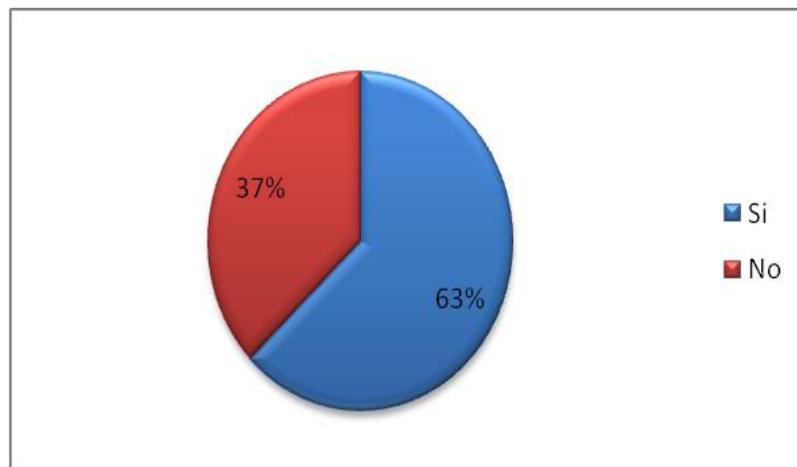
1	Calidad de los Profesores
2	Asesoría por parte de los Profesores
3	Concordancia académica con las necesidades del mercado laboral
4	Concordancia académica con las tendencias actuales de las áreas administrativas
5	El contenido de las materias
6	Calidad de los cursos
7	Exigencia académica
8	Formas de evaluación
9	Calidad académica de los compañeros
10	Proceso de matrícula
11	Calidad del material entregado
12	Oportunidad del material entregado
13	Comunicación con el Programa de Posgrados
14	Asignación de salones
15	Asignación de horarios
16	Disponibilidad de equipos de apoyo
17	Las sugerencias propuestas son atendidas oportunamente

A continuación comentarios de los estudiantes del sondeo, que justifican la baja calificación en los criterios.

15. Si su calificación se encuentra entre 1 y 2, por favor explique la razón de la baja satisfacción.
- No se observa coherencia en la maya curricular.
 - Faltan materias que afiancen más los conocimientos.

- Falta de contenido en materias cruciales para la especialización.
- El proceso de matrícula es complejo.
- El nivel académico de los compañeros es muy bajo.
- Es bajo el nivel de exigencia de los profesores.
- Falta más práctica que desarrolle análisis y criterio profesional.
- Falta de comunicación de los programas de posgrado a los estudiantes de pregrado.
- Falta organización en la asignación de salones.
- Los salones no cuentan con los equipos necesarios para desarrollar la clase.
- Hay bastantes estudiantes por curso.
- Dificultades con la metodología de los docentes, a pesar de tener amplios conocimientos, los docentes no los transmiten efectivamente.
- La intensidad horaria de algunas materias no fue suficiente.

16. ¿Recomendaría a otra persona la especialización que está cursando actualmente en la Javeriana?



La mayoría de los estudiantes del sondeo sí recomendarían la especialización, sin embargo el porcentaje de personas que no la recomendarían consideramos es muy alto.

A continuación comentarios de los estudiantes, que justifican la recomendación o no de los Programas de Posgrados en Administración.

17. ¿Por qué?

Si lo recomendaría	No lo recomendaría
El programa lleno la expectativas	Falta profundización
Porque a pesar de las fallas administrativas del posgrado, éstas son de forma y no de fondo	Falta organización
Los contenidos de las clases fueron muy buenos	Sirve más como actualización y no como valor agregado
Por la satisfacción personal y académica	Desorden logístico en la universidad
Los programas son buenos complementos del pregrado	No me siento satisfecho con el nivel académico
La universidad es muy reconocida	Bajo nivel académico de los compañeros
Se puede sacar mucho provecho del pensum	Las notas no se obtienen a tiempo
La calidad de los docentes, su experiencia y conocimientos son excelentes	Falta más practicidad en algunas materias
Actualización de temas importantes que se utilizan en la vida laboral.	
Hay docentes excelentes.	
En términos generales las especializaciones se encuentran orientadas a las necesidades del mercado laboral.	
Buena actitud para atender sugerencias y solicitudes	

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

Encontramos que el nombre de las materias no es específico, consideramos que éste debería ser más atractivo, y dar a entender el contenido básico de la materia, ya que según el resultado del grupo focal los estudiantes al comparar los Planes de Estudio se guían por el nombre de las materias.

Según información otorgada por la Coordinadora Administrativa de Posgrados, para los programas existentes no se han realizado estudios comparativos con estándares internacionales ni con las necesidades laborales actuales.

Vemos que algunas materias electivas que se ven dentro de los Programas de Posgrados son fundamentales para la especialización, de esta manera deberían ser incluidas en el pensum como materias formales.

Dentro del folleto utilizado como publicidad en el programa de posgrados, observamos que no es atractivo visualmente, ya que no contiene imágenes relacionadas con la especialización y su contenido no es fácil de modificar, ya que son altos los costos de actualización de información.

Encontramos que la población objetivo de los Programas de Posgrados dentro de la misma Universidad es alta, ya que los estudiantes que actualmente cursan los tres últimos semestres en pregrado, se encuentran entre 20 y 25 años, además trabajan y manifiestan estar interesados en realizar una especialización. Luego, estos estudiantes cuentan con la experiencia laboral para comenzar a cursar una especialización.

Ajustar el nombre de las materias, de tal manera que éste muestre el enfoque de las materias y dé una idea de lo que se va a ver en ella.

Teniendo en cuenta que las tendencias están evolucionando constantemente, y con el fin de lograr una mayor competitividad en los estudiantes egresados de Posgrados, recomendamos realizar estudios comparativos con estándares internacionales y las necesidades laborales actuales.

Recomendamos hacer un análisis de las tendencias y necesidades actuales del mercado laboral, para observar las competencias que deben poseer los egresados de cada Programa de Especialización, para así actualizar y establecer las materias fundamentales, al igual que las electivas.

Recomendamos agregar al folleto una hoja, cuyo archivo lo maneje directamente el Programa de Posgrados, que incluya una pequeña descripción de las asignaturas, e igualmente incluir esta descripción en la página web de la Universidad.

Recomendamos hacer más énfasis en la publicidad de los Programas de Posgrados al interior de la Universidad, donde se encuentra un alto número de población objetivo.

Observamos que la mayoría de estudiantes de pregrado de los tres últimos semestres, no están enterados de los Programas de Posgrado en Administración, sin embargo, las personas que se han enterado lo han hecho por medio de la página web de la Universidad.

Encontramos que algunos estudiantes de pregrado tienen inquietudes sobre la validez de un posgrado a nivel internacional, es por ello que prefieren realizar una maestría que es válida en el exterior.

Observamos que los estudiantes encuentran atractivo especializarse en enfoques diferentes a los de la carrera, pero en temas que están cobrando importancia actualmente.

Encontramos que los estudiantes de posgrado que participaron en el sondeo de satisfacción, proponen incluir más práctica dentro del contenido de las materias, esto con el fin de formar el criterio gerencial en los estudiantes. E igualmente, coincidieron los estudiantes del grupo focal, quienes encuentran en la práctica, el valor agregado que ofrece un Posgrado en relación a un Pregrado.

Dentro del grupo focal los estudiantes opinaron que otro valor agregado es la oportunidad de compartir con personas que tengan experiencia, de allí la importancia de admitir en los Programas de Posgrados a estudiantes con un nivel académico alto y con experiencia laboral.

Al encontrar como requisito la experiencia laboral para cursar una especialización, encontramos que otra población objetivo interesante, son los trabajadores de las empresas más prestigiosas del país, con las que se podrían hacer convenios o realizar publicidad dirigida únicamente a ellos.

A pesar de encontrar la información de los Programas de Posgrados en la página web de la Universidad, los estudiantes no se han enterado completamente, es por ello que recomendamos realizar reuniones informativas a los estudiantes de últimos semestres, así como ferias de posgrados en toda la universidad, con el fin de informar a todos los estudiantes de los Programas de Posgrados.

Proponemos lanzar el programa de Maestría en Administración, así como realizar convenios internacionales que permitan beneficios a los estudiantes como la doble titulación.

Recomendamos abrir nuevos Programas de Posgrados que ofrezcan alternativas diversas de especialización, como por ejemplo, logística. Ello, además de abarcar una población mayor de estudiantes, la competitividad de los egresados contará con un valor agregado más específico.

Recomendamos incluir más ejercicios prácticos dentro de las materias de los Posgrados, realizando más análisis de casos empresariales, con el fin de desarrollar habilidades y criterios gerenciales.

Los estudiantes de tercer módulo de Posgrados actuales, que participaron en el sondeo, se encuentran inconformes con el nivel académico de los estudiantes admitidos, recomendamos por esta razón realizar pruebas más específicas de conocimientos para determinar a los admitidos a estas especializaciones.

Recomendamos realizar convenios con las empresas más prestigiosas, con el fin de atender este mercado objetivo, por medio de propuestas a los directivos, lo que además, aumentaría la posibilidad de contar con estudiantes con mayor experiencia. Esto se podría llevar a cabo por medio de una visita periódica a la misma empresa y además generando una revista, que la publicara el mismo Programa de Posgrados, y que tuviera como contenido tendencias, temas relacionados con las especializaciones y artículos de personas egresadas.

Finalmente concluimos que los estudiantes de pregrado de los últimos tres semestres, tienen un alto sentido de pertenencia con la Pontificia Universidad Javeriana, y es precisamente por esta razón que los estudiantes decidirían escoger esta universidad para continuar sus estudios, sin embargo, vemos que los estudiantes no lo hacen así, ya que no han sido informados por completo de los Programas de Posgrados, y no encuentran el enfoque de su preferencia.

Sugerimos formar un Instituto de posgrados y maestrías de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, donde se reúnan estos programas y se fortalezcan unos a otros, de esta forma, se obtiene un mayor peso de estos programas y concurrencia de los estudiantes de todas las facultades sin distinción de área.

BIBLIOGRAFÍA

Sánchez Negrete, M. (2008) "Una visión académica de la realidad", [en línea], disponible en: <http://eluniversitario.unne.edu.ar/2005/67/pagina/enfoques.htm>, recuperado: 12 de septiembre de 2008.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2006), *Decreto No. 1001 (3 de abril de 2006) "Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones"*.

"Pontificia Universidad Javeriana" (2008) [en línea], disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/fcea/facultad.html>, recuperado: 21 de septiembre de 2008.

Philip, K. y Gary, A. (2003), *Fundamentos de Marketing sexta edición*, México, Pearson Educación.

Wikipedia (2008, 15 de septiembre). "Posgrado" [en línea], disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Posgrado>, recuperado: 21 de septiembre de 2008.

Cruz Cardona, V. (2008), "Calidad de la enseñanza en el postgrado y su acreditación internacional" [en línea], disponible en: www.aui.org/archivos/PonenciaChile03.doc, recuperado: 21 de septiembre de 2008.

Cataño, G. (2004), "Acerca de la historia y la proliferación de los cursos de posgrados en Colombia" [En línea], disponible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/bibliotecologia/bibliotecas/estud.htm>

Serna Gómez, H. (1999), *Servicio al cliente segunda edición*, Bogotá D.C., 3R Editores.

Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002), *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*, México, McGraw-Hill.

Caiceo y Mardones (2003), "Clasificación de tipos de investigación" [En línea], disponible en: <http://www.profesiones.cl/papers/lee.php?id=9>

Bustos, H. (2008), "El modelo BUCKET y las marcas educacionales" [en línea], disponible en: http://marketingeducacionalchile.blogspot.com/2008/10/las-campaas-publicitarias-de-la_22.html, recuperado: 3 de noviembre de 2008.

Pontificia Universidad Javeriana (1992), *Misión Proyecto educativo*, Bogotá.

Aiteco Consultores (2008), "SERVQUAL - Evaluación de la Calidad del Servicio" [En línea], disponible en:
http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=57,
recuperado: 3 de noviembre de 2008.

Mendoza Aquino, J.A. (2008), "Medición de la calidad del servicio" [En línea], disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml#mode>, recuperado: 3 de noviembre de 2008.

"Educando" (2008) [En línea], disponible en:
http://www.google.com.co/search?hl=es&cr=countryCO&defl=es&q=define:EDUCANDO&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title, recuperado: 3 de noviembre de 2008.

Manes, J.M. (2008), "Ética y Marketing de la Institución Educativa Católica: una conciliación necesaria" [En línea], disponible en:
http://74.125.45.104/search?q=cache:XJV2O93dJu0J:conaced.edu.co/index2.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_view%26gid%3D30%26Itemid%3D72+marketing+educativo&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=co, recuperado: 3 de octubre de 2008.

Chiaventato, I. (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill.

Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (2004), *Comportamiento Organizacional*, México, D. F., Limusa.

Muñoz, R. (2008, mayo), "Tendencias en la Enseñanza de la Administración", en La Nota Económica, núm. 3, p. 4, 5, 6, 12, 20.

La Nota Económica, (2008, mayo), "Oferta Económica", núm. 3, pp. 40, 32, 34, 36, 37, 50.

Jiménez, A. y Duque de las Heras, A. (2009, enero), "El mercado del talento internacional", en Capital Humano, núm. 232, 2009.

Tafurt, J. et al. (2003), *Identificación y Análisis de las Competencias Gerenciales en Colombia*, Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

García, A. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

Sarmiento, J. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

Florentino, M. (2009, 14 de mayo), entrevistado por, Herrera, A. y Losada, A., Bogotá.

"¿Qué se entiende por Spin-Off?" (2004) [en línea], disponible en:
http://www.tecnociencia.es/especiales/spin_off/1.htm, recuperado: 23 de mayo de 2009.

“Guía para grupos focales” [en línea], disponible en:
http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Carticles-95981_recurso_1.pdf,
recuperado: 25 de mayo de 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Evaluación de Profesores



Programa de Posgrados en Administración

EVALUACIÓN DE PROFESORES Periodo 03/2008.

PROFESOR: **ABELARDO RAMIREZ**
MATERIA: Contabilidad Financiera
ESPECIALIZACIÓN: Gerencia financiera

Numero de Estudiantes que Evaluaron: 7
El Docente entregó el programa de la asignatura: sí

Rango de Evaluación:
4,8 Excelente; 4,4 Muy Bueno; 4,0 Bueno; 3,4 Aceptable; - 3,39 Deficiente

Items Evaluados

	Promedio por área	Promedio por pregunta							
Sobre el contenido	4,83								
1 Presentación ordenada de contenidos		4,86	5	4	5	5	5	5	5
2 Tratamiento sistemático de contenidos		4,86	5	5	5	5	5	5	4
3 Relación con los objetivos de la especialización		4,86	5	5	5	5	4	5	5
4 Soportado en un cronograma de trabajo		5,00	5	5	5	5	5	5	5
5 Soportado en suficientes recursos bibliográficos		4,57	5	4	5	4	5	5	4
Sobre la metodología	4,83								
1 Mezcla adecuada de conceptos y ejemplos		5,00	5	5	5	5	5	5	5
2 Resuelve dudas adecuadamente		5,00	5	5	5	5	5	5	5
3 Seguimiento adecuado del programa		5,00	5	5	5	5	5	5	5
4 Método de exposición entretenido		4,71	5	5	5	4	4	5	5
5 Adecuado número y calidad de material de apoyo		4,57	5	4	5	5	4	5	4
6 Número de horas de clase adecuado		4,71	5	5	5	5	4	5	4
Sobre el sistema de evaluación	4,95								
1 Forma de evaluación adecuada		5,00	5	5	5	5	5	5	5
2 Número adecuado de exámenes		4,86	5	5	5	4	5	5	5
3 Número adecuado de prácticas/trabajos		5,00	5	5	5	5	5	5	5
Sobre el cumplimiento y buen trato del profesor	5,00								
1 Asiste puntualmente a la clase		5,00	5	5	5	5	5	5	5
2 Entrega puntualmente las notas		5,00	5	5	5	5	5	5	5
3 Trata con respeto a los estudiantes		5,00	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO TOTAL		4,9							
		EXCELENTE							

Formato suministrado por el Programa de Posgrados en Administración

Anexo 2: Formato de entrevista (Primera hoja)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN



FORMATO DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL
ESPECIALIZACIÓN:

AMEZQUITA CASTILLO ANDRÉS FELIPE
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTERNACIONAL

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

(Asigne un Puntaje de acuerdo con los criterios establecidos.)

1. RENDIMIENTO ACADÉMICO: Promedio de notas obtenido en el pregrado (20 PUNTOS)

Indicador	PUNTOS	Calificación
Promedio entre 4.3 y más	16 A 20	
Promedio entre 4.1 y 4.29	11 A 15	
Promedio entre 3.8 y 4.09	6 A 10	
Promedio entre 3.5 y 3.79	1 A 5	
Promedio inferior a 3.49	0	

2. EXPERIENCIA LABORAL: Años completos de experiencia profesional (30 PUNTOS)

Indicador	PUNTOS	Calificación
Experiencia laboral superior a 5 años en áreas propias de la	25 A 30	
Experiencia laboral superior a 5 años en áreas distintas a la	19 A 24	
Experiencia laboral entre 3 años y 5 años	13 A 18	
Experiencia laboral entre 1 y 3 años	7 A 12	
Experiencia laboral inferior a un año	1 A 6	
Sin experiencia laboral	0	

3. MOTIVACIÓN: Coherencia y claridad entre la motivación del aspirante y el contenido del programa (20 PUNTOS)

Indicador	PUNTOS	Calificación
Conocimiento del Programa y coherencia en la motivación	11 A 20	
Conoce el Programa pero no hay coherencia en la motivación	1 A 10	
No hay claridad del Programa ni coherencia en la motivación	0	

4. PROYECCIÓN SOCIAL: Capacidad de analizar problemas desde una perspectiva ética (10 PUNTOS)

Indicador	PUNTOS	Calificación
Conocimiento de las problemáticas del país y capacidad de análisis	6 A 10	
Conocimiento de las problemáticas sin capacidad de análisis	1 A 5	
No hay conocimiento de las problemáticas ni capacidad de análisis	0	

5. COMPETENCIAS GENERICAS: Habilidades, conocimientos y destrezas que se requieren para aspirar a un programa de especialización en el área de administración. (20 PUNTOS).

Indicador	PUNTOS	Calificación
Trabajo en equipo y cooperación	MIN 1 - MAX 4	
Buen manejo de relaciones personales	MIN 1 - MAX 4	
Visión Global	MIN 1 - MAX 4	
Capacidad de síntesis y análisis	MIN 1 - MAX 4	
Dominio del idioma inglés	MIN 1 - MAX 4	
Suma el total de porcentajes asignados a cada criterio. La sumatoria no debe ser superior a 100 PUNTOS	TOTAL	

Fue a Oficina de Admisiones? si _____ no _____

Formato suministrado por el Programa de Posgrados en Administración

Anexo 2: Formato de entrevista (Segunda hoja)

El estudiante es eximido o debe presentar los siguientes exámenes del módulo nivelatorio:

Para Todas las Especializaciones		PRESEN	EXIMIDO
	Principios de Economía		
	Principios de Administración		
	Métodos Cuantitativos		
GERENCIA FINANCIERA	Excel Financiero		
	Decisiones de Inversión		
	Contabilidad de Costos		
	Contabilidad Financiera		
GERENCIA DE MERCADEO	Contabilidad de Costos		
	Contabilidad Financiera		
	Principios de Mercadeo		
GERENCIA DEL TALENTO	Introducción a la Gestión Humana		
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Introducción a la Gestión Tecnológica		
INTERNACIONAL	Introd. a los Negocios Internacionales		

RECOMIENDA SU INGRESO

SI

NO

LISTA DE ESPERA

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

OBSERVACIONES: _____

Formato suministrado por el Programa de Posgrados en Administración

Anexo 3: Formato para matrículas



MATRICULA ACADÉMICA
Periodo 03-2008
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

Apellidos y Nombres: _____

Modulo: _____ Cedula: _____

Favor marcar con una "X" las asignaturas que va a cursar, si perdio alguna asignatura debe iniciar marcando la que debe repetir.

NIVELATORIOS

ASIGNATURAS A CURSAR	CODIGO	ASIGNATURA	DIA DE CLASE	SALON
	CF1	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION	Sábado 11:00a.m.-1:30p.m.	27-509
	IF5	MÉTODOS CUANTITATIVOS	Sábado 1:30 - 11:00a.m	67-303
	CK4	PRINCIPIOS DE ECONOMIA	Martes 8 a 9:30 p.m.	27-307
	CQ1	CONTABILIDAD FINANCIERA	Jueves 8 a 9:30 p.m.	27-507
	CQ2	CONTABILIDAD DE COSTOS	Lunes 8 a 9:30 p.m.	3-305
	CF13	PRINCIPIOS DE MERCADEO	Miércoles 8 a 9:30 p.m.	67-301

MODULO I

ASIGNATURAS A CURSAR	CODIGO	ASIGNATURA	DIA DE CLASE	SALON
	CF16	INVESTIGACION DE MERCADOS	Lunes 8 a 9:30 p.m.	3 Piso 8 a 1000a
	CF17	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Jueves 8 a 9:30 p.m.	2-203
	CF18	PLANEACION DE MERCADOS	Miércoles 8 a 9:30 p.m.	3-306

MODULO II

ASIGNATURAS A CURSAR	CODIGO	ASIGNATURA	DIA DE CLASE	SALON
	CF19	PLANEACION DE MERCADOS	Martes 8 a 9:30 p.m.	27-508
	CF19	GERENCIA DE PRODUCTO	Jueves 8 a 9:30 p.m.	27-509
	CF20	GERENCIA DE VENTAS	Miércoles 8 a 9:30 p.m.	3-308
	FI569	ETICA DE LOS NEGOCIOS	Sábado 8 a 9:30 p.m.	3-305

MODULO III

ASIGNATURAS A CURSAR	CODIGO	ASIGNATURA	DIA DE CLASE	SALON
	CF14	GESTION PUBLICITARIA Y PROMOCIONAL	Miércoles 8 a 9:30 p.m.	94-304
	CF15	GERENCIA DE MERCADEO	Lunes 8 a 9:30 p.m.	27-509

Electivas propias de Gerencia de Mercadeo

	CF164	ESTRATEGIA CORPORATIVA	Martes 8 a 9:30 p.m.	2-206
	CF63	ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	Intensiva	
	CF614	SERVICIO AL CLIENTE	Martes 8 a 9:30 p.m.	2-202
	CF138	GERENCIA DE VENTAS II	Jueves 8 a 9:30 p.m.	52-410
	CF766	FINANZAS PARA MERCADEO	Martes 8 a 9:30 p.m.	811 a 6 Baron

Electivas que pertenecen a otra Especialización

--	--	--	--	--

Clases adicionales:

- Investigación de Mercados, clases adicionales por festivos, sept.20 y oct.4, de 8 a 1 p.m.
- Gerencia de Mercadeo, clases adicionales por festivos, el Doce de las informa en la primera sesión.

Firma del Estudiante

Firma del Director y/o Responsable

Fecha de la Matrícula

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Programa de Posgrados en Administración

Calle 40 No. 6-23 Piso 8 P.B.X. (57-1) 320 83 20 Ext. 5104- 5183- 5147- 5132- 5188 Fax. (57-1)285 7289 Bogotá, D.C., Colombia

Anexo 4: Guía para grupo focal (Primera hoja)

GUIA PARA GRUPO FOCAL CON ESTUDIANTES DE ÚLTIMOS SEMESTRES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Nota para el Facilitador: Nos enfocamos especialmente a los estudiantes de los últimos semestres, ya que queremos indagar sobre el futuro de la formación académica, específicamente sobre sus preferencias en posgrados, la percepción que tienen de los Programas de Posgrados en Administración, la opinión con respecto a los planes de estudio y los perfiles ocupacionales de cada programa incluyendo la competencia.

Concepto de las Especializaciones:

Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer lo que los estudiantes piensan con respecto a las especializaciones, su importancia, el valor dentro de una formación académica y la contribución de esta a su desempeño laboral.

- ¿Considera importante realizar una especialización?, ¿Porqué?
- ¿Qué le impediría hacer una especialización?
- Con respecto al pregrado, ¿Cuál es el valor agregado que usted espera encontrar en una Especialización?

Comunicación de los Programas de Posgrado en Administración:

Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es indagar si los programas de posgrados han tenido la suficiente promoción en los estudiantes de pregrado, así como determinar cuáles son los medios más propicios para que lleguen más fácilmente a ellos.

- ¿Conoce los programas de Posgrados en Administración?
- ¿Por cuál medio se enteró?
- ¿Por el medio que se enteró del programa de posgrados, obtuvo la información necesaria para tomar una decisión al respecto?
- ¿Conoce los diferentes medios de promoción que utiliza el Programa de Posgrados en Administración, para dar a conocer las especializaciones?
- ¿Qué medios de comunicación alternativos propone para la difusión de esta información?

Percepción de los estudiantes con respecto al Plan de estudio:

Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es realizar el ejercicio de elección de una especialización, se le entregará a los estudiantes los planes de estudio de todos los Programas de Posgrados, incluyendo la competencia, de esta manera encontraremos las preferencias en el

Anexo 4: Guía para grupo focal (Segunda hoja)

contenido de materias, y realizarán la elección sin tener influencia de otros criterios como el nombre, el prestigio, etc.

- De los siguientes planes de estudio, ¿Por cuál se inclinaría?, ¿Porqué?
- ¿Qué criterios utilizó para realizar la elección?
- ¿Cuál materia llamó más su atención?, ¿Porqué?

Acogida del Programa de Posgrados en Administración:

Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer la percepción del Programa de Posgrados en Administración. Para ello se entregarán folletos informativos a los estudiantes para que de esta manera todos se encuentren en capacidad de opinar.

- ¿Realizaría alguna especialización en el Programa de Posgrados en Administración?
- ¿Cuáles son sus motivaciones para la elección o no elección de alguno de estos Programas?
- ¿Qué opina a cerca de los folletos informativos?

Percepción de los Posgrados en otros países

Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer el concepto de los estudiantes con respecto a las especializaciones en el exterior, sus ventajas, desventajas y cómo ayudarían a su desempeño laboral.

- ¿Considera importante hacer una especialización en el exterior?, ¿Porqué?
- ¿Qué factores incluiría en una especialización en Colombia, para que ésta se encuentre al nivel de una especialización en el exterior?

Convenios nacionales e internacionales con otras universidades:

Nota para el Facilitador: El propósito de esta sección es conocer el conocimiento de los estudiantes con respecto a estos convenios, como son percibidos por ellos y cuáles son sus preferencias al respecto.

- ¿Conoce convenios entre universidades colombianas?, ¿Cuáles y cómo funcionan?
- ¿Conoce convenios entre universidades colombianas y del exterior?, ¿Cuáles y en qué consisten?
- ¿Cuáles de los convenios discutidos anteriormente le llaman más la atención?, ¿Porqué?

Terminamos con las preguntas del grupo focal. ¿Ustedes tienen preguntas o quieren decir algo más? ¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 5: Formato de entrevistas (Primera hoja)

ENTREVISTA
TALLER DE GRADO II
TEMA: TENDENCIAS Y PAUTAS DE LA ESPECIALIZACIÓN EN TALENTO HUMANO

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. En este momento, ¿Qué está marcando la pauta en Gerencia del Talento Humano?

2. ¿Cuáles cree usted serán las tendencias en los próximos años?

3. A nivel internacional, ¿En qué temas se están enfocando?

Anexo 5: Formato de entrevistas (Segunda hoja)

4. Según su criterio, ¿Qué se necesita en el mercado laboral Colombiano?

5. ¿Qué materia considera usted fundamental dentro de un Programa de Posgrados en Administración, teniendo en cuenta las tendencias y las necesidades del mercado laboral colombiano?

Anexo 6: Formato de encuesta a estudiantes de pregrado (Primera hoja)



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TALLER DE GRADO II
ENCUESTA ESTUDIANTES DE PREGRADO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE TRES
ÚLTIMOS SEMESTRES
PERIODO 2009-01

La encuesta es aplicada a estudiantes de los tres últimos semestres de la Carrera de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, con el propósito de indagar sobre sus preferencias en cuanto a la elección de una especialización, así como, el concepto que tienen los estudiantes hacia los programas de Especialización en Administración. Agradecemos responder esta encuesta lo más sinceramente posible, ya que nos ayuda al mejoramiento continuo de los Programas de Posgrados ofrecidos por la Pontificia Universidad Javeriana.

Por favor Marque con una X la respuesta elegida.

1. Su edad está entre :
20 años - 25 años ___ 26 años - 30 años ___ 31 años - 35 años ___
36 años - 40 años ___ 41 años - más ___
2. ¿Actualmente se encuentra trabajando? Si ___ No ___
¿En qué área se desempeña?
a. Mercadeo ___
b. Finanzas ___
c. Gestión Humana ___
d. Servicio al Cliente ___
e. Producción ___
f. Comercial ___
g. Tecnológica ___
3. ¿Conoce cuáles son los Programas de Especialización en Administración que ofrece actualmente la Pontificia Universidad Javeriana? Si ___ No ___
Si su respuesta es Si ¿Por cuál medio se entero? _____
4. Una vez terminado el Programa de Pregrado, ¿le gustaría especializarse?
Si ___ No ___
Si su respuesta es No ¿Por qué?:

Si su respuesta es no, por favor no continúe respondiendo esta encuesta.

Anexo 6: Formato de encuesta a estudiantes de pregrado (Segunda hoja)

5. ¿En qué área le gustaría especializarse?

- Gestión Humana -----
- Mercadeo -----
- Finanzas -----
- Gestión Tecnológica -----
- Gerencia Internacional -----
- Otra, ¿Cuál? -----

6. Califique de 1 – 3, los criterios que utilizaría para elegir la universidad donde realizaría su especialización (donde 3 es fundamental; 2 es básico y 1 es irrelevante).

- a. Su nombre -----
- b. El contenido de materias -----
- c. Oportunidad laboral -----
- d. Posibilidad de pago -----
- e. Duración de la Especialización -----
- f. Convenios Internacionales -----
- g. Otro ¿Cuál? Y califíquelo -----

7. ¿Cuáles de las siguientes universidades le llamarían la atención para llevar a cabo su especialización?

Pontificia Universidad Javeriana	
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA	
Escuela de Administración de Negocios EAN	
Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	
Universidad de la Sabana	
Universidad de los Andes	
Universidad del Rosario	
Universidad Externado de Colombia	
Universidad Sergio Arboleda	
Universidad en el exterior	

8. Si su respuesta anterior no fue la Pontificia Universidad Javeriana, se debe a:

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 7: Formato de Sondeo a estudiantes de posgrados (Primera hoja)

ENCUESTA ESTUDIANTES DE POSGRADO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE ÚLTIMO MODULO

*1. Su edad está entre :

- 21 años - 25 años
- 26 años - 30 años
- 31 años - 35 años
- 36 años - 40 años
- 41 años - más

*2. ¿Actualmente se encuentra trabajando?

- Sí No

*3. ¿En qué área se desempeña?

- Mercadeo
- Finanzas
- Gestión Humana
- Servicio al Cliente
- Producción
- Comercial
- Tecnológica
- Otro (Por favor especifique)

*4. ¿Cuál es su título de Pregrado?

*5. ¿Cuál fue la Universidad donde realizó el Pregrado?

*6. ¿En qué año terminó el Pregrado?

*7. ¿Ha realizado otro Posgrado?

- Sí No

8. ¿Cuál?

Anexo 7: Formato de sondeo a estudiantes de posgrados (Segunda hoja)

*9. ¿Qué Especialización esta cursando actualmente?

*10. ¿Por qué medio se enteró del Posgrado que cursa actualmente en la Pontificia Universidad Javeriana?

*11. ¿Qué lo motivo a realizar el Posgrado en la Pontificia Universidad Javeriana?

*12. ¿En qué grado el contenido de la Especialización llenó sus expectativas?

Completamente Satisfecho Satisfecho Regularmente satisfecho Insatisfecho Totalmente insatisfecho

13. Si no está conforme, ¿qué modificaría?:

*14. Según su satisfacción con el programa de Posgrados, califique los siguientes criterios de 1 – 3 (donde 3 es bueno; 2 es regular y 1 es malo).

	1	2	3
Calidad de los Profesores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría por parte de los Profesores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordancia académica con las necesidades del mercado laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordancia académica con las tendencias actuales de las áreas administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El contenido de las materias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigencia académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formas de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad académica de los compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de matrícula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del material entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad del material entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación con el Programa de Posgrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de salones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de equipos de apoyo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las sugerencias propuestas son atendidas oportunamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 7: Formato de sondeo a estudiantes de posgrados (Tercera hoja)

15. Si su calificación se encuentra entre 1 y 2, por favor explique la razón de la baja satisfacción.

*16. ¿Recomendaría a otra persona el Posgrado que cursa actualmente en la Pontificia Universidad Javeriana?

Sí No

*17. ¿Por qué?

Anexo 8: [Se anexa DVD con el video del Grupo Focal.](#)