

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

**ESTUDIO
DE COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL
DEL CASO EAN**

ANDREA CASTAÑEDA MEDINA

DIANA MARÍA NAGLES ESLAVA

ASESOR PROYECTO DE GRADO

GERMÁN GARCÍA GALINDO

DIRECTOR ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA



FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA FED.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD EAN

BOGOTÁ, D.C. - 2012

Nota de aceptación

Nombre del Jurado _____

Cargo _____

Facultad _____

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Nota de aceptación

Nombre del Jurado _____

Cargo _____

Facultad _____

AGRADECIMIENTOS

Las estudiantes expresan su más grande y sincero agradecimiento al Director de Proyecto de Grado, Germán García Galindo, por su dedicación incansable, su orientación, aportes y el permanente apoyo que nos ofreció para culminar el presente trabajo.

A la Universidad EAN por brindarnos la oportunidad de hacer parte de la institución.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE MATRICES	
RESUMEN.	
INTRODUCCIÓN.	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	25
1.1 Descripción del problema.	25
1.2 Formulación del problema.	25
2. OBJETIVOS.	26
2.1 Objetivo general.	26
2.2 Objetivos específicos.	26
3. JUSTIFICACIÓN.	28
4. MARCO DE REFERENCIA.	29
4.1 El Benchmarking	29
4.1.1 Antecedentes históricos.	29
4.1.2 Significado de benchmarking.	30
4.2 Tipologías del benchmarking.	32
4.2.1 Benchmarking Interno.	32
4.2.2 Benchmarking Externo.	32
4.2.3 Benchmarking funcional.	33
4.3 Etapas de desarrollo del benchmarking	33

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

4.3.1	Etapa de Planeación.	34
4.3.2	Etapa de Análisis.	35
4.3.3	Etapa de Integración.	36
4.3.4	Etapa de Acción.	36
4.3.5	Etapa de Madurez.	37
4.4	El Benchmarking dentro de las Universidades.	38
4.5	El Concepto de Calidad Universitaria.	40
4.5.1	Procesos de acreditación en la educación superior.	43
5.	MÉTODO.	46
5.1	Tipo de Investigación.	46
5.2	Delimitación de la investigación.	46
5.3	Fases de investigación.	47
5.3.1	Búsqueda de información para la selección de universidades mejor posicionadas en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.	47
5.3.1.1	Criterios de Ranking.	47
5.3.2	Selección Universidades en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.	48
5.3.2	Análisis de la información.	49
5.3.3	Variables descriptivas	50
5.4	Instrumentos de investigación.	51
5.5	Modelo de benchmarking utilizado.	51
5.5.1	Fases de un Proceso de Benchmarking.	52
5.5.2	Planeación.	53

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

5.5.3	Análisis.	54
5.5.4	Integración.	55
5.5.5	Fase de Acción.	54
5.5.6	Madurez.	55
6.	BENCHMARKING DE EDUCACIÓN VIRTUAL EN EUROPA, ESTADOS UNIDOS Y LATINOAMÉRICA	56
6.1	Universidades seleccionadas	56
6.2	Universidades seleccionadas en Latinoamérica	58
6.3	Universidades seleccionadas en Estados Unidos	58
6.4	Universidades seleccionadas en Europa	59
6.5	Descripción de variables	60
6.6	Oferta de educación virtual de pregrados en universidades en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.	60
6.7	Análisis de variables.	61
6.7.1	Información general de las universidades.	61
6.7.2	Información general de universidades	62
6.7.3	Nombre del Programa.	62
6.7.3.1	Variable nombre del programa	63
6.8	Matriz para Latinoamérica, Europa, Estados Unidos y Universidad EAN	64
6.8.1	Matriz para Latinoamérica.	70
6.8.2	Matriz para Estados Unidos	76
6.8.3	Matriz para Europa	82
6.8.4	Matriz para Colombia (Universidad EAN)	87

6.8.5	Matriz mejores universidades seleccionadas	93
6.9	Etapa de Análisis	94
6.9.1	Análisis de variables con brecha negativa	94
6.9.1.1	Sistema Tutorial.	95
6.9.1.2	Flexibilidad	95
6.9.1.3	Apoyo al estudiante	97
6.9.2	Análisis de variable con operación paridad	98
6.9.3	Análisis de variables brecha positiva.	101
7.	PLAN DE ACCIÓN	100
7.1	Variables con baja calificación	100
7.1.1	Variable flexibilidad	100
7.1.1.1	Problema Percibido	100
7.1.1.2	Objetivo.	102
7.1.1.3	Estrategia.	102
7.1.1.4	Acción.	103
7.1.1.5	Meta.	106
7.1.1.6	Responsable directo.	107
7.1.2	Variable sistema tutorial	107
7.1.2.1	Problema Percibido.	107
7.1.2.2	Objetivo.	108
7.1.2.3	Estrategia.	108
7.1.2.4	Acción.	108
7.1.2.5	Meta	109
7.1.2.6	Responsable directo	109

7.1.3	Variable apoyo al estudiante	109
7.1.3.1	Problema percibido	109
7.1.3.2	Objetivo	110
7.1.3.3	Estrategia	111
7.1.3.4	Acción	111
7.1.3.5	Meta	112
7.1.3.6	Responsable directo	112
7.1.4	Variable mercadeo de los programas (Plan de medios)	112
7.1.4.1	Problema percibido	112
7.1.4.2	Objetivos.	113
7.1.4.3	Estrategia.	113
7.1.4.4	Acción	113
7.1.4.5	Meta	114
7.1.4.6	Responsable directo	114
7.2	Variables con operación de paridad	114
7.2.1	Variable proceso de inscripción	114
7.2.1.1	Problema percibido	114
7.2.1.2	Objetivo	115
7.2.1.3	Estrategia	115
7.2.1.4	Acción	115
7.2.1.5	Meta	115
7.2.2.6	Responsable directo	115
7.2.2	Variable calidad	116
7.2.2.1	Problema percibido	116

7.2.2.2	Objetivo	116
7.2.2.3	Estrategia	116
7.2.2.4	Acción	117
7.2.2.5	Meta	117
7.2.2.6	Responsables	117
7.2.3	Variable enfoque	118
7.2.3.1	Problema percibido	118
7.2.3.2	Objetivo	118
7.2.3.3	Estrategia	118
7.2.3.4	Acción	118
7.2.3.5	Meta	119
7.2.3.6	Responsable directo	119
7.2.4	Variable ventajas competitivas	119
7.2.4.1	Problema percibido	119
7.2.4.2	Objetivos	119
7.2.4.3	Estrategia	120
7.2.4.4	Acción	120
7.2.4.5	Meta	120
7.2.4.6	Responsable directo	120
7.2.5	Variable herramientas, soporte y material de apoyo	120
7.2.5.1	Problema percibido	120
7.2.5.2	Objetivos	121
7.2.5.3	Estrategia	121
7.2.5.4	Acción	122

7.2.5.5	Meta	122
7.2.5.6	Responsable directo	122
7.2.6	Variable contenido	123
7.2.7	Variable idioma	123
7.2.7.1	Problema percibido	123
7.2.7.2	Objetivos	123
7.2.7.3	Estrategia	124
7.2.7.4	Acción	124
7.2.7.5	Meta	124
7.2.7.6	Responsable directo	124
7.2.8	Variable requisitos para grado	125
7.2.8.1	Problema percibido	125
7.2.8.2	Objetivos	125
7.2.8.3	Estrategia	125
7.2.8.4	Acción	125
7.2.8.5	Meta	126
7.2.8.6	Responsable Directo	126
7.2.9	Variable convenios – movilidad estudiantil	126
7.2.10	Variable reconocimiento y cadena de formación para los egresados.	127
7.2.10.1	Problema percibido	127
7.2.10.2	Objetivos	127
7.2.10.3	Estrategia	127
7.2.10.4	Acción	127

7.2.10.5	Meta	128
7.2.10.6	Responsable directo	128
7.2.11	Variable perfil de formación	128
7.2.12	Variable formación de emprendedores	129
7.2.13	Variable calidad y gestión de los tutores	129
7.3	Variables con brecha positiva	130
7.3.1	Variable plan de estudios	130
7.3.2	Variable costo	131
7.4	Resumen plan de acción	132
8.	RESULTADO	139
8.1	Informe de Resultados y el Impacto de los Mismos.	143
9.	DISCUSIÓN	142
9.1	Matriz DOFA de variables para la EAN	143
	CONCLUSIÓN	148
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
	BIBLIOGRAFÍA	154

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Variables descriptivas	50
Tabla 2 Universidades seleccionadas en Latinoamérica	58
Tabla 3. Universidades seleccionadas en Estados Unidos	58
Tabla 4. Universidades seleccionadas en Europa	59
Tabla 5. Descripción de variables	60
Tabla 6. Información general de las universidades	62
Tabla 7. Variable nombre del programa	63
Tabla 8. Matriz para Latinoamérica	64
Tabla 9. Matriz para Estados Unidos	70
Tabla 10. Matriz para Estados Unidos	76
Tabla 11. Matriz para Colombia (Universidad EAN)	82
Tabla 12. Matriz mejores universidades seleccionadas	87
Tabla 13. Resumen plan de acción	134
Tabla 14. Matriz DOFA Universidad EAN	144

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Modelo de Benchmarking	52
Figura 2. Universidades seleccionadas	57

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de grado es proponer un plan de acción donde el análisis realizado desde nuestra experiencia personal como estudiantes de un programa virtual muestre claramente las brechas existentes entre la Universidad EAN y las mejores prácticas o universidades de Latinoamérica, Europa y Estados Unidos que ofrecen la misma modalidad de programas. Dicho plan de acción puede llevar a la EAN a estar en los mejores estándares de calidad a nivel mundial, para llegar a ello se usó como herramienta principal la aplicación de un Benchmarking, en el cual inicialmente se buscó identificar las principales características o variables de los programas de Educación Virtual de Pregrado en Administración y afines de las Universidades mejor posicionadas de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica para después, con base en los hallazgos que arroje la investigación profunda de estas variables, identificar el estado de la universidad EAN frente a las mismas, así como las oportunidades de mejora en la calidad de la educación y en los procesos de formación de profesionales para, por último, proponer un plan de acción que pueda ser de utilidad para la EAN en su búsqueda de desempeño excelente.

El modelo escogido para el presente proyecto de grado fue el de Benchmarking formulado por Camp, R (1989). “Quien propone un proceso que incluye Planificación, Análisis, Integración, Acción y Madurez”.

El proceso aplicado para el desarrollo de la investigación consistió, en primera instancia, en la elaboración del Marco Teórico usando como principal fuente de

información referencias bibliográficas e investigación, a través de internet, de reconocidos autores el que han aportado sus ideas sobre Benchmarking; posteriormente, se procedió a seleccionar las variables de investigación (nombre del programa, plan de estudios, inscripción, costo, calidad, enfoque, formación de emprendedores, ventajas competitivas, herramientas, soporte y material de apoyo, sistema tutorial, flexibilidad, contenido, idiomas, requisitos para grado, convenios, cadena de formación, perfil de formación, título otorgado, reconocimiento de egresados, calidad, gestión de los tutores, mercadeo de los programas, apoyo al estudiante). Seguidamente se dió inicio a la selección detallada de las universidades para lo cual se usaron altos estándares de calidad con el fin de estudiar las mejores prácticas existentes tanto en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica; una vez seleccionadas las universidades, se realizó la investigación a través de todos los medios posibles (llamadas telefónicas a las Universidades, uso del correo electrónico, página web de cada Universidad, entre otros), luego se realizó el análisis comparativo de la información recolectada de cada Universidad. Vale la pena aclarar que los parámetros de comparación y de calificación fueron establecidos con base en nuestro criterio personal y tomando como referencia nuestra experiencia como alumnas de un programa virtual y de acuerdo a lo anterior nos atrevimos a seleccionar la mejor práctica /Universidad para Europa, Estados Unidos Y Latinoamérica con el fin de poder comparar las mejores prácticas con los estándares de la Universidad EAN; con esta comparación, análisis bibliográfico y documental se estableció la brecha real existente entre nuestra universidad y las mejores prácticas seleccionadas. Por último, con la información ya analizada se realizó una propuesta con el fin de que la Universidad EAN pueda mejorar las brechas existentes con respecto a las instituciones estudiadas para que este aporte pueda servir como un escalón más hacia el camino a la excelencia que busca actualmente la institución.

Se finalizó el presente trabajo de grado con las conclusiones de la investigación, las recomendaciones y la bibliografía con los correspondientes anexos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a identificar las brechas que hay en algunas variables seleccionadas para la modalidad de estudio en la Universidad EAN en la carrera de Administración de empresas a Distancia Virtual, comparado con las mejores prácticas que han llevado a la excelencia a las mejores universidades del mundo y a través del Benchmarking, poder encontrar un plan de acción que pueda llevar a la EAN a un mediano plazo a ubicarse entre las universidades más reconocidas por su calidad a nivel mundial en dicha modalidad entre otros aspectos que se puede investigar.

La Universidad EAN dió inicio a finales de la década de los años sesenta como un hecho bastante significativo porque hasta ese entonces no existían instituciones educativas de nivel superior, ni se enseñaba Administración, fue entonces cuando el Dr. Hildebrando Perico Afanador con un grupo de profesionales formalizaron la creación de la Escuela de Administración de Negocios, con la convicción de estimular la mentalidad empresarial y la necesidad de creación de empresas lo que a futuro aportaría al progreso del país, iniciando actividades académicas el 10 de agosto de 1967 con 14 alumnos matriculados en un programa de Técnicos en Administración de Empresas.

La Universidad EAN es la primera Universidad que en Colombia ha obtenido acreditación de alta calidad, otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación CNA, para

el programa de Administración de Empresas a Distancia. Así mismo, es el primer programa en la modalidad a distancia, en obtener acreditación de alta calidad, de la ACBSP, en América Latina.

Hoy la Universidad EAN figura entre las instituciones de educación superior más prestigiosas del país, diferenciándose de otras Universidades por ser la pionera, por su modelo educativo que se fundamenta en el desarrollo de competencias individuales, el fomento de las vocaciones empresariales y el fortalecimiento del espíritu emprendedor de sus alumnos que cursan programas de formación profesional en los niveles de pregrado y de postgrado entre otras.

Los programas académicos de pregrado:

Carreras Profesionales Presenciales

- Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas
 - Administración de Empresas
- Acreditación ACBSP Acreditación Alta Calidad
 - Economía
- Acreditación Alta Calidad
- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
 - Lenguas Modernas
- Acreditación de Alta Calidad

- Estudios y Gestión Cultural
- Facultad de Ingeniería.
 - Ingeniería Ambiental
 - Ingeniería de Sistemas
- Acreditación Alta Calidad
 - Ingeniería de Producción
- Acreditación Alta Calidad

Carreras Profesionales a Distancia - E-Learning - Virtuales

- Facultad de Estudios a Distancia
 - Administración de Empresas e-Learning
- Acreditación ACBSP
- Acreditación Alta Calidad
 - Negocios Internacionales
 - Mercadeo
 - Lenguas Modernas
 - Estudios y Gestión Cultural

Especializaciones Presenciales

- Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música
- Gerencia de Servicio
- Gerencia de Mercadeo (Acreditación ACBSP)
- Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados
- Negocios y Finanzas Internacionales (Acreditación ACBSP)
- Administración Financiera (Acreditación ACBSP)
- Economía de Empresa.
- Alta Dirección en Seguros.
- Gestión de Portafolios de Inversión y Valoración de Empresas.
- Gestión Humana (Acreditación ACBSP).
- Administración Hospitalaria.
- Auditoría y Garantía de Calidad en Salud.
- Gestión de Salud Pública y Seguridad Social.
- Gerencia de Proyectos.
- Gerencia de Procesos y Calidad Gerencia Logística.

- Gerencia Informática Gerencia de Tecnología.
- Gestión de Residuos Sólidos.

Especializaciones - e-Learning - distancia

- Administración de Empresas (Acreditación ACBSP).
- Gobierno y Gerencia Pública.
- Gestión Humana (Acreditación ACBSP).
- Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación.
- Especialización en Gerencia Comercial y Mercadeo.
- Especialización en Dirección Financiera.
- Convenio Universidad EAN - Universidad Politécnica de Madrid CEPAD (Campus Virtual).
- Especialización en Gestión de Sistemas y Tecnologías de la Información en la Empresa
- Gerencia Integral de los Sistemas de la Calidad, los Riesgos Laborales y el Medio Ambiente

Actualmente la Universidad cuenta con sedes, ubicadas en:

- **Sede Nogal** Carrera 11 No. 78 - 47 Esquina con PBX: 5936464 (Rectoría, Secretaría General - Registro Académico, Facultad de Postgrados Vicerrectoría de Formación, Vicerrectoría de Planeación, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Facultad

de Ingeniería, Departamento de Ciencias Básicas, Relaciones Institucionales, Desarrollo Humano, Mercadeo - Admisiones – Matrícula, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Centro de deportes, Vicerrectoría de Investigaciones, Vicerrectoría Financiera y de Recursos Físicos, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Programa emprendedor, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Área de matrícula, Registro Académico, Medio Universitario, Edificio Nuevo: **Biblioteca Hildebrando Perico Afanador**)

- **Sede Avenida Chile** Calle 71 No. 9-84 con PBX: 5936161 (Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, Facultad de Estudios a Distancia)
- **Sede Consejo Superior** Calle 71 No. 10-11 PBX: 5936164
- **LABORATORIOS Departamento de Ciencias Básicas Laboratorios** Calle 74 No. 9-49 PBX: 3221031
- **CAMPUS DEPORTIVO – CAJICÁ** Vereda el Canelón km 4 vía Cajicá

La experiencia vivida como estudiantes del programa en la metodología a distancia, ha motivado la identificación de oportunidades de mejora en la calidad de la educación, en los procesos de formación de profesionales y resaltar la importancia de la modalidad de estudios no presenciales cuyo desarrollo acelerado ha servido para ampliar la cobertura y acceso a una gran parte de la población que por diversas razones no venía siendo atendida por la modalidad tradicional presencial.

Así mismo, se han aprovechado las ventajas y oportunidades de mejora que se encontraron durante esta experiencia, las inconsistencias que se encuentran en el día a día y las situaciones especiales que implica el hecho de no asistir de manera presencial a la

universidad, aplicando las características del proceso del aprendizaje autónomo, donde el estudiante es el principal responsable de su manera de aprender y quien decide los ritmos, lugares, momentos, duración de las jornadas y horario para el aprendizaje; el análisis del contexto en el cual se desarrolla el proceso, permitió determinar los motivos del abandono de los estudios por parte de los estudiantes con esta metodología de estudio.

Por esta razón el objetivo principal del presente estudio es adelantar un proceso de benchmarking entre las universidades mejor posicionadas y reconocidas por su calidad de educación virtual a nivel nacional e internacional (Europa, Estados Unidos y Latinoamérica) para luego poder compararlas con la Universidad EAN específicamente para los programas de pregrado a distancia en Administración de Empresas y afines, con el fin de establecer las fortalezas y las debilidades que permitan mejorar la competitividad mediante la aplicación de mejores prácticas y procesos, logrando mantener el liderazgo en el ámbito educativo dentro de este segmento de universidades.

Las variables objeto de comparación son:

- Costo (¿valor de la matrícula por período?)
- Calidad (acreditaciones, premios).
- Enfoque (¿A quienes está dirigido el programa?).
- Ventajas competitivas.
- Material de apoyo.
- Herramientas y soporte.

- Sistema de tutoría.
- Flexibilidad.
- Contenido.
- Idiomas.
- Requisitos para grado (¿Tienen programa de homologación, Cual es el tiempo máximo para graduarse y cual el tiempo mínimo?)
- Convenios y movilidad estudiantil.
- Reconocimiento y cadena de formación de egresados (¿Posibilidades de continuar estudios avanzados? ¿Beneficios para egresados? ¿Descuentos?).
- Perfil de formación (¿Que saben hacer o que aprenden los egresados?).
- Título otorgado.
- Calidad y cantidad de profesores. (¿de planta, experiencia y niveles de formación?)
- Mercadeo de los programas virtuales (¿Cuentan con una estrategia establecida?).
- Formación de Emprendedores.
- Apoyo al estudiante (Programas para evitar la deserción o para aumentar la retención de estudiantes).
- Plan de medios de promoción de los programas (Medios impresos, TV, Internet)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.

La universidad EAN actualmente es la primera Universidad en Colombia en lograr la acreditación nacional para el programa de Administración de Empresas y la Acreditación Internacional para sus programas de Negocios por parte de la ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs) de Estados Unidos, donde se acreditaron 34 universidades de todo el mundo, siendo la Universidad EAN la segunda en América Latina, que obtiene dicha acreditación; por esta razón es importante aplicar la filosofía de mejoramiento continuo para conservar los estándares de excelencia permanente con el fin de mantener dichas acreditaciones.

1.2 Formulación Del Problema.

Sin lugar a dudas las acreditaciones tanto nacionales como internacionales alcanzadas por la universidad en los programas de Negocios han sido grandes logros, pero no aseguran el mejoramiento continuo y por el contrario esto conlleva a responsabilidades mayores en lo que a la conservación de los estándares de excelencia se refiere. Por tal razón, se requiere entonces de un plan de perfeccionamiento permanente con el fin de mantener dichas acreditaciones y de ofrecer el máximo nivel de calidad a los estudiantes que deciden hacer parte del programa.

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo General.

Con base en nuestra experiencia personal como estudiantes de un programa virtual, realizar un Benchmarking, entre programas de formación profesional en Administración de Empresas y Negocios, de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, en la metodología a distancia y con base en los hallazgos del mismo, identificar oportunidades de mejora, en la calidad de los servicios de formación de profesionales con el fin de realizar una formulación de metas y un plan de acción, lo cual sin lugar a dudas será de utilidad para la institución en su búsqueda de desempeño excelente. Se busca que todo lo anterior maximice el beneficio de los estudiantes que deciden llevar a cabo sus estudios bajo esta modalidad en la universidad EAN, identificando las principales características de los programas de Educación Virtual de Pregrado en Administración y afines de las universidades mejor posicionadas o más reconocidas de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

2.2 Objetivos Específicos.

- Aplicar correctamente los fundamentos del Benchmarking para de esta forma poder ofrecer datos certeros útiles para la realización del paralelo entre los programas más sobresalientes en la educación virtual específicamente en

Administración y afines en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica y el programa que ofrece en Colombia la Universidad EAN.

- Identificar y seleccionar correctamente las variables de los programas de educación superior a Distancia de Pregrado en Administración y afines de alta calidad, ofrecidos por las Instituciones Universitarias que sobresalen en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.
- Seleccionar correctamente los mejores programas de educación virtual específicamente en Administración y afines en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.
- Determinar las brechas actuales entre los programas académicos seleccionados y el ofrecido por la Universidad EAN, con miras a identificar oportunidades de mejora y sacar provecho de los puntos fuertes que ofrece el programa de la Universidad EAN.
- Formular una propuesta de mejora mediante un plan de acción, con base en los hallazgos del benchmarking para el programa de pregrado en Administración de Empresas de la Universidad EAN.

3. JUSTIFICACIÓN.

La importancia de este proyecto es el poder establecer o determinar las ventajas competitivas de la formación a distancia comparando la información que arroje el benchmarking específicamente para el programa de Educación Virtual de Pregrado en Administración de Empresas y afines de las mejores universidades Europa, Estados Unidos y Latinoamérica con la Universidad EAN, como se mencionó en el planteamiento del problema, la EAN debe mantener la acreditación y mejorar día a día sus estándares de calidad, por ello la importancia de estar en una continua evaluación de sus procesos y del entorno educativo, de tal forma que mediante el resultado de dichas comparaciones con respecto a sus competidores, se determine sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así mantenerse vigente en el mercado de la Educación y lograr una posición en las mejores universidades de talla mundial.

Dada la dedicación, apresuramiento y la ligereza con la que las Instituciones Educativas crecen y se desarrollan, es primordial conocer el entorno y las condiciones que caracterizan sus estructuras organizacionales; no solo para sobrevivir sino para mantenerse a largo plazo y más cuando se está expuesto a un fuerte ambiente competitivo.

4. MARCO DE REFERENCIA

Seguidamente se abordarán los fundamentos desde donde se situó el presente análisis, ahondando en la naturaleza y aspectos fundamentales del Benchmarking de igual forma que en las circunstancias sobre las cuales se basa y establece la eficacia al interior de las instituciones de educación superior.

4.1 El Benchmarking.

4.1.1 Antecedentes Históricos.

La historia del Benchmarking está documentada por diversos autores, Camp, Spendolini, Taylor, entre otros.

A finales de 1979, de acuerdo a Camp, R, (1993), se realizó una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox donde se utilizó la expresión benchmarking competitivo en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores, cuenta que tenían problemas pues estaban perdiendo mercado; los precios más bajos y de alta calidad de sus competidores japoneses le estaba complicando la industria que ellos habían creado y dominado siempre. Empezaron un proceso que llamaron "Calidad de

producto y comparación de características". Compraron productos de la competencia, catalogaron sus características, y emitieron su dictamen. Se identificaron estándares específicos de mediciones en áreas tales como los costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de operaciones, precios de ventas al por menor y características de los productos, y el rendimiento de los productos Xerox se clasificó con respecto a los principales competidores en el mercado, según dichos parámetros. Xerox continuó desarrollando el concepto de benchmarking competitivo durante los años 80, estableciendo capacitación formal en el tema y presentándoles el concepto a otros.

El Benchmarking entendido como herramienta de management se desarrolló en Estados Unidos durante los años setenta, fué concebido por el consultor norteamericano Spendolini, M, (1994), no obstante el término viene de tiempo atrás, estudios con métodos científicos de las organizaciones del trabajo, efectuados por Taylor Frederick (1891), finalizando el Siglo XIX, donde se utilizó por primera vez el concepto del Benchmarking.

Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto, pero realmente el Benchmarking comenzó a convertirse en lo que hoy significa hasta finales de los años 80. Spendolini, M, (1994).

El Benchmarking ha sido considerablemente usado en el ámbito de organizaciones (empresas del sector gobierno, sector industrial, entidades oficiales, hospitales, universidades, escuelas de negocios, entre otras) quienes lo aplican para mejorar sus procesos y sistemas.

4.1.2 Significado de Benchmarking.

Benchmark. (s.f.). “El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, también significa marca o punto de referencia; acción de tomar un objeto como modelo (p.ej. una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia.

El Benchmarking es un método que surge de las organizaciones empresariales para poder enfrentar con éxito la necesidad de información sobre el entorno y la competencia (como los productos, servicios y procesos de trabajo), realizando diagnósticos de una organización con el fin de realizar una comparación o benchmarks con otras semejantes sin importar la lejanía, lo que lleva a una mejor eficacia al proporcionar mejores condiciones y referentes más amplios para la toma de decisiones y prepararse de una forma adecuada para la competencia con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. (Rivero, G., Marum, E. 2004, Pag. 19). El concepto del Benchmarking, no es un concepto de fácil definición, debido a que es empleado en todas partes con muchos usos y significados diferentes, encontramos numerosos autores que han estudiado el tema y han presentado varias definiciones. Algunos pocos ejemplos:

“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”. Camp, R, (1999).

“Según Spendolini, M, (1994), es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”

Otra definición extraída del libro “Benchmarking de Kallöf Bengt y Östblom Svante (1993), mencionan que el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”.

4.2 Tipologías Del Benchmarking

4.2.1 Benchmarking Interno.

De acuerdo a lo que escrito por Spendolini, M, (1994), gran parte de las grandes empresas que desarrollan destrezas comerciales en múltiples sitios, divisiones, departamentos entre otros o Internacionalmente inician con comparación de acciones internas lo que ya es un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos dentro de la compañía, lo que da inicio al Benchmarking.

Con este bench se entiende que hay diferencias entre los procesos de trabajo por contrastes como lo es la geografía, la historia de la organización, la naturaleza de los mismos empleados e incluso puede encontrarse más eficacia en algunos procesos que en otros siendo de la misma organización.

Es importante obtener con facilidad amplitud de datos e información una forma excelente para descubrir diferencias de provecho y utilidad, adicionalmente centrar la atención en temas de interés o incluso críticos a que se enfrentará la organización, lo que es una base para poder enfrentarse al mundo exterior y a las investigaciones y medidas que se utilizan el Benchmarking externo.

4.2.2 Benchmarking Externo.

El Bench externo compara el interior de la organización con lo que hacen los competidores u otras organizaciones que cuentan con aspectos más destacados que contribuyen o favorecen a la imagen y el mismo desempeño de servicios, productos e ideas.

4.2.3 Benchmarking Funcional.

Como lo menciona Marum, E, (2004), en el libro “Benchmarking en áreas y procesos académicos”, este Bench evalúa nuestros procesos contra las normas acreditadas por organizaciones o instituciones reconocidas que cuentan con los parámetros más avanzados en la industria o en la educación superior.

Este tipo de Benchmarking es productivo, fomenta el interés por la investigación y datos compartidos, pues no existen problemas de confidencialidad.

4.3 Etapas De Desarrollo Del Benchmarking

Como lo menciona Camp, R, (1993), para la realización del modelo de proceso del Benchmarking hay etapas que son clave establecer y realizar como por ejemplo:

Primero definir área, propósito y objetivos del Benchmarking, crear un buen equipo de trabajo, identificar cuáles son las empresas o instituciones que proyectamos estudiar, clarificar y esclarecer el método a utilizar de toma de datos, luego toma de datos, desarrollando una amplia búsqueda de información dentro y fuera del sector, comunicar durante el proceso los distintos avances obtenidos, sintetizar los datos hallados en el proceso de Benchmarking, establecer los contrastes y diferencias entre la organización y las que se están investigando en este caso la Universidad EAN y las Universidades investigadas, luego darle aplicabilidad de lo asimilado.

Por otra parte existen unas etapas fundamentales para cualquier tipo de Benchmarking que vinculan las anteriormente mencionadas.

4.3.1 Etapa de Planeación.

El objeto de esta etapa es donde los principales procesos y labores a realizar dentro del estudio de *Benchmarking* deben estar claramente identificados, así como los principales responsables de llevarlos a cabo como (Qué, quién y cómo). Lo verdaderamente importante aquí es identificar el producto o servicio que se va a someter a la técnica del Benchmarking.

Luego, es necesario identificar las compañías o instituciones que son comparables, aquí es clave clarificar qué tipo de estudio de Benchmarking se va a aplicar, Interno, externo (competitivo o genérico) y funcional, esto determinará con qué compañía se realizará la comparación.

Por otra parte, se debe determinar y explicar claramente el método para la recopilación de datos y recopilar los mismos, esta es de suma importancia.

La información obtenida puede ser:

- Información Interna como resultado de análisis de productos, de fuentes de la propia empresa, estudios de información obtenida en estudios anteriores y la obtenida a través de expertos.
- Información del dominio público la cual proviene de bibliotecas, de consultores, expertos, estudios o tesis entre otros

- Búsqueda e investigaciones. Información que se puede obtener en cuestionarios directos, correo, encuestas, llamadas, correo con personas relacionadas con los temas, etc.
- Visitas directas a otras empresas. Estas visitas son clave, por lo que se debe hacer una preparación, establecer los contactos adecuados, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas. Universidad Nacional de Colombia, (2011), Aspectos y Categorías del Benchmarking; Metodologías.

4.3.2 Etapa de Análisis.

En esta etapa se debe llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos que debe incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como de los socios o individuos cooperadores.

La Brecha del desempeño actual determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se establece la brecha existente entre las mismas con tres posibles resultados:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad, es decir que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos que se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

Es necesario proyectar los niveles de desempeño futuros, ya se definieron las brechas de desempeño y se hace necesario establecer una proyección de los próximos niveles de desempeño, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.

4.3.3 Etapa de Integración.

Este proceso utiliza los resultados de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio, donde interviene la planificación cuidadosa que incorpora nuevas prácticas a la operación y asegura que las averiguaciones se incorporen a todos los procesos formales de planificación.

Así mismo, se debe comunicar las averiguaciones de benchmarking y obtener la aceptación, éstos deben comunicarse con una estrategia definida a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y motivación, adicionalmente la declaración de una misión y principios operacionales, ver a benchmarking como una iniciativa de cambio.

Es importante establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking y dichas metas cambiarlas por principios de operación que conviertan los métodos y las prácticas y cierre la brecha de desempeño existente.

4.3.4 Etapa de Acción.

Se debe convertir en acción lo encontrado de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos, cambiarlos por acciones definidas al ponerlo en práctica y así que crear una medición periódica y la evaluación del resultado.

Se hace necesario desarrollar planes de acción como la planificación de la acción lo que tiene que ver con el qué, cómo, quién y cuándo, esto específicamente incluye: especificación y orden de la tarea, asignación de las necesidades de recursos, establecimiento del programa, determinación de las responsabilidades, resultados esperados, supervisión.

La otra parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

Primero implementar acciones específicas y supervisar el progreso que se puede realizar con la administración de proyectos, implantación mediante equipos de trabajo o más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo y la alternativa de nombrar un líder del proceso que será el responsable de la implementación del programa. Es bastante importante supervisar el proceso y realizar informes del progreso que ayudaran a consolidar el éxito del benchmarking.

Otro paso es recalificar los benchmarks donde el objetivo es mantenerlos actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure la gestión excelente, para esto se debe realizar evaluaciones en áreas, comprensión del proceso de bench y de las mejores prácticas, de esta forma determinar qué aspecto necesita una recalificación de benchmarks por medio de una planificación bien realizada y la repetición del proceso de diez pasos hasta llegar a la institucionalización del bench.

4.3.5 Etapa de Madurez.

Se llegará a ésta cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, certificando así la supremacía, de igual forma institucionalizando

que el proceso se convierta en una faceta continua, esencial y automática del proceso.

Camp, R, (1993).

4.4 El Benchmarking dentro de las universidades.

Se encontró que en las últimas décadas, las instituciones de educación superior vienen utilizando el benchmarking como un enfoque y una técnica para el control y la mejora de la calidad, lo que permite comparar de una forma estructurada los propios procesos institucionales con las mejores prácticas y resultados de instituciones similares, de tal modo que se pueda identificar las brechas entre las mismas y así poder establecer planes de mejoramiento e implementar métodos de acción. Esta técnica ha sido aplicada a instituciones en su conjunto ya bien mediante procedimientos colaborativos o en el marco de estrategias competitivas; a unidades, funciones y procesos de esas instituciones; a disciplinas académicas y programas que las enseñan.

El éxito de transmitir el benchmarking bajo sus distintas modalidades dentro de la misma organización, interno o de procesos similares; competitivo o; funcional, llegó a la educación superior y en los años 90 se entendía como un instrumento útil para mantener o mejorar las ventajas competitivas de una institución y para aumentar su reputación mediante continuas mejoras en su desempeño.

Investigando casos concretos citamos el caso de Columbus, una asociación sin fines de lucro, fundada por la Asociación Europea de Universidades (EUA) y la Asociación de Universidades Latinoamericanas (AULA). Es la primera red euro-latinoamericana de instituciones de educación superior que hace de la cooperación entre directivos y el desarrollo institucional su principal foco de acción.

Incluye a universidades miembros de los siguientes países: Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Francia, Italia, Lituania, México, Países Bajos, Perú, Portugal y Venezuela.

A partir de 1987, Columbus promueve la cooperación entre instituciones de educación superior europeas y latinoamericanas. Su consolidada red de instituciones de educación superior y de responsables de la gestión universitaria es un espacio donde los directivos pueden identificar e implementar estrategias institucionales para responder a nuevos desafíos.

La Asociación se beneficia del apoyo de la Comisión Europea, UNESCO, organizaciones gubernamentales y sus miembros, esta asociación da gran importancia al benchmarking lo define como un proceso estructurado o una serie de acciones o pasos, funciones o actividades que lleva a comparar servicios-actividades-procesos-productos-resultados a fin de identificar y adoptar buenas prácticas para mejorar el desempeño de la Universidad, y con el fin de apoyar la mejora continua, desde 2009 Columbus ha aplicado esta metodología con gran éxito, implicando a más de 80 directivos de más de 20 universidades en áreas como: formación continua, empleabilidad de los graduados, internacionalización de recursos humanos, formación de emprendedores, valorización del conocimiento y gestión del personal académico.

En 2009 se llevó a cabo el benchmarking club en formación de emprendedores, a través de sesiones periódicas de videoconferencias el grupo de universidades participantes logró identificar prácticas exitosas y útiles de replicar en sus respectivas instituciones. “El ejercicio sirvió a su vez para que compararan procesos, estrategias y acciones entre las universidades, e identificaran las fortalezas y debilidades frente a múltiples modelos de

gestión del emprendimiento en las universidades”. Columbus, (2011). Un puente entre universidades europeas y latinoamericanas.

4.5 El concepto de calidad universitaria

Después de una consulta detallada, es importante determinar que entender el término “Calidad en la educación superior universitaria” requiere una explicación de las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales, desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo. Esto implica reconocer que en lugar de un problema teórico, nos enfrentamos al paradigma de distinguir que la calidad es parte de un ineludible compromiso profesional académico, de poner a disposición de los tomadores de decisiones un marco de acción para lograr la excelencia del proceso educativo. Calzadilla, R, (2010), Cosmos. Ética de la calidad de la educación superior. La ponencia tiene como objetivo explicitar con claridad la serie de opciones ideológicas y pedagógicas que enfrenta un tomador de decisiones cuando intenta mejorar la calidad de la educación, para enfrentar los retos del siglo XXI.

La referencia a la calidad se usa a menudo para justificar cualquier tipo de decisión y es obvio que todos desean una educación universitaria de calidad, nadie quiere una universidad mediocre. Vanegas Mora Carlos (2011). La búsqueda de la excelencia, grado máximo de la calidad, es inminente. Sin embargo, se torna en problema cuando intentamos precisar en qué consiste la calidad en la educación universitaria, puesto que el concepto en general representa ambiguo y equívoco.

Durante la última década, la preocupación por la evaluación de la calidad de la educación universitaria, constituye un rasgo esencial de la educación superior en los países más desarrollados. En Europa, la evaluación de los docentes universitarios es una práctica generalizada; y la tendencia a converger con las corrientes europeas y americanas en su preocupación por la calidad de la educación universitaria se refleja nítidamente en América Latina, en la multiplicación de congresos y reuniones nacionales e internacionales sobre el tema. Miranda Vargas Alexander, Calidad de la educación universitaria y los retos del siglo XXI.

Las instituciones hoy en día se enfrentan a retos importantes y desafortunadamente estas no reaccionan con la rapidez necesaria pues es necesaria una comprensión clara del ámbito de la calidad de la educación universitaria.

El paradigma tradicional consiste en mejorar la calidad de la educación para satisfacer la demanda de mercado pero la nueva y muy renovada visión invita a mejorar la calidad de la educación para crear nueva oferta de mercado (innovación, ciencia y tecnología).

Por otro lado también es importante clarificar que la calidad es un concepto filosófico, sus definiciones varían y, en cierta forma reflejan, diferentes perspectivas del individuo y la sociedad. En una sociedad democrática, donde debe existir espacio para que mucha gente piense distinto, no hay una única y correcta definición de calidad y, como es un concepto relativo que depende del individuo que lo utilice. Por eso, es posible que sea definido según un abanico de cualidades. No obstante, se podría tratar de definir los criterios que cada actor interesado cuando juzga la calidad de una institución.

Este enfoque pragmático llama a establecer un conjunto de criterios que reflejen aspectos de calidad de sentido común y búsqueda de formas convenientes para cuantificar

dicha calidad. Miranda Vargas Alexander, Calidad de la educación universitaria y los retos del siglo XXI.

En la realidad y pensando en la situación ideal, el esfuerzo de mejoramiento se debe dar en busca de una educación integral como proceso que asegure la adquisición de conocimientos significativos, y el desarrollo de capacidades que permitan al estudiante universitario concebirse como inmerso en una realidad social de la que es parte activa y, frente a la cual se desempeña no sólo como experto del conocimiento en un ámbito específico, sino como ciudadano competente. Es decir, se debe entender como calidad de la educación la interrelación entre planes de estudio actualizados y contenidos curriculares orientados a la metodología participativa. La tendencia a nivel mundial a fomentar los mecanismos de acreditación dada la globalización de mercados, pasa de ser "voluntaria" a ser indispensable para la subsistencia de la universidades, por lo tanto, este tema debe ser de especial interés para la comunidad académica.

En prácticamente todos los países de América Latina y el Caribe el tema de la evaluación y acreditación de la educación universitaria ha ido pasando a un plano más elevado desde el punto de vista teórico, pues la UNESCO y otras organizaciones convocan a eventos donde se discuten experiencias de los países, así como los principales conceptos, otros organismos como el Banco Mundial se interesan en este tema y se realizan intercambios y convenios entre diversos países. La UNESCO específicamente (Vlăsceanu et al., 2004, pp 46–48) define calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina

determinados. La calidad, por tanto, puede adquirir significados diferentes dependiendo de (i) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior; (ii) sus referencias: Insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.; (iii) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior. – Cabrera Águila Vistremundo, (Ago. 2009). El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional.

4.5.1 Procesos de Acreditación en la Educación Superior.

Específicamente en Colombia la acreditación está regida por el ‘CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN DE COLOMBIA (C.N.A.)’. El Sistema Nacional de Acreditación, SNA es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).

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

Vale la pena resaltar que existen procesos claramente delimitados y se dividen en acreditación: Institucional, de programas pregrado y por último, de programas de postgrado.

Concretamente en lo que nos compete en este caso específico de este trabajo de grado orientado particularmente a los programas de pregrado encontramos que la acreditación es

un camino para el reconocimiento por parte del estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos, una ocasión para comparar la formación que se imparte con la que reconocen como válida y deseable los pares académicos, es decir, quienes, por poseer las cualidades esenciales de la comunidad académica que detenta un determinado saber, son los representantes del deber ser de esa comunidad. También es un instrumento para promover y reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo institucional. En el proceso de Acreditación se distinguen dos aspectos: el primero es la evaluación de la calidad realizada por la institución misma, por agentes externos que pueden penetrar en la naturaleza de lo que se evalúa y por el Consejo Nacional de Acreditación; el segundo es el reconocimiento público de la calidad. Los tres componentes de la evaluación enunciados se traducen, respectivamente, en tres etapas dentro del proceso de Acreditación.

A continuación la descripción de las mismas:

- La Autoevaluación, que radica en el estudio que llevan a cabo las instituciones o programas académicos, sobre la base de los criterios, las características, y los INDICADORES: definidos por el Consejo Nacional de Acreditación. La institución debe asumir el liderazgo de este proceso y propiciar la participación amplia de la comunidad académica en él.
- La evaluación externa o evaluación por pares, que utiliza como punto de partida la autoevaluación, verifica sus resultados, identifica las condiciones internas de operación de la institución o de los programas y concluye en un juicio sobre la calidad de uno u otros.

- La evaluación final que realiza el Consejo Nacional de Acreditación a partir de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa.
- Finalmente, el reconocimiento público de la calidad se hace a través del acto de acreditación que el Ministro de Educación emite con base en el concepto técnico del Consejo Nacional de Acreditación. Proyecto ALFA, (2009). Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria.

5. MÉTODO.

5.1 Tipo De Investigación.

El análisis e investigación de este proyecto es de carácter descriptivo y cualitativo, ya que la intención fue el de determinar las características que marcan la diferencia en el mercado actual de programas académicos de pregrado en Administración de Empresas y Negocios en Universidades con una modalidad virtual en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, lo que conlleva a recopilar y analizar la Información apropiada para conseguir con éxito el objetivo de este trabajo.

Es por ello que para la elaboración y ejecución de esta investigación es clave tener claridad sobre los principios teóricos y prácticos del Benchmarking, para así mismo poder llevarlos a la práctica permitiendo hallar las brechas entre los mejores programas académicos en Administración y Negocios de las mejores universidades con esta metodología de estudio y lo que ofrece actualmente la Universidad EAN.

5.2 Delimitación de la investigación

Este proyecto concentró sus objetivos en Identificar, analizar y seleccionar las características comunes o variables integrantes en un ejercicio de benchmarking donde se describen las características de los programas académicos de pregrado en Administración y Negocios de un grupo seleccionado de universidades de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, que cuenten específicamente con una modalidad de estudio virtual y poder

compararlo con lo que ofrece en la actualidad los programas académicos de la Universidad EAN en esa misma modalidad de estudio.

5.3 Fases de investigación

Para el avance de la investigación contenida en la presente monografía se desplegó en dos fases, primero la recolección y toma de información y luego la selección y análisis de la misma, lo que proporciona el poder cumplir a cabalidad los objetivos planteados desde el inicio.

5.3.1 Búsqueda de información para selección de universidades mejor posicionadas en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

Con esta primera fase o paso se procedió a desarrollar la búsqueda y selección de las universidades europeas, americanas y latinoamericanas más reconocidas por su calidad, para ello se tomaron las mejor posicionadas por Academic Ranking of World Universities, Ranking realizado por el Laboratorio de Internet del CINDOC (CSIC) en su Ranking Webometrics, Ranking en pregrado online de la Revista Forbes, EduUniversal, entre otros.

5.3.1.1 Criterios de Ranking.

Es importante aclarar que la publicación de las mejores universidades a nivel mundo con criterios de excelencia y calidad viene desde el año 2003.

Para determinar la selección de universidades nos basamos en la revista Forbes, EduUniversal, y AMRU quien señala textualmente, que para realizar el análisis, las universidades son calificadas por varios indicadores de rendimiento académico o de investigación, incluidos los ex-alumnos y profesores que hayan ganado Premios Nobel y

Medallas Fields, los investigadores más citados, artículos publicados en Nature y Science así como las universidades con gran cantidad de documentos indexados por el Science Citation Index-Expanded (SCIE) y Social Science Citation Index (SSCI) y el rendimiento por habitante académico de una institución. Realizan una clasificación de 1000 universidades pero son las mejores 500 se publican en la web de acuerdo a lo que mencionan.

Sin embargo se observa que son pocas universidades para el caso de Latinoamérica que cuentan o califican entre las universidades más reconocidas con la modalidad de estudio realizado en el presente trabajo, estudio en pregrado en Administración de Empresas y Negocios con modalidad online o virtual.

5.3.1.2 Selección Universidades en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

Para la toma de muestreo y análisis de este proyecto se realizó un análisis de las Universidades más posicionadas o más reconocidas y se tomaron como muestra cuatro de las mejores que contarán específicamente con el programa requerido para este proyecto en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, se tomaron de fuentes como: EduUniversal, Revista Forbes entre otras, todo el análisis se tuvo en cuenta para Universidades que cuenten con estudios de pregrado en Administración de Empresas y Negocios pero con modalidad de estudio Virtual y cuyas características de acreditación y reconocimiento las colocan por encima de la Universidad EAN.

Con el fin de ubicar la información requerida se tomaron como fuentes de búsqueda páginas oficiales de las Universidades que se encuentran catalogadas entre las mejores,

segmentando las que cuentan con la modalidad y especificaciones requeridas y que describan lo que ofrecen en la actualidad como el tipo de programa académico.

5.3.2 Análisis de la Información

En esta etapa final se procedió al análisis de toda la información recopilada correspondiente a las variables seleccionadas de las Universidades segmentadas, esto con el fin de poder comparar sus estándares de calidad y así mismo comparar dichas variables con las existentes en la Universidad EAN.

Con esta comparación entre variables, se determinó cuales Universidades cuentan con mejores alternativas sobre las demás, se pudo determinar donde se encuentran las brechas de la Universidad EAN y así poder realizar un plan de acción.

5.3.3 Variables descriptivas

Tabla 1. Variables descriptivas

VARIABLES DESCRIPTIVAS
Nombre del programa
Plan de estudios
Inscripción
Costo
Calidad
Enfoque
Formación de emprendedores
Ventajas competitivas
Herramientas, soporte y material de apoyo
Sistema tutorial
Flexibilidad
Contenido
Idiomas
Requisitos para grado
Convenios
Cadena de formación
Perfil de formación
Título otorgado
Reconocimiento de egresados
Calidad y gestión de los tutores
Mercadeo de los programas
Apoyo al estudiante (programas para evitar la deserción o para aumentar la retención de estudiantes.)

Tabla de elaboración propia.

5.4 Instrumentos de investigación

Teniendo en cuenta que esta investigación es primordialmente descriptiva, se utilizó una matriz diseñada para recopilar y sistematizar la información con las variables descriptivas básicas y así poder realizar las respectivas comparaciones y facilitar el análisis.

5.5 Modelo de benchmarking utilizado

Se utilizó el modelo de Benchmarking formulado por Camp, R, “Modelo de Benchmarking”, primera edición; editorial Panorama Editorial, S.A. (1993), quien propone el siguiente proceso para llevar a cabo el Benchmarking.

5.5.1 Fases de un Proceso de Benchmarking

Figura 1. Modelo de Benchmarking

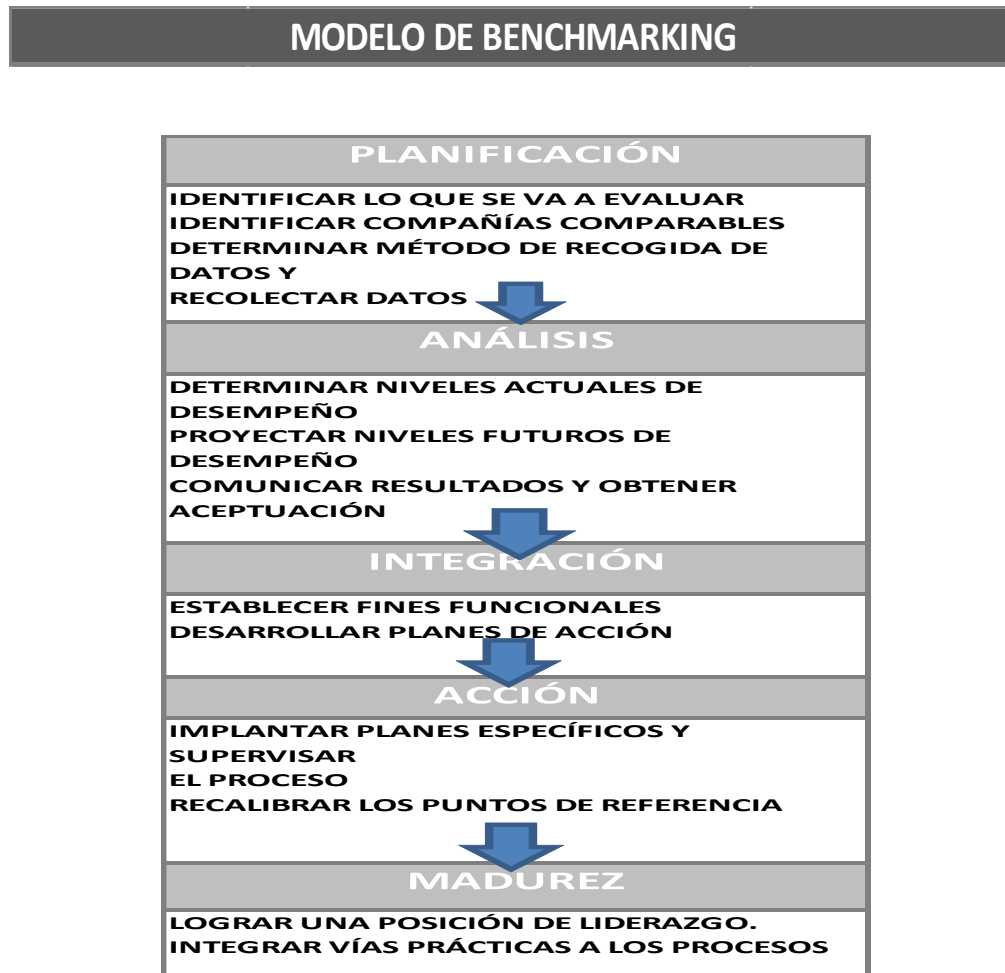


Imagen tomada de Autún Callaba, Juan Pablo. Benchmarking de procesos logísticos. Red de revistas científicas de Latinoamérica, el Caribe, España y Portugal. Tomada de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/404.html>

Camp menciona que los tres primeros pasos son los más importantes (identificar lo evaluado comparativamente, quién va a ser evaluado y qué fuentes conseguir con la información), ya que estas fases determinan la ejecución de las etapas posteriores, también el último paso es de gran importancia.

5.5.2 Planeación.

Dando inicio al proceso de Benchmarking, se estableció que el objeto del estudio de este proyecto concierne a realizar una comparación de los programas de pregrado en Administración y Negocios que ofrecen las diferentes universidades en Europa, América Latina y Estados Unidos que cuentan con un reconocimiento a nivel mundial y que por ellos se ubican en una escala superior en los estándares de calidad frente a la Universidad EAN y así desarrollar un plan u estrategia para que la EAN pueda estar en dicha escala.

De tal modo que la orientación a la que se llevó la investigación de este proyecto, respecto al tipo de Benchmarking se determinó que compete a la denominada como Benchmarking de las mejores prácticas funcional como lo sugiere Marum, E, (2004), éste evalúa nuestros procesos contra las normas acreditadas por organizaciones o instituciones reconocidas que cuentan con los parámetros más avanzados en este caso en la educación superior.

Este bench logra aplicar e incorporar a la Universidad EAN las mejores prácticas con las que cuentan otras instituciones similares, con ello se realizará una mejora en todos los aspectos que son aptos de cambio.

El método de recolección de datos utilizado es la investigación a través de comunicación escrita, verbal, correo electrónico, telefónico y las páginas de las universidades, esta información se recolecta en una matriz diseñada para comparar las variables escogidas para cada una de las universidades elegidas.

5.5.3 Análisis.

En este segundo paso de análisis de la Información es donde se empezó a estructurar toda la información recopilada, a realizar las comparaciones entre una universidad y otra con el fin de argumentar a donde debe llegar la Universidad EAN, para a un mediano plazo ocupar estándares muy altos y posicionarse dentro de las mejores universidades a nivel mundial y como lograrlo, esto determinando las brechas positivas y negativas de su desempeño actual.

5.5.4 Integración.

En esta fase de integración se realizó una planeación cuidadosa, para lograr establecer metas que sean funcionales con respecto a lo hallado de benchmarking en este proyecto, así pues, poder convertir dichas metas en la apertura de la operación que lleve a cambiar métodos y prácticas, así ir cerrando la brecha en el desempeño actual de la Universidad EAN.

5.5.5 Fase de Acción.

Una vez contamos con el resultado final de las brechas encontradas en la Universidad EAN con respecto a la comparación de cada una de las mejores universidades seleccionada por país, es decir la mejor universidad de Europa, la mejor de Estados Unidos y la mejor de Latinoamérica, en esta fase de acción se procede a estructurar acciones que puedan dar solución a la Universidad EAN para que en un futuro no muy lejano pueda ocupar un lugar importante a nivel Mundial y con grandes estándares de calidad como lo tienen las universidades escogidas.

5.5.6 Madurez.

Para llegar a esta fase de madurez solo se logrará una vez la Universidad EAN incorpore las mejores prácticas de otras universidades que cumplen con las pautas para ocupar grandes puestos a nivel mundo en su misma especialidad y programas y que la metodología a aplicar se convierta en una rutina en el día a día, esencial en su estructura, lo que la llevará a un nivel muy superior.

6. BENCHMARKING DE EDUCACIÓN VIRTUAL EN EUROPA, ESTADOS UNIDOS Y LATINOAMÉRICA

En esta fase se procedió a revisar Rankings importantes los cuales fueron mencionados anteriormente y de allí recopilar información de instituciones educativas en los programas de pregrado en administración de empresas online, donde su excelencia, calidad y prestigio las ha llevado a ocupar importantes puestos dentro de estos rankings internacionales y alcanzar un lugar significativo a nivel mundial.

6.1 Universidades seleccionadas

Las universidades elegidas se encuentran ubicadas en una posición superior a la Universidad EAN debido al grado de reconocimiento, calidad, influencia, nivel formativo y prestigio internacional que han alcanzado las mismas, por lo que la información extraída de estas instituciones será una guía para que la EAN pueda ocupar los mismos estándares.

Para el caso de las universidades internacionales, se seleccionaron 5 para Latinoamérica, 4 para Estados Unidos y 4 para Europa, todas con un alto nivel de prestigio a nivel internacional.

Figura 2. Universidades seleccionadas

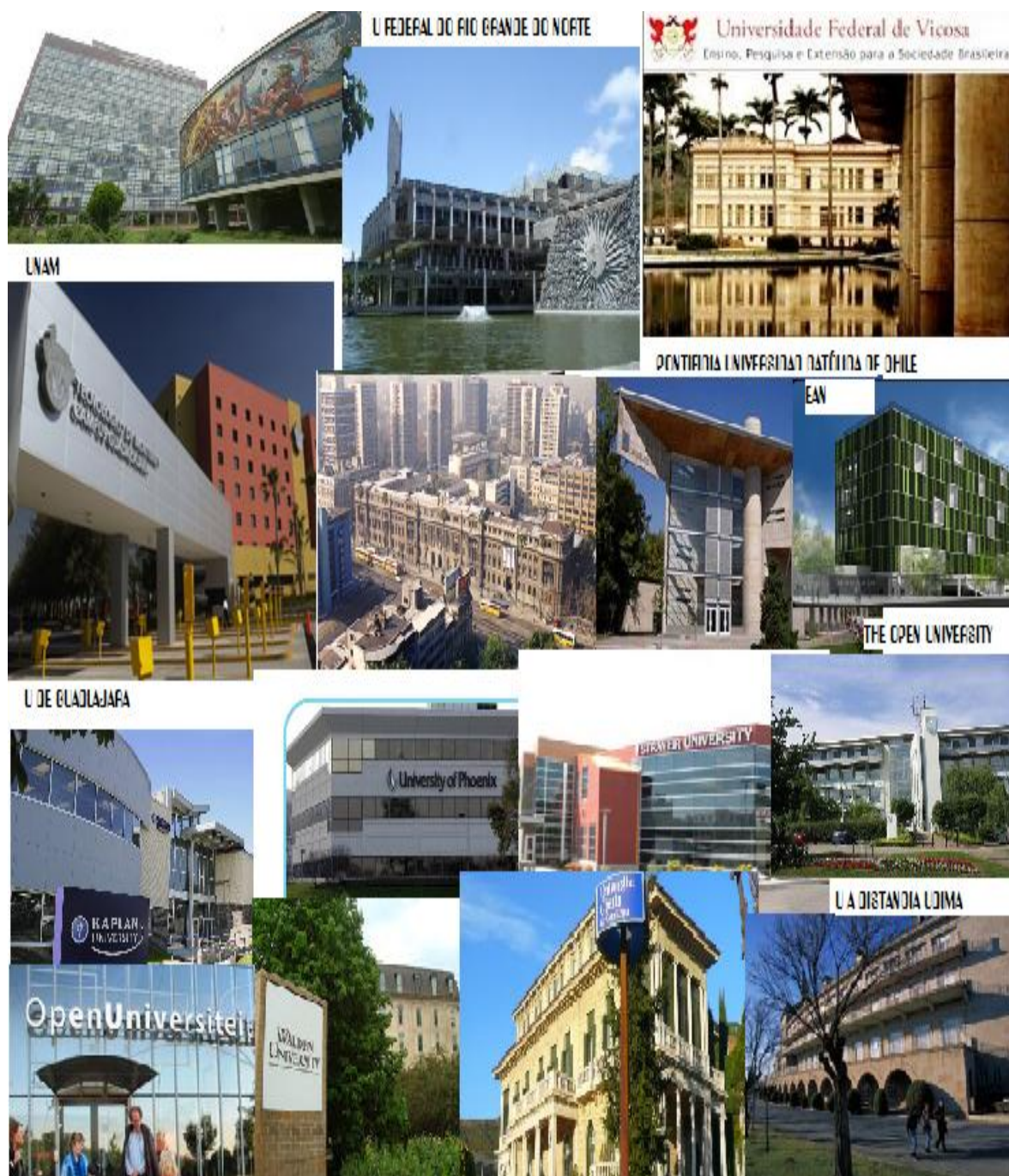


Imagen de elaboración propia a partir de google imágenes.

6.2 Universidades seleccionadas en Latinoamérica

Tabla 2. Universidades seleccionadas en Latinoamérica

<i>UNIVERSIDADES SELECCIONADAS LATINOAMERICANAS</i>	<i>UBICACIÓN</i>
UNIVERSIDAD UNAM	MÉXICO
UNIVERSIDAD FEDERAL DE VICOSA	BRASIL
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	MÉXICO
UNIVERSIDAD FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	BRASIL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	CHILE

Tabla de elaboración propia.

6.3 Universidades seleccionadas en Estados Unidos

Tabla 3. Universidades seleccionadas en Estados Unidos

<i>UNIVERSIDADES SELECCIONADAS ESTADOS UNIDOS</i>	<i>UBICACIÓN</i>
KAPLAN UNIVERSITY	NEW YORK
UNIVERSITY OF PHOENIX	PHOENIX
WALDEN UNIVERSITY	BALTIMORE
STRAYER UNIVERSITY	CHANTILLY

Tabla de elaboración propia.

6.4 Universidades seleccionadas en Europa

Tabla 4. Universidades seleccionadas en Europa

<i>UNIVERSIDADES SELECCIONADAS EUROPA</i>	<i>UBICACIÓN</i>
LA UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA	ESPAÑA
UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID - UDIMA	ESPAÑA
OPEN UNIVERSITEIT	HOLANDA
THE OPEN UNIVERSITY	INGLATERRA

Tabla de elaboración propia.

Para desarrollar el proceso de Benchmarking de las universidades destacadas se tomaron en cuenta 21 variables que fueron debidamente seleccionadas, las cuales nos permiten identificar información de gran importancia que lleva a poder reconocer los puntos más fuertes de cada una de las mismas y determinar el porqué cuentan con una calificación de alta calidad y un nivel superior al de la Universidad EAN.

6.5 Descripción de Variables

Tabla 5. Descripción de variables

VARIABLES DESCRIPTIVAS										
NOMBRE DEL PROGRAMA	PLAN DE ESTUDIOS	INSCRIPCIÓN	COSTO	CALIDAD	ENFOQUE	FORMACION DE EMPRENDEDORES	VENTAJAS COMPETITIVAS	CADENA DE FORMACION	RECONOCIMIENTO DE EGRESADOS	MERCADEO DE LOS PROGRAMAS
Nombre asignado a la carrera	Duración, Créditos, Cantidad de Semestres	Proceso para ingresar a la Universidad	\$ de Inscrición, \$ del semestre	Acreditaciones, Premios	A quien esta dirigido el programa	Determinar si la Universidad forma emprendedores o no	Ventaja frente a la competencia	beneficios para egresados	Servicios que ofrece la Universidad a sus egresados.	plan de medios? que medios? estrategia especifica?
HERRAMIENTAS, SOPORTE Y MATERIAL DE APOYO	SISTEMA TUTORIAL	FLEXIBILIDAD	CONTENIDO	IDIOMAS	REQUISITOS PARA GRADO	CONVENIOS	PERFIL DE FORMACION	TITULO OTORGADO	CALIDAD Y GESTION DE LOS TUTORES	APOYO AL ESTUDIANTE
Las herramientas que ofrece la Universidad para el proceso de estudio	Horario y metodología de tutorías	Facilidad que brinda la Universidad a los estudiantes	Materias vistas durante la duración del programa	Idiomas obligatorios para graduarse o en los que se ofrece la carrera	Opciones para graduarse, homologan?, tiempo maximo/minimo para grado	movilidad estudiantil	que aprenden o que seran capaces de hacer los egresados	Nombre otorgado al titulo de la carrera	Conocimientos, formación, estudios de los Docentes	Programas para evitar la Desercion o para aumentar la retencion de estudiantes

Tabla de elaboración propia.

6.6 Oferta de Educación Virtual de Pregrados en Universidades en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

En este paso se inició con el análisis de las variables como proceso de inscripción, costos, estructura curricular, beneficios adicionales, barreras de entrada, reconocimientos y acreditaciones entre otras, de las Instituciones universitarias seleccionadas y luego se desarrolló el mismo análisis con la universidad EAN, con el objetivo de establecer las condiciones que caracterizan la oferta del programa de Administración de Empresas en pregrado a distancia brindada por estas Instituciones.

6.7 Análisis de Variables

6.7.1 Información General de las Universidades.

A continuación se relaciona la ubicación de las universidades escogidas con su respectiva dirección y teléfono, de igual forma el país en que se encuentran y la página Web de cada una de ellas.

6.7.2 Información General de Universidades

Tabla 6. Información general de las universidades

	UNIVERSIDAD	PAIS	PAGINA WEB	
Universidades Latinoamericanas	UNIVERSIDAD UNAM	MEXICO	UBICACIÓN: Calle Arnulfo Morell, a un costado del CBTis No. 218, Tlaxcoapan, Hidalgo. TELEFONO: 01 (778) 73 7 15 61	http://www.unam.mx
	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	MEXICO	Escuela Militar de Aviación núm. 16, Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara, Jalisco, México.	http://www.udg.mx
	U FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	BRASIL	Tel. 31 34 22 22, ext. 1854 / Universidad Federal do Rio Grande do Norte Caixa Postal 1524 - Campus Universitário Lagoa Nova CEP 59072-970 Natal/RN - Brasil	http://www.sistemas.ufrn.br
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	CHILE	Campus San Joaquín. Avenida Vicuña Mackenna 4.860, Macul. Casilla: 76 - Correo 17, Santiago, Chile. Teléfonos: (56-2) 354 4334 - 354 4340 - 354 4341. Fax: (56-2) 5532337.	http://www.caae.cl
	UNIVERSIDAD FEDERAL DE VICOSA	BRASIL	Prédio CEE Avenida PH Rolfs s/n. Campus Universitário 36570-000, Vicosá/MG Telefone (31)3899-2858	http://www.ufv.br
Universidades USA	KAPLAN UNIVERSITY	USA	888 7th Avenue New York New York 10106	www.kaplan.edu
	UNIVERSITY OF PHOENIX	USA	Central Administration University of Phoenix 4615 E. Elwood St.	www.phoenix.edu
	WALDEN UNIVERSITY	USA	650 South Exeter Street, Baltimore, MD 21202. Tel. 866-492-5336	www.WaldenU.edu
	STRAYER UNIVERSITY	USA	Strayer University P.O. Box 230970 Chantilly, VA 20120 Phone: 1-888-378-7293	www.strayer.edu
Universidades de Europa	LA UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA	ESPAÑA	Madrid - Plaza de las Cortes, 4, Valencia - C/Paz, 3, Sevilla - C/Virgen de Luján, 12, Barcelona- Rambla de Catalunya núm 6. plantas 1 y 2 Tel 902 372 373 Para llamadas Internacionales: +34 93 165 42 45	http://www.uoc.edu
	UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID - UDIMA	ESPAÑA	c/ Camino de la Fonda, 20 28400 Madrid/ Teléfono: 918561699	http://www.udima.es/
	OPEN UNIVERSITEIT	HOLANDA	Valkenburgerweg 177 6419 AT Heerlen 6419 en Heerlen 045 - 576 2888 045-576 2888 Postadres Dirección postal: Postbus 2960 PO Box 2960 6401 DL Heerlen DL 6401 Heerlen. La universidad cuenta con 12 centros de estudio en los Países Bajos y 6 en Bélgica, con tres centros de apoyo adicional en los Países Bajos.	http://www.ou.nl/
Universidad Colombia	THE OPEN UNIVERSITY	UK	The Open University - PO Box 197 - Milton Keynes MK7 6BJ- United Kingdom +44 (0)845 300 60 90	www.open.ac.uk
	ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS EAN	COLOMBIA	Sede Principal Nogal Carrera 11 No. 78 - 47 Bogotá, (Colombia) Teléfono: PBX + (571) 593 6464 - Línea Nacional Gratuita: 01 8000 93 1000	http://www.ean.edu.co/

Tabla de elaboración propia.

6.7.3 Nombre del Programa.

De acuerdo a lo que se puede observar en la siguiente Tabla, es que en la mayoría de las instituciones el nombre del programa de Administración es muy similar.

6.7.3.1 Variable Nombre del Programa

Tabla 7. Variable nombre del programa

	UNIVERSIDAD	NOMBRE DEL PROGRAMA
Universidades Latinoamericanas	UNIVERSIDAD UNAM	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (a distancia)
	UNIVERSIDAD FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN
	UNIVERSIDAD FEDERAL DE VICOSA	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
Universidades USA	KAPLAN UNIVERSITY	BACHELOR OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION
	UNIVERSITY OF PHOENIX	BACHELOR OF SCIENCE IN BUSINESS / ADMINISTRATION
	WALDEN UNIVERSITY	BACHELOR OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION
	STRAYER UNIVERSITY	BACHELOR OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION
Universidades de Europa	LA UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
	UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID - UDIMA	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
	OPEN UNIVERSITEIT	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Universidad Colombia	THE OPEN UNIVERSITY	BACHELOR IN BUSINESS ADMINISTRATION
	ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS EAN	ADMINISTRACION DE EMPRESAS A DISTANCIA

Tabla de elaboración propia

6.8 Matriz para Latinoamérica, Europa, Estados Unidos y Universidad EAN

6.8.1 Matriz para Latinoamérica.

Tabla 8. Matriz para Latinoamérica

UNIVERSIDADES LATINOAMERICA										
MEJOR RANKEDAS EN PREGRADO ONLINE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS										
VARIABLES	UNIVERSIDAD UNAM # 1	PONDERADO #1	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA # 2	PONDERADO #2	UNIVERSIDAD FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE # 3	PONDERADO # 3	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE # 4	PONDERADO # 4	UNIVERSIDAD FEDERAL DE VICOSA # 5	PONDERADO # 5
PAGINA WEB	http://www.unam.mx	0	http://www.udg.mx	0	http://www.sistemas.ufrn.br	0	http://www.caae.cl	0	http://www.ufrv.br	0
PAIS	MEXICO	0	MEXICO	0	BRASIL	0	CHILE	0	BRASIL	0
UBICACION	UBICACIÓN: Calle Arnulfo Morell, a un costado del CBTis No. 218, Tlaxcoapan, Hidalgo. TELEFONO: 01 (778) 73 7 15 61	0	Escuela Militar de Aviación núm. 16, Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara, Jalisco, México. Tel. 31 34 22 22, ext. 1854 /	0	Universidad Federal do Rio Grande do Norte Caixa Postal 1524 - Campus Universitário Lagoa Nova CEP 59072-970 Natal/RN - Brasil	0	Campus San Joaquín, Avenida Vicuña Mackenna 4.860, Macul, Casilla: 76 Correo 17, Santiago, Chile. Teléfonos: (56-2) 354 4334 - 354 4340 - 354 4341. Fax: (56-2) 5532337.	0	Prédio CEE Avenida PH Rolfs s/n Campus Universitário 36570-000, Viçosa/MG Telefone (31)3899-2858	0
NOMBRE DEL PROGRAMA	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	0	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (a distancia)	0	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	0	LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN	0	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	0
PLAN DE ESTUDIOS	Duración 9 semestres con 54 asignaturas, 41 obligatorias y 11 optativas profesionalizantes y 2 optativas complementarias. Créditos totales 440 créditos. En cada semestre podrá cursar de 6 a 7 asignaturas y a partir del cuarto semestre podrá realizar las asignaturas optativas.	1	Todas las Licenciaturas son de 4 años, tomando de 30 a 90 créditos por semestre. No. mínimo de créditos para optar por el título: 422 Área de formación básica común obligatoria 67 Área de formación básica particular obligatoria 171 Área de formación especializante obligatoria 148 Área de formación optativa abierta 36 Créditos	3	Los cursos de pregrado a distancia duran 4 años (8 semestres) y administración dura 5 semestres. 3.000 horas / clase	1	La Licenciatura en Administración, exige un periodo de ocho semestres (490 CREDITOS) y la formación se completa con un año de conocimiento especializado que permite optar por el Título Profesional de Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas o Economía	1	Carga Horaria de 3000 Horas - 5 años - , divididas en Informática básica Metodología de la Investigación, TCC y 3000 Horas en su totalidad.	1
INSCRIPCION	Se debe realizar un examen de admisión, si es aprobado, deberá cursar y aprobar 3 propedéuticos que están dirigidos a los alumnos que ingresan a las licenciaturas del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia y con ellos se pretende que cada alumno obtenga los conocimientos, habilidades, herramientas y apoyos necesarios para iniciar sus estudios, los cursos son Estrategias de aprendizaje a distancia, Lectura y redacción y Matemáticas.	1	Para inscribirse debe completar el Formato para captura digital de imágenes de aspirantes que es la base, con fotografía, firma y huella y enviarlo en el Sistema de Universidad Virtual Av. Juárez, En el siguiente vínculo se encuentra el calendario de aspiración para iniciar el trámite http://udgvirtual.udg.mx/interior.php?id=1536 los pasos a seguir para realizar el trámite de aspiración totalmente en LINEA http://udgvirtual.udg.mx/interior.php?id=334	1	El registro debe hacerse a través de Internet en Procesos de Selección, relleno del formulario de inscripción, y serán validados después del pago de inscripción, el solicitante debe elegir un solo curso, tras dos días de pago de la factura, se puede comprobar en Internet la confirmación del registro en el proceso de selección del 2012 y luego se le realizara una prueba escrita presencial y luego si aprobó el examen le informaran si es aceptado en la Universidad.	1	1. Ficha Del Alumno. 2. Pagaré Y Poder Especial (documento legal, destinado a resguardar el optimo pago) y deben ser firmados una única vez por el alumno y por su cedeudor solidario. 3. Ingreso de datos personales del "sustentador" (beneficiario del Seguro)4. Pago De Matrícula 5. Postulación A Beneficios otorgados por el MINEDUC, 6. entrevista con la asistente social de la UC.7. Matrícula por Poder (en caso que el postulante no pueda concurrir personalmente) con un Poder notarial otorgado por el postulante y Cédula de identidad del representante y fotocopia de ésta	1	Debe realizar inscripción para participar el los cupos asignados, luego se presenta un examen y posteriormente una entrevista	1

COSTO	La cuota para el examen de selección de ingreso es de 23.18 USD. La cuota de inscripción actualmente, es de 1.50 USD anuales. Esta cantidad es simbólica. Es decir que si el alumno puedes dar más, puede hacerlo. Pago Anual por Licenciatura: \$0.018 USD	3	Proceso de selección: 148.77 USD. Se emitirán dos órdenes de pago: una por 17.65 USD y otra por 130.43 USD las cuales se pagaran al mismo tiempo. Los aspirantes admitidos pagarán por semestre la cantidad equivalente de 126.32 USD. Para alumnos extranjeros de acuerdo al nivel educativo, conforme al arancel vigente Nivel Superior: 965.38 USD.	1	El UFRN es una institución pública y su educación es totalmente gratuita a excepción de la inscripción que es de 35 USD	3	Para hacer efectiva la matrícula deberán pagar un Derecho de Matrícula por un monto de 193.12 USD (igual para todas las carreras) mas el arancel anual de matrícula que fija la Universidad para cada carrera, en el caso de Administración que pertenece al área de Ingeniería Comercial se paga un arancel para el 2011 de 8.764 USD	1	La carrera es Gratuita	3
CALIDAD (acreditaciones/premios)	Premio Príncipe de Asturias en el área de Comunicación y Humanidades en el 2009, Ranking Web de Universidades del Mundo en 2009 No. 44, Ranking (ARWI) de 2004 a 2007 lugar 152 a nivel mundial, el 78 en el regional, y el 1 en el nacional. Premios Nobel. Premio Universidad Nacional, dirigido al Personal académico de la UNAM	3	Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en febrero de 2008 IUG Virtual logra la certificación del mismo en la norma internacional ISO 9001:2000.	1	El UFRN consiguió el segundo mejor puesto de sus cursos Índice General (PIW) entre todas la Universidades en el Norte y Nordeste, medida en los tres años 2006-2007-2008. El IGC es un indicador de calidad de las instituciones de educación superior que considere en su composición, la calidad de pregrado y postgrado (Master y Doctorado).	1	La Escuela de Administración es la única en Chile, y una de las pocas en Latinoamérica, que tiene las dos acreditaciones internacionales más importantes (AACSB en Estados Unidos y EFMD en Europa). La Escuela de Administración, nombrada como una de las 27 mejores escuelas de negocios del mundo por el prestigioso ranking EDUNIVERSAL, con sede en Francia. Distinción de 5 Palmas. Hoy es líder en la actividad de investigación en el área de negocios en Chile, lo que se manifiesta en contar con más proyectos Fondecyt aprobados, re-acreditada -hasta 2013- por la European Quality Improvement System (EQUIS).	3	La carrera de Administración de la UFV, en funcionamiento desde hace 30 años, obtuvo la renovación del reconocimiento por el Decreto/MEC nº 69/2000. Desde 2005, la UFV cuenta también con el Programa de Post-Graduación, nivel Master.	1
ENFOQUE (a quien esta dirigido el programa)	Formar profesionales que se capaces de satisfacer necesidades de instituciones públicas, privadas y sociales con el aprovechamiento de recursos a través de recursos como planeación, organización, dirección y control, personas que sean capaces de trabajar en equipo, resolver problemas éticamente, que todo esto lo lleve a tener una riqueza intelectual y material.	1	Propone formar profesionales que sean capaces de actuar en la docencia, la investigación académica y en las acciones de intervención mediante el dominio de métodos y conceptos que les permitan ejecutar proyectos y realizar actividades de planeación en pro del desarrollo rural y social.	1	La universidad quiere formar profesionales, a través de la educación, investigación entre otras, así contribuir al desarrollo de organizaciones privadas, públicas y oportunidades del sector, sin perder de vista el proceso de desarrollo socio- económico, cultural y político, lográndolo con la modalidad a distancia que rompe barreras geográficas	1	Los sólidos conocimientos que el estudiante adquiere en conjunto con los valores propios de la Universidad Católica, permiten que los egresados de la Facultad alcancen un gran prestigio y reconocimiento tanto en el país como en el extranjero.	1	Esta universidad se enfoca en explotar al máximo las capacidades aprendizaje autónomo, de socialización, trabajo en equipo, comunicación verbal y oral y en general a explotar todas las habilidades de los estudiantes.	1
VENTAJAS COMPETITIVAS	Costo, facilidad de tiempo, acreditación, reconocimiento al estudiar en una de las mejores Universidades del Mundo, asesoría constante, soporte técnico constante y en línea.	1	Acreditación, facilidad de tiempo, soporte, tecnología	1	Educación con acreditaciones, precio, asesoría	1	Doble Titulación, Universidad entre las mejor rankeadas del mundo, asesoría, manejo del tiempo	3	Acreditación de la Universidad, costo	1
HERRAMIENTAS, SOPORTE Y MATERIAL DE APOYO	El material de apoyo es didáctico y es preparado para trabajar en forma independiente, asesorías presenciales y en línea. Herramientas y soporte. La plataforma detecta si hay dos conexiones desde el mismo sitio, RIU Es la Red Inalámbrica para el acceso a Internet. Las aulas virtuales cuentan con comunicación sincrónica, comolluminate y Openmeetings y con comunicación asincrónica, como SAE y Moodle, donde la comunicación no se produce en el momento. Pizarra virtual interactiva. Aplicaciones compartidas para uso y modificación de diversos programas, Control remoto del escritorio, Captura de imágenes de pantalla, Web tours, Comunicación a través de chat, micrófono y video. Grabación y reproducción de sesiones. Foros, Wikis, Blogs, Chat, Revisión de tareas, Subir archivos, Insertar avisos, Tareas	3	cuenta con una biblioteca virtual con servicios, enlaces, artículos, glosario de términos y revistas de educación. Cursos en línea, Guías de aprendizaje en línea, plataforma educativa METACAMPUS, espacio virtual donde están ubicados los programas académicos y cursos. Se accede a través de internet, también cuenta con un asesor que evalúa las actividades y contesta las dudas de los alumnos, así como con espacios de comunicación, interacción y conocimiento: biblioteca, foros y chats	1	Material de Apoyo. Libros de texto gratuitos que se entrega en semanalmente, impreso o en CD, cuentan con una biblioteca virtual, acceso virtual a través de correo electrónico, teléfono o en persona con los tutores o profesores. Modular Object-Oriented Dynamic Learning Medio Ambiente - Moodle es un software que funciona el lenguaje PHP, Moodle apoya los cursos, actividades. TELEDUC es un Núcleo de Informática Aplicado en la UNICAMP, que permite el aprendizaje al estudiante con un conjunto de herramientas de comunicación como correo electrónico, grupos de discusión, la cartera Mural, Diario, Chat, etc., y herramientas de consulta de la información generada en el curso como una herramienta de Intermap, Access, etc. Materiales educativos como videoteca, descargas, tutoriales, bibliotecas virtuales.	1	Se utiliza la plataforma: Campus virtual de Teleduc: (http://209.88.201.66/caerenad/campusvirtual/index.html) Los recursos propios del modelo de educación a distancia que utiliza Teleduc son básicamente tres interrelacionados: Un conjunto de recursos humanos, una serie de medios y tecnologías y un sistema de apoyo, seguimiento y evaluación de los estudiantes. Recursos didácticos: Se utilizan Medios Impresos (Textos y manuales de estudio, Guías de estudio), Medios audiovisuales (Audiocassete, Videocassetes, Televisión, Radio, Videoconferencia) Medios informáticos (Software multimedia, Bases de datos informatizadas, Páginas Web, e-mail); Correo postal, Fax, Teléfono.	1	Dentro de la PIAWNet de cada contenido del curso están disponibles en Material para imprimir y leer, biblioteca, lecciones de audio y/o clases en video, simulaciones e interacciones. Comunicación cara a cara, clases de refuerzo adicional, utilizando la videoconferencia o conferencia Web. herramientas: correo electrónico, foro, chat, preguntas y respuestas, y conferencia via Internet	1

<p>SISTEMA TUTORIAL</p>	<p>El asesor brinda prioridad a la información requerida por el estudiante, al crecimiento cognoscitivo-afectivo de los estudiantes y no sólo informador-evaluador, se realizan asesorías grupales para mantener la motivación y apoyo al estudiante. El horario de Asesoría de 9:00 a 11:00 am y en la tarde, de 18:00 a 22:00 pm de lunes a viernes, los sábados las asesorías son de 7 a 13 hrs, dicho horario se encuentra establecido en el calendario escolar, las asesorías también pueden ser por foros, chat, correo electrónico.</p>	<p>1</p>	<p>Semanalmente hay actividades, con asesoría permanente de los Asesores a través de los medios que ofrece la universidad para un contacto permanente entre Asesor- Estudiante</p>	<p>1</p>	<p>la tutoría utiliza la red de comunicación a través de Internet y otros medios de comunicación como teléfono, fax, correo electrónico, Chats, foros, trabajo colaborativo entre los estudiantes, Videoconferencias, para facilitar la comunicación maestro-alumno, alumno-tutor y alumno-alumno.</p>	<p>1</p>	<p>El horario de Asesoría de 9:00 a 12:00 am y en la tarde, de 6:00 a 10:00 pm de lunes a viernes, los sábados las asesorías son de 7 a 13pm, las asesorías también pueden ser por foros, chat, correo electrónico lo cual es en cualquier horario y la respuesta no puede pasar de un día.</p>	<p>3</p>	<p>El profesor realiza actividades cada semana, para facilitar la orientación de los estudiantes, a través de presentación de conferencias de audio, lecturas y pruebas de autoevaluación, promueve el debate y la interacción estudiante-estudiante y maestro-estudiante, mediante el foro o herramienta interactiva otros</p>	<p>1</p>
<p>FLEXIBILIDAD</p>	<p>Hay flexibilidad, debido a que la mayoría de estudiantes y cuentan con poco tiempo, por ello se propicia que los estudiantes se responsabilicen de su propio aprendizaje, permitirles que estudien en los lugares y tiempos que más les convenga, contar con la atención personalizada por parte de los asesores del sistema, presentar exámenes cuando considere está preparado para hacerlo, soporte con las guías didácticas, en donde se presentan ejercicios de autoevaluación. Se sugiere que la presentación de exámenes sea por unidad, aunque el alumno tiene la opción de solicitar exámenes en cualquier cantidad; es decir, dos o tres unidades juntas o el módulo completo.</p>	<p>3</p>	<p>Para el tema de calificaciones el alumno puede pedir revisión al dpto donde pertenezca la asignatura y a partir que la calificación ha sido subida al sistema, cuentas con 72 horas para presentar un oficio de Inconformidad</p>	<p>1</p>	<p>la carrera es muy flexible teniendo en cuenta la modalidad de estudio</p>	<p>1</p>	<p>Hay bastante flexibilidad teniendo en cuenta la modalidad de estudio, los alumnos organizan libremente el avance de sus estudios a través de cursos Mínimos, Optativos de Profundización y Electivos.</p>	<p>1</p>	<p>El alumno puede solicitar una revisión de los exámenes o trabajos durante la carrera, puede hacerlo en persona o virtual, hasta 48 horas después de la publicación de los resultados.</p>	<p>1</p>
<p>CONTENIDO</p>	<p>Administración, Conceptos Jurídicos - Fundamentales, Contabilidad Básica, Informática Básica, Matemáticas Financieras, - Psicología del trabajo, Teoría del Conocimiento, Derecho Mercantil -Estadística, Macroeconomía - Principios y Técnicas de Investigación - Recursos Humanos, Derecho Laboral - Mercadotecnia, Costos- Microeconomía, Derecho Fiscal - Adquisición y abastecimientos - Presupuestos- Finanzas, Operaciones, Planeación Teórica Estratégica -Creación de Empresas- Ética en las Organizaciones - Fiscal, ISR y Seguridad Social - Optativas Profesionalizantes, Administración de Empresas Familiares, Administración de Empresas de Alimentos y Bebidas, Administración de Eventos (Congresos, Ferias, Exposiciones),Formulación de Proyectos Turísticos, Administración de Recursos Materiales en el Sector Público, Administración de Micro, Mediana y Pequeña Empresa, Consultoría y Asesoría, entre otras Optativas Complementarias Autoconocimiento, Autoformación y Humanismo, Comunicación y Expresión Escrita en las Organizaciones, Educación y Administración, Ética, Literatura y Organizaciones, Hombre y Sociedad, Acoso Moral Laboral/Mobbing , Perspectiva de Género en las Organizaciones, entre otras</p>	<p>1</p>	<p>Área de formación básica común obligatoria ANÁLISIS comparativo de las teorías de las organizaciones /de la dinámica social de las organizaciones/ socioeconómico y político de México y de sus organizaciones /pensamiento administrativo/ comparativo de los sistemas políticos y socioeconómicos mundiales/ negocios internacionales y libre comercio/ Investigación administrativa/ Desarrollo de la creatividad para la Innovación. Área de formación básica particular obligatoria. Derecho de las organizaciones/Planeación de las áreas funcionales/ Estructuración y funcionamiento de las organizaciones, Manejo de los sistemas de control en las áreas funcionales de las organizaciones /Dirección y gerencia en las organizaciones / Gestión del conocimiento para el desarrollo de la tecnología en las organizaciones/Gestión de las organizaciones ante el sector público/Desarrollo de habilidades directivas/ Interpretación de estudios sectoriales y sus organizaciones en México/Desarrollo de la tecnología en las organizaciones/ Creación y modificación de procedimientos administrativos/ Identificación y selección de sistemas de información administrativa/Planeación participativa, Análisis de las alianzas productivas/ Análisis del comportamiento organizacional. / Organización y coordinación de equipos de trabajo/ Análisis de la cooperación para el desarrollo socioeconómico sustentable Área de formación especializante obligatoria Administración estratégica/Fiscalización y rendición de cuentas de las organizaciones/Gestión de la calidad/ Diseño organizacional para la innovación/ Diseño e Innovación del producto y/o servicio/ Identificación y selección de programas de vinculación para el desarrollo/ Laboratorio de proyectos: análisis de las estructuras organizacionales, diseño y elaboración de políticas, desarrollo organizacional, análisis y diseño de controles para las áreas funcionales de una organización, Integración del proyecto final sustentable, Área de formación optativa abierta, Curso de apoyo/ Taller de administración, Laboratorio de administración / Seminario de las organizaciones</p>	<p>1</p>	<p>El espíritu empresarial, Teoría de Juego, Preparación y administración de proyectos, Temas emergentes, Investigación de Operaciones, La ley (Impuestos y el comercio), comercio exterior Operaciones y logística, Finanzas Públicas, Tecnología e Innovación , Economía (micro y macro), Planificación (teorías y modelos), Gestión financiera y presupuestaria, Responsabilidad social corporativa, sector social, Gestión de Personas , Marketing, Mercadeo, Gestión Ambiental y la sostenibilidad, Derecho administrativo, Contabilidad (administración general), Economía (Introducción), Psicología, Estadística aplicada a la Administración, Sistemas de información, Matemáticas financieras, Administración pública Gobierno, Antropología, Educación a Distancia, Administración (Introducción y teorías), Ciencias Políticas, Sociología, sistemas y métodos Organización, La toma de decisiones, Matemáticas, Filosofía</p>	<p>1</p>	<p>La carrera otorga dos menciones: Administración de Empresas y Economía. En una 1ra etapa, se ven asignaturas comunes para las 2 menciones, tales como: • Administración De Recursos Humanos • Álgebra • Cálculo I, II Y III • Contabilidad I Y II • Contabilidad Gerencial • Contabilidad Y Toma De Decisiones • Competencia Y Mercado • Comportamiento Humano En Las Organizaciones • Econometría I • Empresa Y Legislación • Finanzas I • Fundamentos De Dirección De Empresas • Horizontes Y Desafíos En La Gestión De Empresas • Inferencia Estadística • Introducción A La Economía • Introducción A La Macroeconomía • Introducción A La Microeconomía • Macroeconomía I Y II • Macroeconomía Internacional • Mercados I • Métodos De Optimización • Microeconomía I, II • Práctica Profesional • Probabilidad Estadística Cursos Mínimos Mención Economía • Economía Matemática • Seminario De Título • Teoría Econométrica I • Teoría Macroeconómica I • Teoría Microeconómica Administración De Empresas • Creación De Nuevas Empresas • Dirección De Empresas Y Estrategia • Finanzas II • Mercados II</p>	<p>1</p>	<p>Educación a Distancia/ Administración (Introducción y teorías) Ciencias Políticas, Sociología - Presentación de las actividades, Organización, Sistemas y Métodos (OSM), Toma de Decisiones, Matemáticas, Filosofía-Presentación de las actividades, Derecho administrativo Contabilidad (General y de Gestión), Economía, Psicología-Presentación de las actividades, Estadística Aplicada a la Administración, Sistemas de Información, Matemáticas Financieras, Administración Pública/ Antropología- Presentación de las actividades Economía (Micro y Macro), Planificación (Teorías y modelos) Gestión Financiera y Presupuesto, Responsabilidad Social Corporativa y Sector-Presentación de las actividades, Gestión de Personas, Mercadeo, Gestión Ambiental y Sostenibilidad- Presentación de las actividades, Investigación Operativa, Ley (Impuestos y Comercial), Comercio Exterior- Presentación de las actividades, Operaciones y Logística, Finanzas Públicas, Tecnología e Innovación Presentación de las actividades, El espíritu empresarial, Teoría de Juegos , Desarrollo y Gestión de Proyectos, Temas emergentes- Presentación de las actividades</p>	<p>1</p>

IDIOMAS	Adicional al idioma propio (Español) es indispensable para poder graduarse hablar, escribir y leer en el idioma Inglés ya que es un requisito de titulación.	3	Para esta carrera específicamente no es indispensable el idioma Inglés, sin embargo se ofrece a través de la plataforma cursos virtuales de idiomas	1	INGLES - PORTUGUES	El Requisito de Castellano exige aprobar un examen de Comunicación Escrita y el Requisito de Inglés exige aprobar un test en el nivel ALTE 2 o ALTE 3 (Association of Language Testers in Europe), estos pueden ser convalidados por certificados internacionales o existen cursos de preparación que se ofrece cada semestre Ambas exigencias son requisito de egreso de la carrera	3	INGLES. Se realiza un examen de ubicación aplicado a los estudiantes al ingreso, por lo que el tiempo de aprendizaje varía en cada caso, los 6 niveles se imparten en un total de 390 horas. Cada nivel se imparte en un curso semestral, sin costo. CHINO cursos del idioma Chino con un costo de 700 por la introducción y 1700 cada nivel	3
REQUISITOS PARA GRADO (homologación, tiempo máximo/mínimo para grado)	Los alumnos solicitan su inscripción al examen Profesional en la modalidad elegida, para lo que debe acreditar todas las asignaturas del plan de estudio que correspondan a la carrera, cumplir con el servicio social, constancia de comprensión de lectura del idioma inglés expedida por el centro de Enseñanza de lenguas extranjeras (CELE) Opciones de titulación La prueba escrita del examen Profesional se cumplirá al aprobar alguna de las siguientes a. Cursar un seminario de desarrollo en un área de conocimiento b. Cursar asignaturas en una universidad extranjera c. Cursar un diplomado presencial o en línea que para efectos de titulación haya sido programado por la Universidad. d. Diseñar un sistema o un proyecto para una organización. e. Elaborar una tesis f. Presentar un examen general de conocimientos. g. Cursar estudios de especialización h. Por alto nivel académico. i. Por servicio social. La prueba escrita en cualquiera de sus modalidades, deberá versar necesariamente sobre una o más áreas. a. Auditoría, b. Contabilidad c. Contraloría d. Fiscal e. Costos f. Finanzas g. Informática h. Mercadotecnia i. Operaciones j. Recursos Humanos k. Teorías de la administración de la organización. Pueden solicitar exámenes para acreditar asignaturas en las que no hubieran estado inscritas, o en las que estándolo no deseen esperar al periodo de exámenes establecido por la Facultad.	3	Aprobar el curso propedéutico. Haber aprobado la totalidad de los créditos. Haber cumplido con el servicio social asignado. Cumplir satisfactoriamente con alguna de las modalidades de titulación establecidas; las Modalidades de titulación son: Desempeño académico sobresaliente; Exámenes; Producción de materiales educativos; Investigación y estudios de posgrado; Demostración de habilidades; Tesis, Tesina e Informes. Se permite a los pasantes, obtener el título de licenciatura, con la realización de proyectos relacionado con la intervención de una organización, en un área funcional ya sea pública, privada o del sector social, sea lucrativa o no y con ello proponer mejoras en la misma presentándolo como producto final, la autoriza un comité para que sea su trabajo de defensa final y con el titularse durante los diversos ciclos de la licenciatura.	3	Los cursos de licenciatura se ofrecen en los modos de grado UFRN, licenciatura, profesional o tecnológico, o de otra índole legalmente. Para poder graduarse no puede no puede superar los 5 años.	Quien ha aprobado todos los cursos, actividades y créditos que conforman su programa de estudios puede solicitar su examen final de título o grado o una vez aprobada la tesis puede obtener el grado académico. Todo alumno que egrese de una carrera o programa académico que confiera, previo a su titulación u obtención de grado, otro grado académico, continuará de pleno derecho en la carrera que cursa a objeto de obtener el título o grado complementario correspondiente. El egresado tendrá un plazo de tres años, contados desde la fecha fijada por la Dirección de Servicio y Registro Docente como la de su egreso, para completar los requerimientos exigidos y obtener el grado o título correspondiente, transcurrido dicho plazo, deberá tener asignada una equivalencia en créditos y transcurridos seis años desde la fecha de su egreso caducará el derecho a optar al grado o título correspondiente. Los alumnos tienen la posibilidad de coordinar su último año de estudio de la carrera con el inicio de sus estudios de post-grad, permitiendo optimizar su aprendizaje y tiempo de permanencia en la universidad	1	Para la graduación debe haber completado todos los requisitos del curso. (Finalización de estudios de pregrado con el número de créditos).	1
CONVENIOS (movilidad estudiantil)	Cuenta con convenios de algunas Universidades en el exterior con el fin de que los alumnos puedan participar y tener experiencia y aprendizaje en otros lugares.	3	El Programa Institucional de Movilidad Estudiantil permite a sus alumnos realizar estancias académicas en una institución diferente, nacional o extranjera, durante uno o dos periodos académicos, permitiendo la integración de alumnos de otras instituciones en sus propios programas y Centros Universitarios. Cuenta con convenios a mas de 60 países.	3	El UFRN no tiene programas específicos para la movilidad internacional. Algunos acuerdos enumerados en la página web del SRI permiten la movilidad académica, sin embargo la universidad en ningún caso da alguna ayuda financiera. Los costos serán siempre el interés del estudiante.	1	Los estudiantes de pregrado pueden postular durante el transcurso de su carrera a programas de intercambio, de un semestre académico de duración, en prestigiosas universidades americanas y europeas Los alumnos pueden cursar parte de sus carreras en una universidad extranjera y obtener el grado o título académico correspondiente por parte de ambas instituciones	El Programa Institucional de Movilidad Estudiantil (PIMES) consiste en realizar estudios académicas en otras Instituciones de Educación Superior (IES) nacionales o del extranjero con valor en créditos con las cuales haya convenido de movilidad (ANUIES, CUMEX, ECOES, CREPUQ). Además existen diversas convocatorias durante el año donde se ofrecen becas para estancias nacionales o a través de PIMES que ofrecen un apoyo para viáticos (transporte, hospedaje y alimentos).	3
RECONOCIMIENTO Y CADENA DE FORMACION PARA LOS EGRESADOS	Servicios. Bolsa Universitaria de Trabajo, Programa de Vinculación con Exalumnos, Descuentos, Red social de exalumnos, Retiro de documentos del Archivo General, Sociedades de exalumnos, Donativos, Actividades deportivas, Cursos extracurriculares Cursos y diplomados de cómputo y telecomunicaciones, Idiomas, Talleres de artes plásticas, Asesoría Fiscal Gratuita - FCA, Educación en línea (Cómputo y telecomunicaciones) Segunda carrera para quienes tienen grado de licenciatura expedido por la UNAM acreditando título y un promedio mínimo de 8.0 en la primera carrera, por lo menos tres años de haber cubierto todos los créditos de la primera carrera.	3	Asociación de egresados para Promover servicios de apoyo institucional, operación de convenios y programas encaminados al mejoramiento, actualización académica y profesional de los egresados Oficina de conexión para prácticas profesionales en el extranjero, asesoría en Becas fuera de la Universidad, Red de Bolsa de Trabajo, asesoría jurídica, cursos y talleres para egresados y emprendedores para impulsar el desarrollo de micro o pequeñas empresas, orientación sobre fuentes públicas y privadas de financiamiento e integración de plan de negocios, descuento en cursos PDU intensivos y semi-intensivos de inglés y francés, 30% de descuento en sus diferentes cursos, talleres e diplomados.	3	bolsa de empleo, descuentos permanentes, asociación de egresados.	0	Bolsa de empleo, descuento especial para la educación continuada de exalumnos, cursos y seminarios especiales on line y off line. Cuenta con acuerdos de doble titulación y doble grado, a nivel de pre y postgrado, respectivamente. También existe la opción de obtener el doble grado a nivel de Doctorado para alumnos extranjeros que realicen su tesis en Chile y que aprueben los requisitos de admisión al programa correspondiente.	3	Bolsa de empleo, asesoría para creación de empresa. formación complementaria, como el Programa Especial de Entrenamiento (PET, en portugués) y el Programa de Iniciación Científica (Investigación). Prestan asesoría técnica y administrativa a los micros y pequeños empresarios de la región, como consultores de la Empresa Júnior de Administración - CAECE, complementando, en la práctica, el conocimiento teórico de las asignaturas, ocurriendo, así, un mayor acercamiento al mercado de trabajo
PERFIL DE FORMACION (que aprenden o que serán capaces de hacer los egresados)	Está capacitado para satisfacer las necesidades y logro de objetivos de las instituciones públicas, privadas y sociales, aprovechando sus recursos, mediante la planeación, la organización, la dirección y el control, en las distintas áreas funcionales, personal, finanzas, mercadotecnia, producción e informática. Este profesional generalmente trabaja en equipos multidisciplinarios en la aplicación de distintas técnicas de carácter administrativo: de personal, mercadotecnia, producción, contabilidad y sistemas, utiliza la automatización y las técnicas grupales	1	El egresado podrá anticiparse a los problemas de su ámbito profesional, mantendrá un compromiso con el desarrollo local, regional y nacional, podrá crear, promover y desarrollar nuevas empresas, así como mantener e impulsar las ya existentes, desarrollar y aplicar el proceso para la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de la organización; Dirigir y ejecutar funciones en las áreas específicas dentro de las organizaciones, como son producción, comercialización, finanzas y recursos humanos, planear y proyectar al ámbito nacional e internacional las acciones que la organización desarrolla, brindar consultoría y asesoría administrativa y organizacional.	1	El estudiante está formado para comprender y tomar decisiones sobre los aspectos científicos, técnicos, económicos y sociales de producción y servicios, contar con la capacidad para crear, organizar y transferencia de conocimientos de la vida cotidiana y su experiencia para el trabajo y campo de la práctica profesional en diferentes modelos organizativos, implementar y consolidar proyectos en las organizaciones y desarrollar nuevas organizaciones entre otras.	1	Capacitado para alcanzar posiciones de alta responsabilidad, tanto a nivel de empresas privadas, como en instituciones públicas, con énfasis en el desarrollo de análisis, pensamiento crítico, resoluciones de problemas, negociación y toma de decisiones. La carrera le permite cumplir funciones de: planificación, organización, dirección y control, en todo tipo de unidades económicas, así como también en instituciones cuyas funciones puedan ser de: investigador, ejecutivo o asesor.	El profesional formado estará apto para asumir papeles diferenciados de ejecutivo, gerente, técnico, investigador, consultor, emprendedor y/o docente. Así como estará preparado para atender a las exigencias actuales de comprensión del medio social, político, económico y cultural de un mundo diversificado y competitivo	1

FORMACION EMPRENDEDORES	N/A	0	N/A	0	N/A	0	APLICA	3	APLICA	3
TITULO OTORGADO	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	0	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	0	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	0	PROFESIONAL DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O ECONOMIA	0	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	0
CALIDAD Y GESTION DE LOS TUTORES	El Asesor (Docente) cuenta con conocimientos pedagógicos y teóricos, actitud de comprensión e interés, de modo que favorezca un ambiente de confianza y colaboración durante las asesorías, Orientador de aprendizaje independiente, Identificación con la docencia, Formación académica, formación pedagógica en docencia abierta a distancia, Detectar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, Fomentar en el estudiante el análisis y la crítica constructiva, habilidad para diseñar materiales educativos, cubrir las necesidades específicas de cada asignatura y carrera entre otras.	3	en el siguiente Link se encuentra la preparación académica y logros del Rector del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, del que también es fundador http://148.202.167.252/rector/ Los Asesores son personas altamente preparadas no solo con maestrías y Doctorados sino con conocimientos Pedagógicos.	3	En la actualidad cuenta con una plantilla de 39 profesores permanentes y siete sustitutos, donde 13 son doctores, 21 son maestros y otros son especialistas y graduados. Los tutores son elegidos a través de un proceso de selección con criterios como: ser un universitario o de posgrado inscritos en áreas normales de la Administración, o un grado en las áreas de la administración; facilidad de comunicación, conocimientos básicos de informática, cursos de formación.	1	El cuerpo académico se compone de un selecto grupo de profesores y profesionales, algunos con máster y doctorado.	1	El cuerpo docente de la Licenciatura en Administración en la distancia es el mismo que el presencial, los profesores son altamente calificados, cuentan con una alta preparación y formación educativa con títulos de maestro y doctor, formados por las mejores universidades del país y del exterior	1
MERCADEO DE LOS PROGRAMAS (plan de medios¿que medios¿estrategia específica?)	Hacen publicidad en sitios como Twitter y Facebook, cuenta con el sitio Avisos UNAM, donde se encuentran los avisos de actualidad de las diferentes instituciones universitarias, que van desde eventos artísticos hasta fechas para maestrías, adicionalmente cuenta con un canal de TV Educativa, ese programa educativo, brindar un servicio a la comunidad académica mexicana y público en general, a través de las asesorías en los temas fiscales, laborales y financieros, principales diarios del país, radio y televisión	3	La Dirección General de Medios, se encarga de diseñar, planear, coordinar, implementar y supervisar las políticas de medios, dirigidos a los universitarios y a la sociedad, a través de los medios impresos y electrónicos, universitarios y no universitarios, MEDIOS UDG. Dirección General de Medios, Red UDG Dirección de Prensa y Comunicaciones - Dirección de Medio Universidad Guadalajara, Carpeta Informativa, Medio UDG radio, 44 cuarenta y cuatro, la Tv abierta es una entidad de la Universidad Guadalajara e integra una señal internacional de Noticias, periodismo de investigación y análisis, La Gazeta http://www.medios.udg.mx/	3	N/A	0	Utilizan los diarios principales, comerciales a través de radio y televisión, publicidad a través de Twitter y Facebook	3	Realizan pautas, avisos publicitarios en revistas nacionales y en algunos periódicos.	1
APOYO AL ESTUDIANTE (Programas para evitar la Desercion o para aumentar la retencion de estudiantes.)	El alumno es lo mas importante para la institución y por eso tiene una estrategia específica y puntual para retenerlo y proveerle cualquier necesidad que este presente, teniendo en cuenta la diversidad de culturas y estudiantes que acoge la institución. Adicionalmente tiene un sistema de estimulación en donde premian con beneficios específicos a los estudiantes que demuestran un alto desempeño.	1	Si el alumno necesita orientación puede contactar a su Coordinador de Carrera, su secretaria de carrera (control escolar), o Departamento de Materias	1	N/A	0	El Centro de Enlace UC es la unidad encargada de vincular a los alumnos y recién egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas con las empresas, para efectos de trabajo y encargados de ayudar y escuchar al alumno, ero no hay un departamento como tal.	1	No hay un departamento específico pero hay personas encargadas de contactar a los estudiantes para conocer de los estudiantes sus puntos de vista para realizar mejoras	1
		38		30		16		35		27

En la matriz de Latinoamérica se realizó la investigación de información según las variables seleccionadas y de igual forma sobre las universidades escogidas, una vez se logro concretar toda la información, se procedió a realizar un análisis comparativo entre las mismas, identificando las brechas entre unas y otras y sus cualidades.

Existen variables ‘no relevantes’ que se calificaron para todas las universidades con –0- ya que estas solo hacen parte de información adicional que fue agregada a la matriz.

Concretamente corresponde a: Página Web, país, ubicación, nombre del programa y título otorgado.

La metodología de calificación fue la siguiente:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores = 0
- Operaciones en paridad, es decir que no hay algún tipo de diferencia importante en las prácticas = 1
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores = 3

6.8.2 Matriz para Estados Unidos

Tabla 9. Matriz para Estados Unidos

UNIVERSIDADES ESTADOS UNIDOS (USA)								
MEJOR RANKEDAS EN PREGRADO ONLINE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AFINES								
VARIABLES	KAPLAN UNIVERSITY # 1	PONDERADO #1	UNIVERSITY OF PHOENIX # 2	PONDERADO # 2	WALDEN UNIVERSITY # 3	PONDERADO # 3	STRAYER UNIVERSITY # 4	PONDERADO # 4
PAGINA WEB	www.kaplan.edu	0	www.phoenix.edu	0	www.WaldenU.edu	0	www.strayer.edu	0
PAIS	USA	0	USA	0	USA	0	USA	0
UBICACION	888 7th Avenue New York New York 10106 U.S.A. Phone: 212-492-5800	0	Central Administration University of Phoenix 4615 E. Elwood St. Phoenix, AZ 85040 866.766.0766	0	650 South Exeter Street, Baltimore, MD 21202. Tel. 866-492-5336	0	Strayer University P.O. Box 230970 Chantilly, VA 20120 Phone: 1-888-378-7293	0
NOMBRE DEL PROGRAMA	Bachelor of Science in Business Administration	0	Bachelor of Science in Business /Administration	0	Bachelor of Science in Business Administration	0	Bachelor of Science in Business Administration	0
PLAN DE ESTUDIOS	179 creditos totales con un porcentaje electivo aprox. del 35% .	1	180 creditos.	1	El programa requiere de 181 creditos en total.Divididos asi: (General education courses (45 cr.),Business courses (75 cr.),Concentration courses (25 cr.),Portfolio course (1 cr.) Elective courses (35 cr.). Tiempo estimado de carrera: 4 años y medio.	1	180 creditos.Divididos entre el ciclo de aprendizaje basico+enfasis/electivas.	1
INSCRIPCION	Dado que esta universidad ofrece el periodo libre de prueba libre de pago de las primeras 5 semanas , los estudiantes despues de completar el formulario en linea pueden contactar con la sede mas cercana \simplemente pagandolos 45 dolares de fee de inscripcion el estudiante podra acceder al programa (si despues de pasadas las 5 semanas decide continuar es ahi cuando debe presentar la documentacion requerida y formalizar su matricula incluido el pago de los respectivos creditos a cursar)	1	Diligenciar formulario en linea donde paralelamente se le adjudicara un consejero quien se pondra en contacto con el interesado donde quiera que este se encuentre. Le realizara la entrevista telefonica en donde discutiran los documentos de soporte necesarios para la formalizacion de la inscripcion. La Universidad le enviara por correo todos los formularios necesarios y le recibira alalumno o aspirante todos los documentos por el mismo medio. Al culminar este proceso la Universidad informara al aspirante acerca de las opciones de pago correspondientes(giro internacional para estudiantes en el exterior), transferencia, cheque o money order. Si el aspirante esta interesado en una cita presencial puede agendarlo con su consejero o adviser.	1	Para formalizar la inscripcion es necesario: Diligenciar el formulario en linea. Presentar historia laboral. Presentar transcripciones oficiales de programas anteriores/transferencias de creditos. Presentar el test de prueba. Pagar el fee por aplicacion	1	Completar el formulario en linea, hacer contacto con adviser/consejero, seleccion del programa y formalizacion y pago d ela inscripcion.	1

COSTO	Ofrecen el 'introductory period' que se trata de un sistema de prueba sin pago de las primeras 5 semanas del programa si despues de eso el estudiante decide pegarse ahí comenzaran sus oblogaciones economicas con la universidad. Valor aproximado programa por programa de pregrado - \$47,000.+supplies	3	Tuition (per credit) \$570. Electronic materials fee (per course) \$95.	0	Tuition and Fees \$51,520+Books and Supplies \$4,765. Esta tarifa total de terminación del programa es con base en estudiantes que terminaron la carrera entre el 1 de julio de 2009, y el 30 de junio de 2010, quienes completaron los creditos en un tiempo promedio normal.	1	\$67,575. Para los estudiantes que completan este programaen un tiempo aprox de 6 años.	1
CALIDAD (acreditacion s/premios)	Kaplan University School of Business and Management ha sido validado por el Committee on National Security Systems (CNSS). Kaplan University esta tambien acreditado por el Higher Learning Commission (HLC).	1	La universidad de Phoenix esta acreditada por el Accreditation Council for Business Schools and Programs (www.acbsp.org) en los siguientes programas: Business, Associate of Arts in Accounting, Bachelor of Science in Business, Master of Business Administration, Master of Management, Doctor of Business Administration, and Doctor of Management	3	Walden University's B.S. in Business Administration program esta acreditado por el Accreditation Council for Business Schools and Programs.	3	Strayer esta acreditada por la Comisión de Estados para la Enseñanza superior que es uno de los seis cuerpos de acreditación regionales mas importantes de los Estados Unidos. La Comisión es una agencia de acreditación institucional aprobada por el Secretario estadounidense de Educación y el Consejo para el Acreditamiento de Enseñanza superior.	1
ENFOQUE (a quien esta dirigido el programa?)	Esta universidad en general ofrece un sistema general de educacion sin un enfoque demasiado especifico pero si presenta especial atencion por profesionales que ya tienen determinada experiencia en el mercado laboral o estudiantes que ya han cursado otros programas previos tanto de pregrado como de post grado.	1	El proceso de aprendizaje de esta universidad esta basado en el acercamiento constante con miras a explorar al maximo las capacidades tanto de socializacion como de trabajo en equipo lo cual enfoca a los estudiantes a desarrollar al maximo las habilidades de comunicación, actuar reciprocamente con sus pares y realizar un compromiso de estudio y formacion costante para toda la vida.	1	Walden fija su enfoque en 3 áreas que ellos consideran vitales en los profesionales de hoy tanto para su trabajo como para la sociedad: responsabilidad social, civismo corporativo y competencia multicultural. Esta es una universidad que tiene gran acogida dentro de los extranjeron en USA pues promueve una formacion exigente en ingles para personas procedentes de otros paises que ya cuentan con un idioma adicional.	1	El programa de Administracion de Strayer busca ofrecer diferentes opciones de enfoque dentro del mismo programa con el fin de que los profesionales que ya se han direccionado previamente en determinado ambito laboral encuentren aquí una formacion de refuerzo para el mismo pero sin perder la importancia del programa general de administracion el cual les brinda de antemano una amplia gama de opciones laborales.	1
VENTAJAS COMPETITIVAS	La principal ventaja que ofrece actualmente esta universidad es poder probar los servicios y el programa en si durante un poco mas de un mes sin tener que pagar nada durante ese periodo. Esto le permite a los estudiantes poder probar para decidir si esa es la institución correcta todo sin ningun cargo monetario.	3	Nombre y reconocimiento nacional e internacional gracias al tamaño de su red en los estados unidos. La universidad cuenta con sedes adicionales en las principales ciudades de USA. En dichas sedes también se ofrecen servicios adicionales para apoyar a estudiantes. Por ejemplo, computadores, acceso a Internet, espacios de estudio e impresión o copiado todo sin cargo adicional.	3	Walden University es una de las comunidades de aprendizaje EN LÍNEA mas grandes de EE.UU.y el mundo 500,000 graduados totales hasta el momento y aproximadamente 400,000 estudiantes corrientes actuales hacen de esta experiencia de aprendizaje online una de las mas enriquecedoras multiculturalmente hablando.	3	Grandes opciones de conectividad instantanea y las diferentes opciones que se ofrecen para la misma modalidad.	3
HERRAMIENTAS, SOPORTE Y MATERIAL DE APOYO	Kaplan University's online platform cuenta con "Tres centros nacionales de soporte ON LINE y esta apoyado por una gran lista de proveedores de servicio Web configurados detalladamente para asegurar un soporte online permanente. La plataforma incluye paginas de clase disenadas y animadas utiles para la participación e interacción del estudiante, el sistema facilita tambien discusiones e interaccion entre unos y otros basadas en instrucciones que ha dado previamente el tutor/docente.	1	Esta universidad cuenta con uno de los e-campus mas grandes de los Estados Unidos. (500,000 graduados totales hasta el momento y 400,000 estudiantes corrientes actualmente. Acceso al campus en línea permanente con ofreciendole asi a los estudiantes una modalidad 100% ONLINE. Biblioteca de Universidad en línea y soporte técnico 24/7. En el e-campus el estudiante podrá explorar los instrumentos académicos de apoyo para la formacion de los estudiantes y para la realizacion de las evaluaciones "En línea". La tecnologia ofrecida en el site le permite a los estudiantes personalizar el proceso de aprendizaje individual y grupal. Adicionalmente la institucion cuenta con un centro para la Excelencia de Matemáticas el cual ofrece ayuda provechosa en línea en donde los estudiantes pueden solicitar refuerzos especificos con clases tutoriales de apoyo.	3	La universidad ofrece un entrenamiento inicial en línea guiado por un consejero para cada estudiante en donde se presentara el entorno general del estudio en línea (incluidas las clases y el cumplimiento de requisitos evaluables). Durante dich introduccion se estudia con un demo personalizado en donde se practican cada una de las actividades- opciones posibles para que en el futuro el estudiante pueda sortear cualquiera de estas por si solo. Soporte técnico 24 horas por día, 7 días por semana. Apoyo adicional para que el estudianto pueda tener acceso a todas las herramientas ofrecidas al estudiante Walden.	1	Horarios flexibles que permiten tomar las clases cuando es conveniente para el estudiante.Para la universidad la clave de esta modalidad educativa es ofrecerle opciones a los estudiantes. Es por eso que ofrecen dos modalidades de clase en línea - síncrono y asíncrono: En el primero estudiantes e instructores predeterminan el tiempo cada semana asi que en este caso se requiere la participación a horas establecidas, por lo general durante tardes o fines de semana. dentro de las opciones tecnologicas esta tener en vivo al profesor y la " pizarra virtual ". en donde se puede levantar su mano " para hacer preguntas o actuar reciprocamente con el profesor y compañeros de clase en tiempo real. La segunda modalidad es para personas que tienen mayores limitaciones con su tiempo y no quieren comprometer su evolucion del programa a la regularidad, aquí los estudiantes participan siempre cada vez que puedan y por ende su evolucion es con base en esas participaciones. Para lo cual se les ofrecen opciones sin agendamiento de 24 horas por día, 7 días por semana.	3

SISTEMA TUTORIAL	Estudiantes que necesiten ayuda suplementaria debido a dificultades académicas pueden acceder a los servicios de formación disponibles por su Consejero académico (en línea), el Centro de Éxito Académico (local), o el Decano académico (Centro de aprendizaje). Las sesiones de instrucciones ayudan a estudiantes a clarificar puntos específicos pero esto no sustituye ningún requisito aprobatorio como clase virtual o entrega de trabajos. La disponibilidad es limitada y bajo previo agendamento.	1	Clases tutoriales permanentes previo agendamento docente -alumno.	1	Se ofrece la opción de solicitud de tutoría o 'cosejería detallada y especial', adicionalmente la universidad cuenta con un equipo dedicado de consejeros permanentemente disponible que ofrece ayuda sensible y confiable en cada etapa de la experiencia del estudio en línea. Línea de ayuda ON LINE para la localización de manuales, asignaciones, y otros materiales de estudio esenciales a sus estudios.	1	Si se ofrece un exhaustivo programa de tutorías en línea en donde además se ofrece la opción de mensajes de texto tutor-alumno-tutor (previo agendamento) con el fin de que el alumno pueda aprovechar su tiempo de la mejor manera posible.	3
FLEXIBILIDAD	El estudiante puede estudiar a su ritmo pero debe a su vez saber que si no culmina el programa antes de 7 años podría tener que ver materias o contenido adicional que le generara créditos adicionales por cambios debidos a la renovación permanente y necesaria del programa.	1	La institución ofrece listas de clase flexibles en donde los estudiantes tienen la posibilidad de iniciar el ciclo de créditos de acuerdo a sus necesidades lo cual lo hace un programa totalmente flexible y ajustable a los tiempos personales pero con énfasis en la interrelación grupal lo cual de alguna forma exige cierto agendamento previo con compañeros.	1	Al elegir Walden los estudiantes tienen también la oportunidad de crear una experiencia única y personalizada de aprendizaje. Walden ofrece diferentes tecnologías dependiendo de las preferencias y de la disponibilidad de los estudiantes: texto, formatos de audio, o de video, o MobileLearnSM con descarga permitida en el momento que cada estudiante lo decide.	1	Cada estudiante decide que modalidad adicional tomara y dentro de la misma debe cumplir con lo pautado -específica en la modalidad -sincrónica- pues allí si el estudiante lo decide asume compromisos pautados calificables.	1
CONTENIDO	Formación Básica: matemáticas, formación y desarrollo humano, ciencias básicas en administración, y metodología.	1	Estructurales: Economía y finanzas, producción y procesos, tecnología e informática y aplicaciones del proceso administrativo+OPCIONES ELECTIVAS	1	Contabilidad Finanzas Gestión de recursos humanos Sistemas de Información Negocios Internacionales Dirección Marketing Dirección de PYMES	1	Ciclo de aprendizaje básico + diferentes opciones de electiva/énfasis: Contabilidad, Banca, Entrepreneurship/Espíritu emprendedor, Finanzas, Administración de Seguridad Social, Turismo, RRHH, Marketing, Gestión de proyecto, Retail.	1
IDIOMAS	Inglés	1	La totalidad del programa es en inglés pero el soporte técnico es ofrecido en español también.	1	Inglés	1	Inglés	1
REQUISITOS PARA GRADO (homologan?, tiempo máximo/mínimo o para grado)	El estudiante debe graduarse antes de cumplir los 7 años de haber iniciado el programa pues de lo contrario deberá asumir contenido adicional que le generara créditos adicionales por cambios debidos a la renovación permanente y necesaria del programa. Existe homologación para universidades y programas previamente listados tanto adentro como afuera de E.U.	1	Existen convenios con algunas universidades internacionales con el fin de fomentar el intercambio de formación y cultural entre los alumnos. Adicionalmente Phoenix cuenta con presencia en los 50 estados de USA, lo cual le permite al estudiante moverse cómodamente de un estado a otro, contando con soporte permanente a donde quiera que vaya y teniendo la oportunidad de acceder a un importante nivel de intercambio cultural (ya que USA cuenta con dicha diversidad)	1	El tiempo promedio estimado a la terminación es 4.5 años. El tiempo a de terminación puede variar de un estudiante a otro estudiante, dependiendo del progreso individual y créditos transferidos, de ser aplicable(*). La aprobación de la homologación de créditos internacionales depende de la universidad y del programa específico que se haya cursado anteriormente y la respuesta se da después de la evaluación de la documentación y/o notas. Homologación de títulos de universidades de USA es viable y se requieren valores mínimos previamente establecidos por la universidad.	1	No se relaciona un tiempo máximo requerido para culminar los créditos así que el estudiante puede tomarse el tiempo que considere necesario sin verse afectado por créditos adicionales futuros. La homologación es específica y sujeta a estudio interno de la universidad en el caso de universidades extranjeras, en el caso de universidades del país es viable y se requieren valores mínimos previamente establecidos por la institución.	1

CONVENIOS (movilidad estudiantil)	No cuentan con convenios específicos con universidades del extranjero.	0		0	Si tienen convenios con otras universidades dentro y fuera de USA. (31 países además de USA)	3	No tienen convenios específicos con universidades del extranjero.	0
RECONOCIMIENTO Y CADENA DE FORMACIÓN PARA LOS EGRESADOS	Bolsa de empleo, noticias de egresados, actualización permanente de datos, egresados sobresalientes. Sistema específico de homologación por programas previos realizados en la universidad. Notas mínimas requeridas (*).	1	Bolsa de empleo, descuento especial para la educación continuada de exalumnos, cursos y seminarios especiales on line y off line de disponibilidad gratuita para alumnos y egresados, asociación social-lúdica. Ofrecen un 10% de descuento para siguientes programas y adicionalmente es posible bajo promedio previo establecido la Homologación de materias.	3	Bolsa de empleo. Tienen un programa especial de transferencia de créditos para alumnos que quieren continuar con especializaciones y/o programas de MBA en la universidad.	1	Bolsa de empleo. No existe una política clara al respecto pero el estudiante puede exponer su caso específico con el adviser/consejero y este intercederá para acceder a beneficios especiales dependiendo de la situación concreta.	0
PERFIL DE FORMACIÓN (que aprenden o que serán capaces de hacer los egresados)	La universidad se fija como 'goal' ofrecer profesionales egresados con muy alta formación que puedan presentar en sus 'hojas de vida' o 'resume' más de un programa profesional y/o de post grado. La universidad cree que el mercado actual es altamente competitivo y contar simplemente con un pregrado hoy en día no es suficiente razón por la cual esperan poder ofrecerle a la sociedad profesionales que se han formado con varios programas ya sea simultáneamente (modalidad para la cual la universidad ofrece facilidades financieras muy especiales por cursar más de un programa al tiempo) o progresivamente lo cual les ofrecerá una ventaja clara a la hora de enfrentarse al competitivo mundo laboral.	1	Gracias al enfoque en las relaciones interpersonales los profesionales egresados de esta universidad tendrán una mayor capacidad para relacionarse con sus colegas y para trabajar grandes proyectos en equipo. Adicionalmente el incentivo a la necesidad de interactuar con otros les dará la oportunidad de establecer buenos lazos profesionales con otros encontrando así más y mejores oportunidades laborales.	1	Walden le entrega a la sociedad profesionales trabajadores sobre un camino claro y preparados para sortear las altas exigencias del mundo corporativo actual. Profesionales capaces de entender otras culturas, otras metodologías de trabajo y otros idiomas así como capaces de asumir retos constantes.	1	Esta universidad le prepara a sus graduados para una amplia gama de posiciones directivas tanto en las diferentes industrias, el gobierno, y organizaciones no lucrativas. Los estudiantes de administración de empresas pueden decidir previamente de entre diez concentraciones o enfoques de negocios diferentes.	1
FORMACIÓN EMPRENDEDOR	APLICA	1	APLICA	1	NO APLICA	0	APLICA	1
TÍTULO OTORGADO	Bachelors of Science in Business Administration	0	Bachelors of Science in Business Administration	0	Bachelors of Science in Business Administration	0	Bachelors of Science in Business Administration	0

CALIDAD Y GESTIÓN DE LOS TUTORES	La Universidad está orgullosa de su personal ya que este ha sido seleccionado cuidadosamente. Los miembros deben contar con una excelente formación educativa y deben traer consigo experiencias de trabajo únicas y comprobables. Sus aportes diarios deben contribuir activamente a la formación de los alumnos quienes periódicamente deben hacer evaluaciones acerca del desempeño de sus tutores y/o docentes. .	1	El principal criterio para seleccionar a los docentes además comprobar previamente una alta preparación profesional es que estos sean capaces de crear y alimentar permanente los programas con base en objetivos específicos para generar también resultados específicos en cada estudiante. Es decir, es necesario que los docentes y tutores puedan entender las particularidades y necesidades independientes para poder verdaderamente guiar a los estudiantes a alcanzar el éxito desde su propia realidad. REQUISITO: EXCELENTE RELACIONES INTERPERSONALES.	1	Todos los docentes deben tener Master degree o PHD.	3	N/A	0
MERCADEO DE LOS PROGRAMAS (plan de medios? que medios? estrategia específica?)	Pautan comerciales de TV en programas de cable y avisos en revistas especializadas.	1	Tienen un plan de medios que incluye comerciales de TV, cunas radiales y publireportajes pautados en programas de televisión de los estados más importantes del País. El plan de medios resulta agresivo justamente en época de preinscripciones. Adicionalmente también hacen avisos publicitarios en revistas reconocidas y de nicho del país.	3	Pautan avisos publicitarios en revistas nacionales y en algunos periódicos estatales.	1	Avisos de revista pre temporada apertura inscripciones.	1
APOYO AL ESTUDIANTE (Programas para evitar la Deserción o para aumentar la retención de estudiantes.)	No existe un departamento específico y/o estrategia específica.	0	No existe un departamento específico pero los tutores a cargo de los estudiantes hacen contacto telefónico periódico para conocer feedback de los estudiantes y con el fin de realizar mejoras en la relación institución -estudiante. Adicionalmente se cuenta con un departamento de Bienestar Universitario que ofrece para alumnos y egresados.	1	No cuentan con un departamento específico pero tienen un equipo de advisers/consejeros que se ocupan de todos los estudiantes y de monitorear el avance de cada uno dependiendo de sus condiciones específicas.	1	No cuentan con un departamento dedicado para este tema ofrecen el programa de tutoría y soporte en línea permanente con chat y SMS disponibles 24/7 en donde además cuentan con el beneficio de consulta de sus avances permanentemente y de su caso concreto - VERDADERO SOPORTE PERSONALIZADO-	1
		21		27		26		22

En la matriz de Estados Unidos (USA), se realizó la investigación de información según las variables seleccionadas y de igual forma sobre las universidades escogidas, una vez se logro concretar toda la información, se procedió a realizar un análisis comparativo entre las mismas, identificando las brechas entre unas y otras y sus cualidades.

Existen variables ‘no relevantes’ que se calificaron para todas las universidades con –0- ya que estas solo hacen parte de información adicional que fue agregada a la matriz.

Concretamente corresponde a: Página Web, país, ubicación, nombre del programa y título otorgado.

La metodología de calificación fue la siguiente:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores = 0
- Operaciones en paridad, es decir que no hay algún tipo de diferencia importante en las practicas = 1
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores = 3

6.8.3 Matriz para Europa

Tabla 10. Matriz para Europa

UNIVERSIDADES EUROPA								
MEJOR RANKEDAS EN PREGRADO ONLINE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS								
VARIABLES	LA UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA # 1	PONDERADO #1	UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID - UDIMA	PONDERADO #2	OPEN UNIVERSITEIT # 3	PONDERADO # 3	THE OPEN UNIVERSITY # 4	PONDERADO # 4
PAGINA WEB	http://www.uoc.edu	0	http://www.udima.es/	0	http://www.ou.nl/	0	www.open.ac.uk	0
PAIS	ESPAÑA	0	ESPAÑA	0	HOLANDA	0	UK	0
UBICACION	Madrid - Plaza de las Cortes, 4, Valencia - C/Paz, 3, Sevilla - C/Virgen de Luján, 12, Barcelona- Rambla de Catalunya núm 6. plantas 1 y 2 Tel 902 372 373 Para llamadas internacionales: +34 93 165 42 45	0	c/ Camino de la Fonda, 20 28400 Madrid/ Teléfono: 918561699	0	Valkenburgerweg 177 6419 AT Heerlen 6419 en Heerlen 045 - 576 2888 045-576 2888 Postadres Dirección postal: Postbus 2960 PO Box 2960 6401 DL Heerlen DL 6401 Heerlen. La universidad cuenta con 12 centros de estudio en los Países Bajos y 6 en Bélgica, con tres centros de apoyo adicional en los Países Bajos.	0	The Open University - PO Box 197 - Milton Keynes MK7 6BJ- United Kingdom +44 (0)845 300 60 90	0
NOMBRE DEL PROGRAMA	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	0	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	0	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	0	BACHELOR IN BUSINESS ADMINISTRATION	0
PLAN DE ESTUDIOS	La carrera tiene una duración mínima de 4 años distribuidos en semestres, pero se permite que cada persona ajuste la duración y el ritmo de los estudios a sus posibilidades así que puede decidir cada semestre las asignaturas que desea cursar. Para la obtención del título, 240 créditos organizados en tres grandes subconjuntos: básico, obligatorio y optativo: 42 corresponden a materias básicas de la rama de conocimiento, y 18 a materias comunes consideradas transversales por la Universidad. 132 créditos obligatorios, dentro de los cuales se integran los 6 créditos del trabajo final de grado (TFG). 48 créditos ECTS optativos.	1	El plan de estudios incluye exige 60 créditos de Formación Básica, 158 de materias obligatorias, y 22 correspondiente a las optativas.	1	42 módulos (180 créditos), dividido en dos fases: Curso de la Fundación (14 módulos) Después de Curso de la Fundación (28 módulos)	3	180 créditos Básico-enfasis/electivas. Con la facilidad de homologación automática de materias o contenidos afines realizados en otros programas de la misma universidad sin importar la naturaleza o tipo de programa.	3
INSCRIPCION	se realiza un análisis curricular personalizado por parte de la Universidad, que permite la adecuación del plan según los estudios de procedencia del estudiante. La primera matrícula en la UOC se formaliza virtualmente, por medio del Campus Virtual, luego se realiza una solicitud de acceso, allí entregan un nombre de usuario y una contraseña para acceder al Campus Virtual donde se tendrá acceso a un tutor de inicio para resolver dudas relacionadas con la matrícula, luego se realiza una propuesta de matrícula donde se escoge las asignaturas a matricular de acuerdo con la situación personal y posteriormente, la formalización de la matrícula virtual.	1	Los exámenes de admisión para el programa son presenciales y son un requisito vital para iniciar proceso de inscripción al programa. Las sedes para realizar dichos exámenes presenciales de la UDIMA son : Alicante, Barcelona, Bilbao, Coruña, Las Palmas, Madrid, Málaga, Mérida, Sevilla, Palma de Mallorca, Tenerife, Valencia, Vigo y Zaragoza.	0	La inscripción está abierta a todos los estudiantes mayores de 18 años de edad, diligenciando el formulario de registro o en la página web y puede inscribirse en uno o más cursos. Para la inscripción de módulos se puede hacer un Estudio Pack: 3 o más módulos a la vez que se registran a través de Internet o en un formulario de inscripción. Los estudiantes que no quieren seguir la licenciatura completa, puede inscribirse en un motor de arranque. Una vez inscrito, el estudiante recibirá su Pase de certificado de registro	1	En Open University el estudiante puede adelantar cursos individuales y gradualmente puede aumentar estos hacia una calificación - un certificado, un diploma o un grado. Para la mayor parte de los cursos y calificaciones, el proceso de aplicación es el siguiente: elegir el curso o programa a cursar, presentar el formulario de registro con los documentos requeridos y finalmente pagar el fee al recibir aprobación . Todo online.	1

<p>COSTO</p>	<p>El costo de los estudios depende del idioma de docencia. En español el Precio del crédito en las titulaciones de grado 110 USD, por asignatura repetida 55 USD y 6.58 USD por asignaturas convalidadas mas 4% de IVA. En Catalán el precio del crédito en las titulaciones de Grado 26.12 USD , Gestión de la matriculación y de expediente académico 71.32 USD/ semestre</p>	<p>1</p>	<p>El costo de cada crédito es de USD 100,45 (240 créditos en total) en este año académico y existen dos modalidades de matrícula: Anual: Se matricula de asignaturas para todo el curso académico. En tal caso, deberá abonar la totalidad de las asignaturas de acuerdo al calendario de pagos correspondiente del primer semestre. Semestral: Se matricula por semestres. Los créditos a abonar dependerán del número de asignaturas de las que se matricule el alumno, el abono de las mismas se ajustará al calendario de pagos correspondiente a cada semestre.</p>	<p>1</p>	<p>Las tarifas incluyen los materiales del curso: • honorarios legales: 379 USD, - por módulo; Paquete de estudio (Tres o más módulos a la vez) 316.66 USD por módulo, El costo de una solicitud de apertura del programa es de 205.14 USD, es independiente de los resultados.</p>	<p>0</p>	<p>Para estudiantes en Inglaterra que estudian por primera vez en la universidad a partir del 1 de septiembre de 2012, los honorarios estándar son de 7,074.14 USD basados en 120 créditos de estudio. Esto es equivalente al estudio de jornada completa de un año en universidades tradicionales. Existen así mismo algunos beneficios para estudiantes en Escocia, Gales o Irlanda del Norte. Para estudiantes No británicos, no están confirmados los costos. La información estará disponible a principios de 2012.</p>	<p>3</p>
<p>CALIDAD (acreditaciones /premios)</p>	<p>Premios y reconocimientos como Center of Excellence que otorga el new Media Consortium (NMC) impulsa el desarrollo de nueva tecnologías educativas. IMS Learning Impact Awardsen 2008 otorga premio Gold a los impactos en el aprendizaje. PREMIO IGC a la Innovación Digital en el 2006. CENTRO DE EXCELENCIA DE SUN en el 2003 por su liderazgo en la computación e investigación técnica, creación entornos tecnológicos.PREMIO ICDE 2001 DE EXCELENCIA como mejor universidad virtual y a distancia en el mundo.PREMIO WITSA 2000 premio como mejor iniciativa digital. PREMIO BANGEMANN CAHALLENGE 1997 premio a la mejor iniciativa europea en educación a distancia.</p>	<p>3</p>	<p>La UDIWA es una Universidad de reciente creación ha obtenido verificación positiva de todos los planes de estudios oficiales presentados a la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) y ha sido autorizada por Dirección General de Universidades para la implantación de los títulos, siendo la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP) la entidad encargada de realizar el seguimiento de los mismos. La UDIWA cuenta actualmente con un sistema de garantía interno de calidad para el aseguramiento de la misma en los procesos académicos y administrativos, y tiene verificado positivamente por la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid un procedimiento de evaluación de la calidad docente. Entre sus proyectos, tiene previsto firmar un acuerdo con la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación</p>	<p>1</p>	<p>Galardonada como la mejor universidad holandesa por los estudiantes, 2010 Programas de Investigación en educación galardonados como los mejores de Holanda (2008)</p>	<p>1</p>	<p>Open University es una de sólo dos universidades en Inglaterra las cuales fueron galardonadas por el Excellence in Teaching and Learning by the Higher Education Funding Council for England'. Las carreras que ofrece Open University están acreditadas por el 'National matrix quality standard for the provision of information, advice and guidance services' lo cual asegura que los consejeros y tutores son los adecuados para el acompañamiento de los estudiantes.</p>	<p>1</p>
<p>ENFOQUE (a quien esta dirigido el programa?)</p>	<p>Los estudios de Administración y Dirección de Empresas están dirigidos a profesionales que desean entender y analizar la realidad en términos económicos y empresariales y gestionar las claves del entorno empresarial actual, que desean ampliar sus conocimientos en el ámbito de la sociedad de la información, que muestran un interés particular en todo lo referente al mundo de la economía, gestión empresarial y toma de decisiones.</p>	<p>1</p>	<p>El programa esta dirigido a formar profesionales que busquen dirigir y administrar unidades económicas, y en especial las empresas. El objetivo fundamental es contar con estudiantes que tengan deseos de aprender de todas y cada una de las principales áreas funcionales: producción, recursos humanos, financiación, comercialización, inversión, administración o contabilidad. La universidad busca jóvenes que desde muy temprana edad sepan identificar y anticipar oportunidades que puedan alcanzar objetivos propuestos.</p>	<p>1</p>	<p>Dirigido a profesionales que quieran obtener conocimientos y habilidades en marketing, organizativas, financieras, contables y comerciales, así mismo ampliar conocimientos científicos con una visión clara en la práctica.</p>	<p>1</p>	<p>Programa diseñado para profesionales de una amplia experiencia que no cuentan con el tiempo adecuado para iniciar directamente un programa y que han venido actualizándose profesionalmente de manera continua pero con bajo nivel de disponibilidad. Esta enfocado directamente a desarrollar y profundizar sus habilidades de dirección y a reforzar sus conocimientos para usarlos de manera mas contundente.</p>	<p>1</p>
<p>VENTAJAS COMPETITIVAS</p>	<p>Aprendizaje personalizado, Flexibilidad, Interactividad, Colaboración, Acompañamiento, Liderazgo e Innovación. Elevados estándares y calidad de enseñanza, investigación y gestión, opciones de estudio y de programas exclusivos a medida de las necesidades, Intercambio global, # premios internacionales, Niveles elevados de satisfacción de los estudiantes, Accesibilidad, adaptación al sitio web</p>	<p>1</p>	<p>Al tener la UDIWA su propio espacio virtual dentro de SL, en forma de isla, los estudiantes tienen mayores facilidades durante el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en cada uno de los grados, ya que este es un espacio de interacción, comunicación y simulación de diferentes actividades de aprendizaje con los beneficios que los mundos virtuales proveen a la educación a distancia. Entre las distintas aplicaciones resaltan los juegos de rol como los que se llevan a cabo en la Sala de Juicios (Aula 4 de la isla, Este tipo de actividades refuerzan y solidifican los conocimientos del estudiante a partir del método "Learning-by-doing". Second Life (SL) (http://secondlife.com) es el mundo virtual más grande de Internet con más de diez millones de usuarios registrados de los cuales hay alrededor de 90 mil conectados simultáneamente. Muy pocos sitios web tienen esa cantidad de visitantes al mismo tiempo. El entorno, que está conectado con la economía real, ha sido creado por Linden Labs (http://lindenlab.com/) para proveer un ambiente de inmersión en el que los avatares (representación humana y tridimensional asociada a cada usuario) se conocen, juegan y aprendan. Además, este mundo virtual permite a sus residentes construir y crear sus propios ambientes para disponer de todo lo necesario para llevar una vida virtual.</p>	<p>1</p>	<p>Mejores condiciones para el empleo, Reconocimiento del aprendizaje previo (RPL), Calidad, los créditos obtenidos en cualquier universidad son aceptados</p>	<p>1</p>	<p>Valor excepcional a sus estudiantes debido a su reputación, flexibilidad y calidad. Adicionalmente Open University es la única universidad en el Reino Unido dedicada a la enseñanza virtual. La universidad homologa materias vistas en diplomados o cursos en la misma institución y los agrega como materias vistas en el programa.</p>	<p>1</p>

<p>HERRMIENTAS, SOPORTE Y MATERIAL DE APOYO</p>	<p>Autores, profesores y profesionales elaboran contenidos para la UOC. Son materiales multiformato (papel, web, CD-ROM...) e interactivos adaptados a cada programa y al perfil del estudiante. OpenCourseWare es el sitio web a través del cual la Universitat Oberta de Catalunya pone a disposición a profesores, estudiantes y autodidactas sus materiales docentes distribuidos bajo una licencia libre (Creative Commons, GNU, etc.). Algunos de los materiales en las aulas virtuales y que reciben en casa en papel se encuentran en los siguientes formatos: Mobipocket: formato para ser visualizado en dispositivos portátiles. ePub: formato óptimo para ser reproducido en los libros de tinta electrónica. Audiolibros: locuciones de los textos de un libro creadas con un programa de síntesis de voz automática. Videolibros: pequeños vídeos en formato MP4. EduCommons gestiona el software de servidor diseñado para operar los sitios OpenCourseWare, ha sido producido por el COSL de la Universidad Estatal de Utah, que lo cede de manera gratuita.</p>	<p>1</p>	<p>El modelo de formación de la UDIMA está basado en la educación a distancia, haciendo uso intensivo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones para facilitar el proceso educativo. El sistema de evaluación del aprendizaje de la UDIMA contempla la realización y, en su caso, superación de diferentes tipos de actividades: 1.Actividades de aprendizaje; pruebas de evaluación basadas en la generación colectiva del conocimiento. 2. Test de autoevaluación: pruebas de evaluación on-line interactivas. 3. Actividades de Evaluación Continua (AEC): supuestos y casos prácticos, trabajos de búsqueda de información, realización y presentación de informes. 4. Examen final presencial semestral. Para los puntos 1, 2, y 3 la universidad cuenta con una plataforma tecnológica idónea que le da la posibilidad a los estudiantes de interactuar con sus tutores y con otros estudiantes y obviamente de presentar todos los requerimientos por ese medio. Pero la última actividad es de carácter presencial y no cuenta con soporte tecnológico alguno. Adicionalmente la UDIMA tiene su propio espacio virtual dentro de SL, en forma de isla, que utilizan los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en cada uno de los grados. (http://secondlife.com) es el mundo virtual más</p>	<p>1</p>	<p>Soporte estándar (teléfono o e-mail), soporte electrónico a través de Studient. Los cursos están principalmente basados en la impresión: Curso de libros, guías de estudio y libros de texto, también por programas de vídeo, audio o multimedia, cintas de vídeo y DVD. La universidad ofrece a los estudiantes ejercicios, preguntas, pruebas, información en las guías de estudio. Los materiales del curso son para estudiar de forma activa y los estudiantes tienen que escribir regularmente artículos, llevar a cabo proyectos. Sesiones de asesoramiento en grupo, apoyo en el sitio web, Revista modular para los estudiantes se distribuye gratuitamente a los estudiantes con información de los exámenes, sobre nuevos cursos, convocatorias de pruebas de los estudiantes, y las adiciones, cambios en el calendario de examen y la supervisión, anuncios sobre conferencias, simposios, seminarios o otras actividades que tienen lugar en el estudio. Los estudiantes cuentan con exámenes de práctica disponibles en la web.</p>	<p>1</p>	<p>Open University cuenta con una plataforma tecnológica de mediana embergadura en donde básicamente se puede acceder a todo el material de consulta, repaso y cumplimiento de metas si tener muchas o muy grandes y relevantes elementos tecnológicos. La universidad considera que además de la plataforma tecnológica el material de enseñanza adicional como libros físicos y material de audio debe ser de calidad superior pues es de importancia superior. Los pilares de las herramientas son entonces la plataforma tecnológica y el material de apoyo el cual ellos consideran apto para llevar a cualquier sitio (aviones, oficinas, etc) Por último todo esto debe ser complementado con la relación tutor-estudiante en donde ellos consideran tienen uno de sus niveles máximos de satisfacción.</p>
<p>SISTEMA TUTORIAL</p>	<p>Hay una evaluación continua que garantiza el progreso académico, durante todo el proceso académico, el consultor proporciona al estudiante una guía personalizada en sus estudios y una tutoría continua al estudiante.</p>	<p>1</p>	<p>Acceso permanente de soporte y apoyo durante todo el proceso con disponibilidad tanto off line como on line.</p>	<p>1</p>	<p>Si los estudiantes encuentran problemas o tienen dudas pueden comunicarse con su tutor por correo, teléfono o un foro de discusión en línea de forma permanente.</p>	<p>1</p>	<p>Soporte permanente de parte del tutor con disponibilidad de consultas ONLINE o telefónicas. La plataforma también permite la interacción con otros estudiantes así como la participación a seminarios y foros temáticos específicos. Adicionalmente la universidad tiene informes específicos que demuestran los altos niveles de satisfacción de los alumnos con respecto a la cooperación permanente y comprensiva de los tutores.</p>
<p>FLEXIBILIDAD</p>	<p>Los cursos están abiertos al mundo y proporcionan flexibilidad de tiempo y espacio, el estudiante gestiona su propio tiempo, planifica su ritmo de estudio y construye su propio itinerario académico. Se puede decidir qué créditos elige cada semestre. La mención es un recorrido curricular que permite profundizar en competencias específicas de la titulación donde el estudiante puede personalizar la formación cursando 48 créditos ECTS optativos escogiendo materias que conduzcan a una o dos menciones propias de la titulación o cursando asignaturas de otros grados, dichas menciones son: Las menciones del grado de Administración y dirección de empresas son: •Gestión contable y financiera •Gestión fiscal: •Dirección general •Empresa y mercados globales •Innovación en la empresa •Análisis económico. La superación de una mención se certifica en el Suplemento europeo al título.</p>	<p>1</p>	<p>La Universidad exige la presentación tanto de exámenes presenciales tanto como para la inscripción como para la finalización de cada ciclo, por tal razón el programa requiere de desplazamiento periódico para atender estos compromisos.</p>	<p>0</p>	<p>El lema de la Universidad es estudiar a su propio tiempo, lugar y ritmo. El modelo pedagógico es el aprendizaje autónomo. Los estudiantes pueden hacer una cita y tomar un examen cada vez que están listos y la mitad de sus cursos se ha desarrollado un sistema informático que genera un examen personal de opción múltiple, ítembank (SYS-examen). Los estudiantes pueden hacer una cita estos exámenes en un estudio</p>	<p>3</p>	<p>En este aspecto la universidad es altamente galardonada por sus propios estudiantes quienes dan testimonio de la flexibilidad en los horarios y las facilidades que ofrece la institución para que cada persona entregue el tiempo con base en sus ocupaciones. Adicionalmente se puede comenzar a estudiar un curso independiente (materias o contenido que después le será aceptado como homologación en el pregrado). Gran ventaja para aquellos que tienen grandes limitaciones de tiempo y prefieren comenzar por cursos que no exijan tanta dedicación.</p>

<p>CONTENIDO</p>	<p>La estructura del programa se centra en sus tres ejes de especialización: globalización económica, nuevas tecnologías y gestión del medio ambiente. Dirección de marketing , Contabilidad de costes, Dirección financiera, Introducción a la econometría, Sistema fiscal, Créditos optativos, Créditos de libre elección, Análisis de los estados contables, Recursos humanos, Investigación operativa, Dirección de la producción, Dirección estratégica y política de empresa, Economía internacional, Créditos optativos, Créditos de libre elección Optativas Auditoría sociolaboral, Comercio exterior, Consolidación de estados contables, Control de gestión, Dirección de operaciones, Distribución comercial, Derecho laboral, Economía del conocimiento, Economía del trabajo, Economía industrial, Estadística aplicada, Estadística avanzada, Estrategias y técnicas de comunicación, Fiscalidad Internacional, Historia del pensamiento económico, Informática aplicada a la gestión, Integración europea, Investigación de mercados, Logística, Marketing electrónico, Matemáticas de las operaciones financieras, Mercados financieros, Multimedia y comunicación, Negociación de conflictos, Planificación estratégica de marketing, Políticas sociolaborales, Psicología del consumo, Régimen jurídico del mercado, Sistema fiscal, Teoría de las relaciones laborales</p>	<p>1</p>	<p>El contenido general basicamnte incluye: Economía, Contabilidad, Matemáticas ,Aprendizaje y Tecnologías de la Información y la Comunicación, Introducción al Derecho, Gestión de la Información y del Conocimiento, Estadística, Marketing, Inglés para el Mundo de los Negocios entre otros. Para el grado la creación y gestión de Empresas son requisitos indispensables.</p>	<p>1</p>	<p>Comercial y de gestión, Gestión de recursos humanos, Modelo de Procesos de Negocios, Contabilidad de gestión, Gobierno y las empresas, Organización y gestión, Introducción a la economía holandesa, Procesos administrativos y contables, Curso Básico de Marketing, Dirección de Producción, Capacidad de gestión, Organización administrativa, Gestión Comunitaria, Ciencias Políticas, Introducción a la Gestión Estratégica, Introducción a la psicología del trabajo y de organización, Introducción de Derecho Administrativo, Cultura organizacional, Contabilidad Financiera, Gestión de la cadena, Psicología Social, Gestión de proyectos, Gestión Financiera, Gestión de la Calidad, Negocio sostenible, Responsabilidad Social Corporativa, Las intervenciones en la organización, Consultoría para el Cambio Organizacional, Ley de Sociedades, Habilidades de gestión de grupos y asignaturas (51,6 créditos) Habilidades Académicas, Revisión de la literatura metodológica, Investigación y Dirección de Empresas, Planteamiento del problema y pasos de la Investigación, Reflexión y argumentación, Evaluación de la Investigación Científica y Análisis de la argumentación, La responsabilidad social corporativa y la literatura, Diagnóstico de la organización de la varianza y el análisis de multivariado, Diagnóstico Ambiental, La Innovación y la Investigación de casos de estudio, Tesis de Licenciatura</p>	<p>1</p>	<p>CICLA BASICO: Matematicas Economía Global Investigación y estadística Finanzas Recursos humanos Comunicación Negocios internacional Dirección y evaluación Márketing -ELECTIVAS</p>	<p>1</p>
<p>IDIOMAS</p>	<p>Español y Ingles</p>	<p>3</p>	<p>Ingles /Español</p>	<p>3</p>	<p>Netamente Holandes</p>	<p>0</p>	<p>Ingles</p>	<p>1</p>
<p>REQUISITOS PARA GRADO (homologan?, tiempo máximo/ mínimo para grado)</p>	<p>Los estudiantes que cuentan con una titulación extranjera y quieren homologarla a unos estudios equivalentes impartidos en el Estado español deben presentar la solicitud de homologación al Ministerio de Educación.</p>	<p>1</p>	<p>La homologación de títulos y estudios extranjeros para los estudiantes que tengan la enseñanza secundaria en alguno de los países de la UE, Suiza, Islandia, Noruega, Liechtenstein, China es sen.no necesitan realizar la prueba de selectividad en España. Solo tienen que cumplir el requisito exigido en su país de origen para acceder a los estudios universitarios (selectividad en los países que exista o Bachillerato, en los que no).</p>	<p>1</p>	<p>Los Programas son completamente modulares y al terminar todos los cursos dentro del programa, podra recibir su licenciatura o título. Para recibir el título de de Grado se debe aprobar el examen final de la licenciatura hecho por el Consejo</p>	<p>1</p>	<p>La universidad homologa contenido de materias de cursos o diplomados efectuados en la misma institución. Para homologación de otras instituciones se analizan en principio unicamente casos de universidades de Inglaterra, Escocia, Gales o Irlanda del Norte.</p>	<p>3</p>
<p>CONNVENIOS (movilidad estudiantil)</p>	<p>Actualmente, hay acuerdos con otras universidades para fomentar la movilidad, por ejemplo mediante el proyecto intercampus: es un proyecto de un conjunto de universidades catalanas que desarrollan una experiencia de intercambio de asignaturas que se imparten mediante internet y del convenio Metacampus: es un convenio firmado entre la Universidad Autónoma de Barcelona y la UOC que ofrece a los estudiantes la posibilidad de cursar virtualmente asignaturas de libre elección en la UAB y a la Inversa.</p>	<p>3</p>	<p>No cuentan con convenios internacionales pero la universidad tiene sedes en varias e importantes ciudades del territorio nacional lo cual le brinda a los estudiantes buenas opciones de mibilidad nacional. Alicante, Barcelona, Bilbao, Coruña, Las Palmas, Madrid, Málaga, Mérida, Sevilla, Palma de Mallorca, Tenerife, Valencia, Vigo y Zaragoza.</p>	<p>0</p>	<p>Todos los países de Europa acordaron para la educación superior que las calificaciones son internacionales por lo tanto intercambiables por lo que los estudiantes pueden cambiar fácilmente la formación en el extranjero, es decir que con un título universitario obtenido en licenciatura o master son internacionalmente aceptados</p>	<p>0</p>	<p>N/A</p>	<p>0</p>
<p>RECONOCIMIENTO Y CADENA DE FORMACION PARA LOS EGRESADOS</p>	<p>No se encontro evidencia de alguna asociacion especifica para exalumnos pero una vez obtenido el grado, se pueden realizar estudios de tercer ciclo para obtener el título de doctor/a o bien especializarse siguiendo los programas de posgrado de la UOC.</p>	<p>3</p>	<p>No se encontro evidencia de alguna asociacion especifica para exalumnos asi como tampoco un beneficio sobresaliente en lo referente a la educacion continuada dentro de la institucion para exalumnos.</p>	<p>0</p>	<p>Asociación EMERGO - VFC, para los estudiantes, ex alumnos y el personal de Ciencias de la Administración de la Universidad Abierta Países Bajos la cual les brinda información y contacto permante con otros estudiantes, profesores y catedráticos. Beneficios especiales para exalumnos con deseos de continuar activamente vinculados a la universidad cursando programas adicioanles.</p>	<p>1</p>	<p>Bolsa de empleo. Adicionalmente en su plataforma ONLINE existe la posibilidad de colgar el perfil profesional de los egresados , donde ademas aparece una gran variedad de empleos. Los alumnos son alertados via e-mail cuando su perfil aplica. El sistema tiene servicio de actualización constante con informes casi a diario para todos los participantes de la bolsa ONLINE. Servicio con opcion especial para reclutar graduados de la universidad especificamente. Servicio ofrecido a importantes companias nacionales e internacionales.La universidadADEMAS presenta avala cualquier material o contenido de curso, diplomado y/o otros puede ser tomado para continuar programa de pre grado o post grado .</p>	<p>3</p>

PERFIL DE FORMACION (que aprenden o que seran capaces de hacer los egresados)	La carrera está orientada a aplicar a cargos de responsabilidad en el mundo de la empresa privada o del sector público, al igual para formar su propio negocio. Forma profesionales para que dominen el análisis de la realidad económica y obtengan conocimientos sobre la toma de decisiones de la empresa en un entorno cambiante	1	Los titulados en ADE configuran uno de los colectivos con más amplias salidas profesionales, ya que no sólo son útiles para desempeñar funciones por cuenta ajena, sino que tienen los conocimientos necesarios para poner en marcha todo tipo de iniciativas empresariales.	1	El objetivo es preparar para asumir retos, resolver problemas, Gestión, control, organización y dar un cambio a las empresas y organizaciones, una formación que hace que un profesional contribuya a la sociedad.	1	Profesionales que asuman y entiendan con mayor facilidad los constantes cambios y retos del mundo corporativo global mostrando siempre involuntariamente su experiencia, formación y capacidades. Líderes inminentes. Profesionales que seran percibidos por sus pares como personas con gran formación academica continua y vanguardista.	1
FORMACION EMPRENDEDORES	APLICA	1	APLICA	1	APLICA	1	NO APLICA	0
TITULO OTORGADO	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	0	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	0	LICENCIATURA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (BSC).	0	Bachelors in Business Administration	0
CALIDAD Y GESTION DE LOS TUTORES	El profesorado conforma un equipo de alto nivel, basados en la experiencia y en la práctica profesional actualizada, orientados a la excelencia y que hace del trabajo científico, la calidad y la eficiencia uno de sus objetivos básicos, vela por la coordinación del proceso de aprendizaje de los estudiantes, impulsar la innovación.	1	Los educadores pasan por un muy exhaustivo proceso de seleccion en el cual se incluyen pruebas tanto de sus capacidades y aptitudes como evaluación detallada de su vida y/o entorno familiar.	1	Los educadores cuentan con un nivel de educación excelente, una alta preparación profesional con el fin de poder cumplir con resultados específicos en cada estudiante, adicionalmente poseer conocimientos pedagógicos, actitud de análisis, comprensión e interés, para brindar confianza y soporte, ayuda y colaboración a los estudiantes.	1	Las carreras que ofrece Open University estan acreditadas por el National matrix quality standard for the provision of information, advice and guidance services', lo cual significa que los consejeros y tutores son los adecuados para el acompañamiento de los estudiantes y esto les exige pasar por un riguroso control antes de hacer parte del grupo de personas al frente del seguimiento y acompañamiento de los estudiantes.	1
MERCADEO DE LOS PROGRAMAS (plan de medios?Cuales?estrategia especifica?)	Publicidad a traves de congresos, ferias, television, radio, revistas, diarios, OOH, (social media) facebook, twiter	3	Publicidad unicamente en canales especificos -uno a uno-	1	Publicidad en los principales medios de comunicación social (social media): LinkedIn, Facebook y Twitter.	1	N/A	0
APOYO AL ESTUDIANTE (Programas para evitar la Desercion o para aumentar la retencion de estudiantes.)	La UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA ofrece apoyo en general a sus estudiantes, no existe Un departamento como tal para la desercion del estudiante pero cualquiera esta capacitado para dar solucion a los requerimientos de los alumnos.	1	No existe un departamento especifico dedicado ni programas especificos para retener a los estudiantemes.	0	La Universidad cuenta con centros de estudio donde los estudiantes pueden obtener consejos estudio y cualquier tipo de apoyo que requieran. Cuentan con Grupos de apoyo en el sitio web.	1	No cuentan con departamento dedicado ni a la retencion ni a evitar la desercion.	0
		29		16		20		23

En la matriz de Europa se realizó la investigación de información según las variables seleccionadas y de igual forma sobre las universidades escogidas, una vez se logro concretar toda la información, se procedió a realizar un análisis comparativo entre las mismas, identificando las brechas entre unas y otras y sus cualidades.

Existen variables ‘no relevantes’ que se calificaron para todas las universidades con –0- ya que estas solo hacen parte de información adicional que fue agregada a la matriz.

Concretamente corresponde a: Página Web, país, ubicación, nombre del programa y título otorgado.

La metodología de calificación fue la siguiente:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores=0
- Operaciones en paridad, es decir que no hay algún tipo de diferencia importante en las prácticas=1
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores= 3

6.8.4 Matriz para Colombia (Universidad EAN)

Tabla 11. Matriz para Colombia (Universidad EAN)

UNIVERSIDAD COLOMBIA		
VARIABLES	ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS EAN # 1	PONDERADO #1
PAGINA WEB	http://www.ean.edu.co/	0
PAIS	COLOMBIA	0
UBICACION	Sede Principal Nogal Carrera 11 No. 78 - 47 Bogotá, (Colombia) Teléfono: PBX + (571) 593 6464 - Línea Nacional Gratuita: 01 8000 93 1000	0
NOMBRE DEL PROGRAMA	ADMINISTRACION DE EMPRESAS A DISTANCIA	0
PLAN DE ESTUDIOS	La carrera tiene una Duración de 4 a 5 años aproximadamente, para la culminación de la misma se requiere aprobar 144 créditos, acorde con el modelo de currículo flexible. El plan de estudios compuesto por 18 bloques temáticos para desarrollar durante 9 semestres académicos (un bloque equivale a 8 créditos, un crédito corresponde a 48 horas).	3
INSCRIPCION	Diligenciar totalmente el Formulario de Inscripción - Inscripción en Línea, luego Orden de Pago Inscripción, se imprime el recibo por concepto de inscripción. (Programas a distancia no cancelan inscripción). Proceso de admisión: Centro de Contacto comunica fecha y hora de entrevista. Entregar en Admisiones o por correo físico la documentación: Fotocopia del título de bachiller o acta de grado, foto a color tamaño 3 x 4 con fondo azul, Fotocopia del documento de identidad, Comprobante de cancelación por derechos de Inscripción, Examen de Estado, en original. Con el pago de matrícula se adquiere la calidad de estudiante y se acepta el Reglamento Estudiantil vigente. Para los estudiantes extranjeros es el mismo tramite pero alguna documentacion diferente.	1
COSTO	Tarifas correspondientes al año 2011 para Pregrado a Distancia en Administración de Empresas 1.380,02 USD	3
CALIDAD (acreditaciones /premios)	La Universidad EAN ha obtenido la máxima Acreditación de Alta Calidad por 10 años en los programas académicos de administración con felicitaciones y reconocimiento de la ACBSP Association of Collegiate Business Schools and Programs de los Estados Unidos, acreditación que su informe final calificó a la Universidad EAN como "Universidad de Clase Mundial. La Facultad de Estudios a Distancia, (FED) en el 2010 recibió la acreditación de calidad ISO 9000 junto al proceso de Formación de la Universidad EAN. Acreditacion de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educación Nacional al programa de Administración de Empresas a Distancia.	1
ENFOQUE (a quien esta dirigido el programa?)	El programa se encuentra enfocado en gerencia y formación empresarial que cuenta con una asesoría permanente para la creación de empresa, así mismo con el uso intensivo de tecnología para potenciar el proceso de aprendizaje autónomo.	1

VENTAJAS COMPETITIVAS	El énfasis en el 'espíritu empresarial' y 'la creación de empresa's (Emprendimiento) son puntos que cobran una atención especial tanto en estudiantes como en posibles aspirantes. Teniendo en cuenta las limitaciones actuales en cuanto a ofertas laborales estos aspectos cobran un valor especial y se convierten en claras ventajas competitivas a la hora de decidirse por el programa que ofrece la universidad.	1
HERRMIENTAS, SOPORTE Y MATERIAL DE APOYO	Asesoría permanente a través del campus virtual y de las aulas virtuales con acceso a servicios de biblioteca, foros, contenidos, evaluación en línea, envío de informes y trabajos, acompañamiento, carteleras electrónicas. Acompañamiento permanente de docentes con experiencia empresarial. Las condiciones mínimas para acceder a la plataforma virtual son: un PC con procesador Pentium, mínimo de 1 GB en RAM, conexión a Internet banda ancha, sistema operativo Microsoft Windows XP o superior. La Universidad EAN ofrece servicio de soporte técnico de la plataforma de aulas virtuales en el siguiente horario: Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 p.m. a 7:00 p.m. Fin de semana y feriados de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua. Se cuenta con el sistema Blackboard donde se puede encontrar apoyo, descarga de software, obtener los materiales de referencia, y gestionar la cuenta Blackboard, donde se encuentra material de apoyo, los cursos inscritos entre otros; de uso para los estudiantes, profesores y diseñadores. Sala de tutorías a través de Elluminate Live!, es una solución para la comunicación y colaboración en tiempo real para ser aplicada en educación y capacitación a distancia, aplicaciones de apoyo técnico, laboratorios virtuales y reuniones a distancia.	1
SISITEMA TUTORIAL	La universidad ofrece el servicio permanente de 'tutoría virtual' en donde el estudiante puede agendar previamente una cita (hora-día) con el profesor o tutor quien a su vez separa una sala específica en donde se cita con el estudiante para llevar a cabo la sesión. El sistema es sencillo y muy amigable y ofrece opción tanto de audio como de video, esta información es la que se brinda en la pagina pero la realidad es que el contacto con el tutor de alguna forma es limitado ya que ubicarlo es fácil y desafortunadamente a ellos no se les exige un tiempo de respuesta 'previamente determinado'. En ese orden de ideas solo algunos de los tutores realmente reaccionan a tiempo pero la gran mayoría no lo hace. Adicionalmente la retroalimentación de los trabajos y/o actividades también en la mayoría de los casos es tardía y pocas veces el alumno cuenta con un soporte tutorial realmente inmediato o permanente.	0
FLEXIBILIDAD	De acuerdo a la información suministrada por la universidad, esta ofrece un currículo flexible en donde el estudiante puede avanzar a su propio ritmo, también dentro de las promesas básicas ofrecidas a los estudiantes esta la gran posibilidad que tienen los alumnos de adelantar y culminar los estudios sin importar el lugar del mundo en el que se encuentren y sin tener desplazamientos físicos.	1

CONTENIDO	Bloques Temáticos Competencias Comunicativas y Aprendizaje Autónomo: Competencias comunicativas I,II; Componente electivo en estrategias para el aprendizaje autónomo, educación a distancia. Cultura del Emprendimiento I - II - III; Inglés de negocios. Teorías Administrativas y Organizacionales, Introducción a la administración; Teoría y comportamiento organizacional; Gestión pública, Inglés de Negocios, Inglés de negocios básico; Inglés de negocios intermedio; International Business, Desarrollo del Pensamiento y Métodos Cuantitativos, Estructuras de pensamiento complejo; Matemáticas; Estadística, Estudios Culturales y Sociohumanísticos, Electiva en cultura I, II; Ética y responsabilidad social corporativa, Fundamentación Contable y Financiera Contabilidad de costos; Presupuestos Contexto Económico y Empresa, Economía y Empresa; Análisis microeconómico; Análisis del macroentorno. Gestión de Mercados, Fundamentos de mercados; Estrategia de mercados; Componente electivo, Gestión de Operaciones. Entorno económico y político; Geopolítica y Negociación Intercultural, Contexto geopolítico; Negociación intercultural; Derecho Integral de Empresa, Constitución política; Derecho empresarial, Gestión Financiera, Matemáticas financieras; Planeación financiera, Gestión Humana, Liderazgo y comportamiento humano; Componente electivo, Gestión Tecnológica y del Conocimiento, Gestión tecnológica e innovación; Sistemas de información organizacional, Práctica Profesional, Seminario de Proyecto de Grado, Creación de Empresas, Gestión de proyectos; Gestión ambiental, Componente Electivo, Electiva I; Electiva II, Electiva III, Gerencia Empresarial, Gerencia estratégica; Simulación gerencial	1
IDIOMAS	Adicional al idioma propio (Español) se ve un modulo en Ingles	1
REQUISITOS PARA GRADO (homologan?, tiempo maximo/minimo para grado)	El estudio de Homologación se efectua una sola vez, antes de la matrícula inicial, esta se formaliza una vez haya conocido y aceptado el resultado del proceso de homologación.	1
CONVENIOS (movilidad estudiantil)	La Universidad EAN dentro de su política de internacionalización establece alianzas de cooperación académica con universidades en el mundo cuyo objeto principal es el de facilitar, promover y difundir el intercambio y desarrollo de experiencias en la educación superior, la investigación científica, tecnológica y el enriquecimiento cultural. Entre otras instituciones a continuación algunas de las mas importantes:Universidad de Quebec a Chicoutimi Programa de Doble titulación, Universidad de Nebrija, Universidad Politécnica de Madrid-CEPADE, Universidad Castilla La-Mancha. Opción de doble titulación, título otorgado por la EAN y por la Université du Québec à Chicoutimi (Canadá) - UQAC.	1
RECONOCIMIENTO Y CADENA DE FORMACION PARA LOS EGRESADOS	Oficina de egresados coordina, enlaza y facilita procesos a nivel institucional en los cuales resulta vital la activa participación de sus egresadosTramite tarjeta Profesional, Representacion ante el consejo superior,eventos como reencuentro de egresados y rueda de negocios,boletines para egresados, revista EAN,revistaIdeando, Programacion Ean Senior, convenio nacionales e internacionales con otras Universidades, cursos de verano.beneficios de descuento para cursar un programa en la Universidad, el cual se extiende al cónyuge, hijo o hermano. Cuenta con seminarios gratuitos, ofrece carné de egresado, con el que se accede a los descuentos, beneficios y servicios del Portafolio Integral de Servicios, atraves de la pagina cuenta con algunas ofertas laborales y algunos descuentos de potafolio de servicios	1
PERFIL DE FORMACION (que aprenden o que seran capaces de hacer los egresados)	La promesa basica de la universidad y del programa es que forma profesionales con altas capacidades de formar su propia empresa y de generar empleo tanto para ellos mismos como para su comunidad.	1
FORMACION EMPRENDEDORES	APLICA	1
TITULO OTORGADO	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	0

<p>CALIDAD Y GESTION DE LOS TUTORES</p>	<p>Todos los docentes tienen formación académica, pedagógica y experiencia en docencia universitaria en la modalidad e-Learning, con trayectoria en gestión empresarial en el sector público y privado y son autores de artículos, casos, ponencias y textos universitarios que se utilizan en el entorno académico y empresarial. Cuentan con un perfil como: Doctorado, Maestrías en Administración, Dirección de Operaciones, Calidad e innovación, Gestión de Organizaciones e Investigación, Mercadeo, Docencia Universitaria, Especializaciones, entre otras y estudios en otra Universidades con grandes reconocimientos a nivel Nacional e Internacional.</p>	<p>1</p>
<p>MERCADEO DE LOS PROGRAMAS (plan de medios?que medios?estrategia especifica?)</p>	<p>Avisos publicitarios en prensa y revistas, vallas publicitarias y pagina web: www.en.edu.co</p>	<p>1</p>
<p>APOYO AL ESTUDIANTE (Programas para evitar la Deserción o para aumentar la retención de estudiantes.)</p>	<p>No existe un departamento 'dedicado' específicamente pero la institución cuenta con un departamento de medio universitario que ofrece opciones de apoyo a los estudiantes, administrativos, docentes y directivas con programas y servicios de desarrollo integral y bienestar, además de las opciones formativas para que participen en las que sean de su interés. En la información consultada se relaciona que dicho departamento o dependencia esta dedicado exclusivamente a establecer comunicación y contacto con los estudiantes para atender de manera mas efectiva y personalizada los requerimientos de los mismos pero desafortunadamente con base en la experiencia personal creemos que no existe un departamento que escuche con detenimiento las solicitudes o reclamos que se dan muy a menudo por parte de los estudiantes. En repetidas ocasiones se presentaron casos concretos de incumplimientos importantes por parte del tutor de determinado modulo y desafortunadamente canalizar esto de manera formal nunca fue posible y mucho menos recibir una retroalimentación adecuada y rapida por parte de las personas a cargo. Desafortunadamente cuando se intenta hacer una reclamación específica suele suceder que uno debe ir de un lado a otro y por decirlo que alguna manera se tiran la responsabilidad entre unos y otros y al final el alumno es quien pierde su tiempo y en muchos casos las ganas de continuar con un programa como este. Este punto de la retención en este tipo de programas creemos es a lo mejor de los mas cruciales y aunque los departamentos estén creados la realidad es que en muchos casos uno se siente muy perdido y sin apoyo porque además las personas que adelantan estos programas tienen limitaciones importantes con el tiempo y esperan encontrar soluciones reales y efectivas. Adicionalmente esta demostrado que el personal a cargo tiene diferentes niveles de conocimiento y en muchos casos no saben como orientar adecuadamente al alumno , podríamos decir que el estar mal o bien atendido a la hora de alguna duda, inconveniente o reclamación podría llegar a ser un tema netamente de 'SUERTE' pues se evidencia la falta de un protocolo claro y efectivo a la hora de realizar esfuerzos para retener a los estudiantes solucionándoles problemas o inconvenientes específicos. En la institución no se mira ni se trata al estudiante como persona independiente con necesidades independientes (que seria ideal para este programa) todos deben ser iguales y hacer todo dentro de lo establecido de lo contrario no se logran los objetivos y pocas veces se les ofrecerá una solución específica a sus necesidades.</p>	<p>0</p>
		<p>21</p>

En la matriz de Colombia, efectuada para la Universidad EAN, se realizó la investigación de información según las variables seleccionadas y de igual forma sobre las Universidades escogidas, una vez se logro concretar toda la información, se procedió a realizar un análisis comparativo entre las mismas, identificando las brechas entre unas y otras y sus cualidades.

Existen variables ‘no relevantes’ que se calificaron para todas las universidades con –0- ya que estas solo hacen parte de información adicional que fue agregada a la matriz.

Concretamente corresponde a: Página Web, país, ubicación, nombre del programa y titulo otorgado.

La metodología de calificación fue la siguiente:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores=0
- Operaciones en paridad, s decir que no hay algún tipo de diferencia importante en las prácticas =1
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores= 3

6.8.5 Matriz Mejores Universidades Seleccionadas

Tabla 12. Matriz mejores universidades seleccionadas

MEJORES UNIVERSIDADES: LATINOAMERICA, ESTADOS UNIDOS, EUROPA								
MEJOR RANKEADAS EN PREGRADO ONLINE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS								
VARIABLES SELECCIONADAS	UNIVERSIDAD LATINOAMERICA		UNIVERSIDAD ESTADOS UNIDOS (USA)		UNIVERSIDAD EUROPA		UNIVERSIDAD COLOMBIA	
VARIABLES	UNIVERSIDAD UNAM # 1	PONDERADO #1	UNIVERSITY OF PHOENIX # 2	PONDERADO # 2	LA UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA # 3	PONDERADO #3	ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS EAN # 4	PONDERADO #4
PAGINA WEB	http://www.unam.mx	0	www.phoenix.edu	0	http://www.uoc.edu	0	http://www.ean.edu.co/	0
PAIS	MEXICO	0	USA	0	ESPAÑA	0	COLOMBIA	0
UBICACION	UBICACIÓN: Calle Arnulfo Morell, a un costado del CBTis No. 218, Tlaxcoapan, Hidalgo. TELEFONO: 01 (778) 73 7 15 61	0	Central Administration University of Phoenix 4615 E. Elwood St. Phoenix, AZ 85040 - 866.766.0766	0	Madrid - Plaza de las Cortes, 4, Valencia - C/Paz, 3, Sevilla - C/Virgen de Luján, 12, Barcelona- Rambla de Catalunya núm 6. plantas 1 y 2 Tel 902 372 373 Para llamadas internacionales: +34 93 165 42 45	0	Sede Principal Nogal Carrera 11 No. 78 - 47 Bogotá, (Colombia) Teléfono: PBX + (571) 593 6464 - Línea Nacional Gratuita: 01 8000 93 1000	0
NOMBRE DEL PROGRAMA	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	0	Bachelor of Science in Business /Administration	0	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	0	ADMINISTRACION DE EMPRESAS A DISTANCIA	0
PLAN DE ESTUDIOS	Duración 9 semestres con 54 asignaturas, 41 obligatorias y 11 optativas profesionalizantes y 2 optativas complementarias. Créditos totales 440 créditos. En cada semestre podrá cursar de 6 a 7 asignaturas y a partir del cuarto semestre podrá realizar las asignaturas optativas.	0	180 créditos.	1	La carrera tiene una duración mínima de 4 años distribuidos en semestres, pero se permite que cada persona ajuste la duración y el ritmo de los estudios a sus posibilidades así que puede decidir cada semestre las asignaturas que desea cursar. Para la obtención del título, 240 créditos organizados en tres grandes subconjuntos: básico, obligatorio y optativo: 42 corresponden a materias básicas de la rama de conocimiento, y 18 a materias comunes consideradas transversales por la Universidad. 132 créditos obligatorios, dentro de los cuales se integran los 6 créditos del trabajo final de grado (TFG). 48 créditos ECTS optativos.	1	La carrera tiene una Duración de 4 a 5 años aproximadamente, para la culminación de la misma se se requiere aprobar 144 créditos, acorde con el modelo de currículo flexible. El plan de estudios compuesto por 18 bloques temáticos para desarrollar durante 9 semestres académicos (un bloque equivale a 8 créditos, un crédito corresponde a 48 horas).	3
INSCRIPCION	Se debe realizar un examen de admisión, si es aprobado, deberá cursar y aprobar 3 propedéuticos que están dirigidos a los alumnos que ingresan a las licenciaturas del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia y con ellos se pretende que cada alumno obtenga los conocimientos, habilidades, herramientas y apoyos necesarios para iniciar sus estudios, los cursos son Estrategias de aprendizaje a distancia, Lectura y redacción y Matemáticas.	0	Diligenciar formulario en línea donde paralelamente se le adjudicará un consejero quien se pondrá en contacto con el interesado donde quiera que este se encuentre. Le realizará la entrevista telefónica en donde discutirán los documentos de soporte necesarios para la formalización de la inscripción. La Universidad le enviara por correo todos los formularios necesarios y le recibirá al alumno o aspirante todos los documentos por el mismo medio. Al culminar este proceso la Universidad informará al aspirante acerca de las opciones de pago correspondientes (giro internacional para estudiantes en el exterior), transferencia, cheque o money order. Si el aspirante está interesado en una cita presencial puede agendarlo con su consejero o adviser.	3	se realiza un análisis curricular personalizado por parte de la Universidad, que permite la adecuación del plan según los estudios de procedencia del estudiante. La primera matrícula en la UOC se formaliza virtualmente, por medio del Campus Virtual, luego se realiza una solicitud de acceso, allí entregan un nombre de usuario y una contraseña para acceder al Campus Virtual donde se tendrá acceso a un tutor de inicio para resolver dudas relacionadas con la matrícula, luego se realiza una propuesta de matrícula donde se escoge las asignaturas a matricular de acuerdo con la situación personal y posteriormente, la formalización de la matrícula virtual.	1	Diligenciar totalmente el Formulario de Inscripción - Inscripción en Línea, luego Orden de Pago Inscripción, se imprime el recibo por concepto de inscripción. (Programas a distancia no cancelan inscripción). Proceso de admisión: Centro de Contacto comunica fecha y hora de entrevista. Entregar en Admisiones o por correo físico la documentación: Fotocopia del título de bachiller o acta de grado, foto a color tamaño 3 x 4 con fondo azul, Fotocopia del documento de Identidad, Comprobante de cancelación por derechos de Inscripción, Examen de Estado, en original. Con el pago de matrícula se adquiere la calidad de estudiante y se acepta el Reglamento Estudiantil vigente. Para los estudiantes extranjeros es el mismo trámite pero alguna documentación diferente	1

COSTO	La cuota para el examen de selección de ingreso es de 23.18 USD La cuota de inscripción actualmente, es de 1.50 USD anuales. Esta cantidad es simbólica. Es decir que si el alumno pudes dar más, puede hacerlo. Pago Anual por Licenciatura: 50.018 USD	3	Tuition (per credit) 5570. Electronic materials fee (per course) 595.	0	El costo de los estudios depende del idioma de docencia. En español el Precio del crédito en las titulaciones de grado 110 USD, por asignatura repetida 55 USD y 6.58 USD por asignaturas convalidadas mas 4% de IVA. En Catalán el precio del crédito en las titulaciones de Grado 26.12 USD , Gestión de la matriculación y de expediente académico 71.32 USD/ semestre	1	Tarifas correspondientes al año 2011 para Pregrado a Distancia en Administración de Empresas 1.380,02 USD	3
CALIDAD (acreditaciones/premios)	Premio Príncipe de Asturias en el área de Comunicación y Humanidades en el 2009, Ranking Web de Universidades del Mundo en 2009 No. 44, Ranking (ARWU) de 2004 a 2007 lugar 152 a nivel mundial, el 78 en el regional, y el 1 en el nacional. Premios Nobel. Premio Universidad Nacional, dirigido al Personal académico de la UNAM	1	La universidad de Phoenix esta acreditada por el Accreditation Council for Business Schools and Programs (www.acbsp.org) en los siguientes programas: Business, Associate of Arts in Accounting, Bachelor of Science in Business, Master of Business Administration, Master of Management, Doctor of Business Administration, and Doctor of Management	3	Premios y reconocimientos como Center of Excellence que otorga el new Media Consortium (NMC) impulsa el desarrollo de nueva tecnologías educativas. IMS Learning Impact Awardsen 2008 otorga premio Gold a ls impactos en el aprendizaje. PREMIO IGC a la Innovación Digital en el 2006. CENTRO DE EXCELENCIA DE SUN en el 2003 por su liderazgo en la computación y investigación tecnica, creacion entornos tecnologicos.PREMIO ICDE 2001 DE EXCELENCIA como mejor universidad virtual y a distancia en el mundo.PREMIO WITSA 2000 premio como mejor iniciativa digital. PREMIO BANGEMANN CHALLENGE 1997 premio a la mejor iniciativa europea en educacion a distancia.	3	La Universidad EAN ha obtenido la máxima Acreditación de Alta Calidad por 10 años en los programas académicos de administración con felicitaciones y reconocimiento de la ACBSP Association of Collegiate Business Schools and Programs de los Estados Unidos, acreditación que su informe final calificó a la Universidad EAN como "Universidad de Clase Mundial. La Facultad de Estudios a Distancia, (FED) en el 2010 recibió la acreditación de calidad ISO 9000 junto al proceso de Formación de la Universidad EAN. Acreditación de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educacion Nacional al programa de Administración de Empresas a Distancia.	1
ENFOQUE (a quien esta dirigido el programa?)	Formar profesionales que se capaces de satisfacer necesidades de instituciones públicas, privadas y sociales con el aprovechamiento de recursos a través de recursos como planeación, organización, dirección y control, personas que sean capaces de trabajar en equipo, resolver problemas éticamente, que todo esto lo lleve a tener una riqueza intelectual y material.	1	El proceso de aprendizaje de esta universidad esta basado en el acercamiento constante con miras a explotar al maximo las capacidades tanto de socializacion como de trabajo en equipo lo cual enfoca a los estudiantes a desarrollar al maximo las habilidades de comunicación, actuar reciprocamente con sus pares y realizar un compromiso de estudio y formacion constante para toda la vida.	1	Los estudios de Administración y Dirección de Empresas están dirigidos a profesionales que desean entender y analizar la realidad en términos económicos y empresariales y gestionar las claves del entorno empresarial actual, que desean ampliar sus conocimientos en el ámbito de la sociedad de la información, que muestran un interés particular en todo lo referente al mundo de la economía, gestión empresarial y toma de decisiones.	1	El programa se encuentra enfocado en gerencia y formación empresarial que cuenta con una asesoría permanente para la creación de empresa, así mismo con el uso intensivo de tecnología para potenciar el proceso de aprendizaje autónomo.	1
VENTAJAS COMPETITIVAS	Costo, facilidad de tiempo, acreditación, reconocimiento al estudiar en una de las mejores Universidades del Mundo, asesoría constante, soporte técnico constante y en línea.	3	Nombre y reconocimiento nacional e internacional gracias al tamaño de su red en los estados unidos. La universidad cuenta con sedes adicionales en las principales ciudades de USA. En dichas sedes también se ofrecen servicios adicionales para apoyar a estudiantes. Por ejemplo, computadores, acceso a Internet, espacios de estudio e impresión o copiado todo sin cargo adicional.	3	Aprendizaje personalizado, Flexibilidad, interactividad, Colaboración, Acompañamiento, Liderazgo e innovación, Elevados estándares y calidad de enseñanza, investigación y gestión, opciones de estudio y de programas exclusivos a medida de las necesidades, Intercambio global, # premios internacionales, Niveles elevados de satisfacción de los estudiantes, Accesibilidad, adaptación al sitio web	1	El énfasis en el espíritu empresarial y la creación de empresas (Emprendimiento) son puntos que cobran una atención especial tanto en estudiantes como en posibles aspirantes. Teniendo en cuenta las limitaciones actuales en cuanto a ofertas laborales estos aspectos cobran un valor especial y se convierten en claras ventajas competitivas a la hora de decidirse por el programa que ofrece la universidad.	1
HERRMIENTAS, SOPORTE Y MATERIAL DE APOYO	El material de apoyo es didáctico y es preparado para trabajar en forma independiente, asesorías presenciales y en línea. Herramientas y soporte. La plataforma detecta si hay dos conexiones desde el mismo sitio, RIU Es la Red Inalámbrica para el acceso a Internet. Las aulas virtuales cuentan con comunicación síncrona, comolluminate y Openmeetings y con comunicación asíncrona, como SAE y Moodle, donde la comunicación no se produce en el momento. Pizarra virtual interactiva. Aplicaciones compartidas para uso y modificación de diversos programas, Control remoto del escritorio, Captura de imágenes de pantalla, Web tours, Comunicación a través de chat, micrófono y video. Grabación y reproducción de sesiones.Foros, Wikis, Blogs, Chat, Revisión de tareas, Subir archivos, Insertar avisos, Tareas	1	Esta universidad cuenta con uno de los e-campus mas grandes de los Estados Unidos. (500,000 graduados totales hasta el momento y 400,000 estudiantes corrientes actualmente. Acceso al campus en línea permanente ofreciendole así a los estudiantes una modalidad 100% ONLINE. Biblioteca de Universidad en línea y soporte técnico 24/7. En el e-campus el estudiante podrá explorar los instrumentos académicos de apoyo para la formación de los estudiantes y para la realización de las evaluaciones "En línea". La tecnología ofrecida en el site le permite a los estudiantes personalizar el proceso de aprendizaje individual y grupal. Adicionalmente la institución cuenta con un centro para la Excelencia de Matemáticas el cual ofrece ayuda provechosa en línea en donde los estudiantes pueden solicitar refuerzos específicos con clases tutoriales de apoyo.	1	Autores, profesores y profesionales elaboran contenidos para la UOC. Son materiales multiformato (papel, web, CD-ROM...) e interactivos adaptados a cada programa y al perfil del estudiante. OpenCourseWare es el sitio web a través del cual la Universitat Oberta de Catalunya pone a disposición a profesores, estudiantes y autodidactas sus materiales docentes distribuidos bajo una licencia libre (Creative Commons, GNU, etc.). Algunos de los materiales en las aulas virtuales y que reciben en casa en papel se encuentran en los siguientes formatos: Mobipocket: formato para ser visualizado en dispositivos portátiles. ePub: formato óptimo para ser reproducido en los libros de tinta electrónica. Audiolibros: locuciones de los textos de un libro creadas con un programa de síntesis de voz automática. Videolibros: pequeños videos en formato MP4. EduCommons gestiona el software de servidor diseñado para operar los sitios OpenCourseWare, ha sido producido por el COSL de la Universidad Estatal de Utah, que lo cede de manera gratuita.	1	Asesoría permanente a través del campus virtual y de las aulas virtuales con acceso a servicios de biblioteca, foros, contenidos, evaluación en línea, envío de informes y trabajos, acompañamiento, carteleras electrónicas. Acompañamiento permanente de docentes con experiencia empresarial. Las condiciones mínimas para acceder a la plataforma virtual son: un PC con procesador Pentium, mínimo de 1 GB en RAM, conexión a Internet banda ancha, sistema operativo Microsoft Windows XP o superior.La Universidad EAN ofrece servicio de soporte técnico de la plataforma de aulas virtuales en el siguiente horario: Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 1:00 p.m., y 2:00 p.m. a 7:00 p.m. Fin de semana y feriados de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua. Se cuenta con el sistema Blackboard donde se puede encontrar apoyo, descarga de software, obtener los materiales de referencia, y gestionar la cuenta Blackboard, donde se encuentra material de apoyo, los cursos inscritos entre otros; de uso para los estudiantes, profesores y diseñadores. Sala de tutorías a través delluminate Live!, es una solución para la comunicación y colaboración en tiempo real para ser aplicada en educación y capacitación a distancia, aplicaciones de apoyo técnico, laboratorios virtuales y reuniones a distancia	1

<p>SISTEMA TUTORIAL</p>	<p>El asesor brinda prioridad a la información requerida por el estudiante, al crecimiento cognoscitivo-afectivo de los estudiantes y no sólo Informador-evaluador, se realizan asesorías grupales para mantener la motivación y apoyo al estudiante. El Horario de Asesoría de 9:00 a 11:00 am y en la tarde, de 18:00 a 22:00 pm de lunes a viernes, los sábados las asesorías son de 7 a 13 hrs, dicho horario se encuentra establecido en el calendario escolar, las asesorías también pueden ser por foros, chat, correo electrónico.</p>	<p>1</p>	<p>Clases tutoriales permanentes previo agendamiento alumno-docente -alumno con sistema de respuesta requerido. (Tiempo maximo para que el tutor agende solicitud-48 HORAS)</p>	<p>Hay una evaluación continua que garantiza el progreso académico, durante todo el proceso académico, el consultor proporciona al estudiante una guía personalizada en sus estudios y una tutoría continua al estudiante.</p>	<p>1</p>	<p>La universidad ofrece el servicio permanente de 'tutoría virtual' en donde el estudiante puede agendar previamente una cita (hora-día) con el profesor o tutor quien a su vez separa una sala específica en donde se cita con el estudiante para llevar a cabo la sesión. El sistema es sencillo y muy amigable y ofrece opción tanto de audio como de video, esta información es brindada en la página, en la experiencia, el contacto con el tutor de alguna forma es limitado ya que ubicarlo no es muy fácil y desafortunadamente a ellos no se les exige un tiempo de respuesta 'previamente determinado'. En ese orden de ideas solo algunos de los tutores realmente reaccionan a tiempo. Adicionalmente la retroalimentación de los trabajos y/o actividades también en la mayoría de los casos es tardía y pocas veces el alumno cuenta con un soporte tutorial realmente inmediato o permanente.</p>	<p>0</p>
<p>FLEXIBILIDAD</p>	<p>Hay flexibilidad, debido a que la mayoría de estudiantes y cuentan con poco tiempo, por ello se propicia que los estudiantes se responsabilicen de su propio aprendizaje, permítriles que estudien en los lugares y tiempos que más les convenga, contar con la atención personalizada por parte de los asesores del sistema, presentar exámenes cuando considere está preparado para hacerlo, soporte con las guías didácticas, en donde se presentan ejercicios de autoevaluación. Se sugiere que la presentación de exámenes sea por unidad, aunque el alumno tiene la opción de solicitar exámenes en cualquier cantidad; es decir, dos o tres unidades juntas o el modulo completo.</p>	<p>3</p>	<p>La institución ofrece listas de clase flexibles en donde los estudiantes tienen la posibilidad de iniciar el ciclo de créditos de acuerdo a sus necesidades lo cual lo hace un programa totalmente flexible y ajustable a los tiempos personales pero con énfasis en la interrelación grupal lo cual de alguna forma exige cierto agendamiento previo con compañeros.</p>	<p>Los cursos están abiertos al mundo y proporcionan flexibilidad de tiempo y espacio, el estudiante gestiona su propio tiempo, planifica su ritmo de estudio y construye su propio itinerario académico. Se puede decidir qué créditos elige cada semestre. La mención es un recorrido curricular que permite profundizar en competencias específicas de la titulación donde el estudiante puede personalizar la formación cursando 48 créditos ECTS optativos escogiendo materias que conduzcan a una o dos menciones propias de la titulación o cursando asignaturas de otros grados, dichas menciones son las menciones del grado de Administración y dirección de empresas son: +Gestión contable y financiera +Gestión fiscal: +Dirección general +Empresa y mercados globales +Innovación en la empresa +Análisis económico. La superación de una mención se certifica en el Suplemento europeo al título.</p>	<p>1</p>	<p>De acuerdo a la información suministrada por la universidad, esta ofrece un currículo flexible en donde el estudiante puede avanzar a su propio ritmo, también dentro de las promesas básicas ofrecidas a los estudiantes esta la gran posibilidad que tienen los alumnos de adelantar y culminar los estudios sin importar el lugar del mundo en el que se encuentren y sin tener desplazamientos físicos. En la experiencia el currículo y el personal soporte de los estudiantes son poco flexibles, por ejemplo con las entregas que hace el estudiante, son muy estrictas y pocas veces los tutores o personas a cargo entienden razones o se ponen en el lugar del alumno, el soporte para los estudiantes que residen en el exterior es limitado, con baja capacidad de respuesta y comprensión por ejemplo con lo difícil que puede ser el cumplimiento de trámites específicos como pagos u otros, es decir, no existe un tratamiento especial para ellos. En cuanto a la flexibilidad en el currículo es complicada, ya que los compromisos de cada curso son muy específicos y cambiarlos o solicitar que lo hagan no es una opción disponible. En el día a día del desarrollo de cada modulo el programa no es tan flexible y es importante tener en cuenta que el personal que trabaja en la universidad cuentan con variación de la información, por ejemplo en ocasiones la información que se suministra tiene inconsistencias en cuanto a requisitos o pre requisitos para ciertos procesos y el alumno se ve afectado y es un proceso a mejorar por parte de la institución.</p>	<p>0</p>
<p>CONTENIDO</p>	<p>Administración, Conceptos Jurídicos - Fundamentales, Contabilidad Básica, Informática Básica, Matemáticas Financieras, - Psicología del trabajo, Teoría del Conocimiento, Derecho Mercantil -Estatística, Macroeconomía - Principios y Técnicas de Investigación - Recursos Humanos, Derecho Laboral - Mercadotecnia, Costos- Microeconomía, Derecho Fiscal - Adquisición y abastecimientos - Presupuestos- Finanza, Operaciones, Planeación Teórica Estratégica -Creación de Empresas- Ética en las Organizaciones - Fiscal, ISR y Seguridad Social- Optativas Profesionalizantes, Administración de Empresas Familiares, Administración de Empresas de Alimentos y Bebidas, Administración de Eventos (Congresos, Ferias, Exposiciones), Formulación de Proyectos Turísticos, Administración de Recursos Materiales en el Sector Público, Administración de Micro, Mediana y Pequeña Empresa, Consultoría y Asesoría, entre otras Optativas Complementarias Autoconocimiento, Autoformación y Humanismo, Comunicación y Expresión Escrita en las Organizaciones, Educación y Administración, Ética, Literatura y Organizaciones, Hombre y Sociedad, Acoso Moral Laboral/Mobbing , Perspectiva de Género en las Organizaciones, entre otras</p>	<p>1</p>	<p>Estructurales: Economía y finanzas, producción y procesos, tecnología e informática y aplicaciones del proceso administrativo, Lenguaje Extranjero-OPCIONES ELECTIVAS</p>	<p>La estructura del programa se centra en sus tres ejes de especialización: globalización económica, nuevas tecnologías y gestión del medio ambiente. Dirección de marketing , Contabilidad de costes, Dirección financiera, Introducción a la econometría, Sistema fiscal, Créditos optativos, Créditos de libre elección, Análisis de los estados contables, Recursos humanos, Investigación operativa, Dirección de la producción, Dirección estratégica y política de empresa, Economía Internacional, Créditos optativos, Créditos de libre elección Optativas Auditoría sociolaboral, Comercio exterior, Consolidación de estados contables, Control de gestión, Dirección de operaciones, Distribución comercial, Derecho laboral, Economía del conocimiento, Economía del trabajo, Economía Industrial, Estadística aplicada, Estadística avanzada, Estrategias y técnicas de comunicación, FISCALIDAD Internacional, Historia del pensamiento económico, Informática aplicada a la gestión, Integración europea, Investigación de mercados, Logística, Marketing electrónico, Matemáticas de las operaciones financieras, Mercados financieros, Multimedia y comunicación, Negociación de conflictos, Planificación estratégica de marketing, Políticas sociolaborales, Psicología del consumo, Régimen jurídico del mercado, Sistema fiscal, Teoría de las relaciones laborales</p>	<p>1</p>	<p>Bloques Temáticos Competencias Comunicativas y Aprendizaje Autónomo: Competencias comunicativas I, II; Componente electivo en estrategias para el aprendizaje autónomo, educación a distancia. Cultura del Emprendimiento I - II III; Inglés de negocios. Teorías Administrativas y Organizacionales, Introducción a la administración; Teoría y comportamiento organizacional; Gestión pública, Inglés de Negocios, Inglés de negocios básico; Inglés de negocios Intermedio; International Business, Desarrollo del Pensamiento y Métodos Cuantitativos, Estructuras de pensamiento complejo; Matemáticas; Estadística, Estudios Culturales y Sociohumanísticos, Electiva en cultura I, II; Ética y responsabilidad social corporativa, Fundamentación Contable y Financiera Contabilidad de costos; Presupuestos Contexto Económico y Empresa, Economía y Empresa; Análisis microeconómico; Análisis del macroentorno. Gestión de Mercados, Fundamentos de mercados; Estrategia de mercados; Componente electivo, Gestión de Operaciones. Entorno económico y político; Geopolítica y Negociación Intercultural, Contexto geopolítico; Negociación intercultural; Derecho Integral de Empresa. Constitución política; Derecho empresarial, Gestión Financiera, Matemáticas financieras; Planeación financiera, Gestión Humana, Liderazgo y comportamiento humano; Componente electivo, Gestión Tecnológica y del Conocimiento, Gestión tecnológica e Innovación; Sistemas de Información organizacional, Práctica Profesional, Seminario de Proyecto de Grado, Creación de Empresas, Gestión de proyectos; Gestión ambiental, Componente Electivo, Electiva I; Electiva II, Electiva III, Gerencia Empresarial, Gerencia estratégica; Simulación gerencial</p>	<p>1</p>

IDIOMAS (Agregar el idioma Adicional en el que se imparte el programa)	Adicional al idioma propio (Español) es indispensable para poder graduarse hablar, escribir y leer en el Idioma Inglés ya que es un requisito de titulación.	1	La totalidad del programa es en inglés pero el soporte técnico es ofrecido en español también. Adicional al idioma propio (Inglés) se ve una materia en español	1	La carrera se imparte en español y adicionalmente en inglés	3	Adicional al idioma propio (Español) se ve un módulo en inglés	1
REQUISITOS PARA GRADO (homologación?, tiempo máximo/mínimo para grado)	Los alumnos solicitan su inscripción al examen Profesional en la modalidad elegida, para lo que debe acreditar todas las asignaturas del plan de estudio que corresponda a la carrera, cumplir con el servicio social, constancia de comprensión de lectura del idioma inglés expedida por el centro de Enseñanza de lenguas extranjeras (CELE) Opciones de titulación La prueba escrita del examen Profesional se cumplirá al aprobar alguna de las siguientes a. Cursar un seminario de desarrollo en un área de conocimiento b. Cursar asignaturas en una universidad extranjera c. Cursar un diplomado presencial o en línea que para efectos de titulación haya sido programado por la Universidad. d. Diseñar un sistema o un proyecto para una organización. e. Elaborar una tesis f. Presentar un examen general de conocimientos. g. Cursar estudios de especialización h. Por alto nivel académico. i. Por servicio social. La prueba escrita en cualquiera de sus modalidades, deberá versar necesariamente sobre una o más áreas. a. Auditoría, b. Contabilidad c. Contraloría d. Fiscal e. Costos f. Finanzas g. Informática h. Mercadotecnia i. Operaciones j. Recursos Humanos k. Teorías de la administración de la organización. Pueden solicitar exámenes para acreditar asignaturas en las que no hubieran estado inscritas, o en las que estándolo no deseen esperar al periodo de exámenes establecido por la Facultad.	3	No existe ni tiempo mínimo ni máximo establecido para graduarse. Cada estudiante dependiendo de su disponibilidad decide en cuanto tiempo hace el programa. Existe la posibilidad de homologación únicamente de universidades específicas(*) listadas previamente.	1	Los estudiantes que cuentan con una titulación extranjera y quieren homologarla a unos estudios equivalentes impartidos en el Estado español deben presentar la solicitud de homologación al Ministerio de Educación.	1	El estudio de Homologación se efectúa una sola vez, antes de la matrícula inicial, esta se formaliza una vez haya conocido y aceptado el resultado del proceso de homologación.	1
CONVENIOS (movilidad estudiantil)	Cuenta con convenios de algunas Universidades en el exterior con el fin de que los alumnos puedan participar y tener experiencia y aprendizaje en otros lugares.	1	Existen convenios con algunas universidades internacionales con el fin de fomentar el intercambio de formación y cultural entre los alumnos. Adicionalmente Phoenix cuenta con presencia en los 50 estados de USA, lo cual le permite al estudiante moverse cómodamente de un estado a otro, contando con soporte permanente a donde quiera que vaya y teniendo la oportunidad de acceder a un importante nivel de intercambio cultural (ya que USA cuenta con dicha diversidad)	1	Actualmente, hay acuerdos con otras universidades para fomentar la movilidad, por ejemplo mediante el proyecto Intercampus: es un proyecto de un conjunto de universidades catalanas que desarrollan una experiencia de intercambio de asignaturas que se imparten mediante Internet y del convenio Metacampus: es un convenio firmado entre la Universidad Autónoma de Barcelona y la UOC que ofrece a los estudiantes la posibilidad de cursar virtualmente asignaturas de libre elección en la UAB y a la inversa.	1	La Universidad EAN dentro de su política de internacionalización establece alianzas de cooperación académica con universidades en el mundo cuyo objeto principal es el de facilitar, promover y difundir el intercambio y desarrollo de experiencias en la educación superior, la investigación científica, tecnológica y el enriquecimiento cultural. Entre otras instituciones a continuación algunas de las más importantes: Universidad de Quebec a Chicoutimi Programa de Doble titulación, Universidad de Hebrija, Universidad Politécnica de Madrid-CEPADE, Universidad Castilla-La-Mancha. Opción de doble titulación, título otorgado por la EAN y por la Université du Québec a Chicoutimi (Canada) - UQAC.	1
RECONOCIMIENTO Y CADENA DE FORMACION PARA LOS EGRESADOS	Bolsa Universitaria de Trabajo, Programa de Vinculación con Exalumnos, Red social de exalumnos. Segunda carrera con descuento de entre el 10 y el 12% para quienes tienen grado de licenciatura expedido por la UNAM acreditando título y un promedio mínimo de 8.0 en la primera carrera.	1	Bolsa de empleo, descuento especial para la educación continuada de exalumnos, cursos y seminarios especiales on line y off line de disponibilidad gratuita para alumnos y egresados, asociación social-lúdica. Ofrecen un 10% de descuento para siguientes programas y adicionalmente es posible bajo promedio previo establecido la Homologación de materias.	1	No se encontró evidencia de alguna asociación específica para exalumnos pero una vez obtenido el grado, se pueden realizar estudios de tercer ciclo para obtener el título de doctor/a o bien especializarse siguiendo los programas de posgrado de la UOC.	1	Oficina de egresados coordina, enlaza y facilita procesos a nivel institucional en los cuales resulta vital la activa participación de sus egresados. Tramite tarjeta Profesional, Representación ante el consejo superior, eventos como reencuentro de egresados y rueda de negocios, boletines para egresados, revista EAN, revista de Egreso, Programación Ean Senior, convenio nacionales e internacionales con otras Universidades, cursos de verano, beneficios de descuento para cursar un programa en la Universidad, el cual se extiende al cónyuge, hijo o hermano. Cuenta con seminarios gratuitos, ofrece carné de egresado, con el que se accede a los descuentos, beneficios y servicios del Portafolio Integral de Servicios, a través de la página cuenta con algunas ofertas laborales y algunos descuentos de portafolio de servicios	1
PERFIL DE FORMACION (que aprenden o que serán capaces de hacer los egresados)	Está capacitado para satisfacer las necesidades y logro de objetivos de las Instituciones públicas, privadas y sociales, aprovechando sus recursos, mediante la planeación, la organización, la dirección y el control, en las distintas áreas funcionales, personal, finanzas, mercadotecnia, producción e informática. Este profesional generalmente trabaja en equipos multidisciplinarios en la aplicación de distintas técnicas de carácter administrativo: de personal, mercadotecnia, producción, contabilidad y sistemas, utiliza la automatización y las técnicas grupales	1	Gracias al enfoque en las relaciones interpersonales los profesionales egresados de esta universidad tendrán una mayor capacidad para relacionarse con sus colegas y para trabajar grandes proyectos en equipo. Adicionalmente el incentivo a la necesidad de interactuar con otros les dará la oportunidad de establecer buenos lazos profesionales con otros encontrando así más y mejores oportunidades laborales.	1	La carrera está orientada a aplicar a cargos de responsabilidad en el mundo de la empresa privada o del sector público, al igual para formar su propio negocio. Forma profesionales para que dominen el análisis de la realidad económica y obtengan conocimientos sobre la toma de decisiones de la empresa en un entorno cambiante	1	La promesa básica de la universidad y del programa es que forma profesionales con altas capacidades de formar su propia empresa y de generar empleo tanto para ellos mismos como para su comunidad.	1

FORMACION EMPRENDEDORES	N/A	0	APLICA	1	APLICA	1	APLICA - La Universidad orientan en su formación a los alumnos a que sean emprendedores, que con la educación brindada sean capaces de crear su propia empresa y para los que ya la tienen empresa tengan la capacidad de mejorar sus procesos	1
TITULO OTORGADO	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	0	Bachelors of Science in Business Administration	0	GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	0	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	0
CALIDAD Y GESTION DE LOS TUTORES	El Asesor (Docente) cuenta con conocimientos pedagógicos y teóricos, actitud de comprensión e interés, de modo que favorezca un ambiente de confianza y colaboración durante las asesorías, Orientador de aprendizaje independiente, identificación con la docencia, Formación académica, formación pedagógica en docencia abierta a distancia, Detectar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, Fomentar en el estudiante el análisis y la crítica constructiva, habilidad para diseñar materiales educativos, cubrir las necesidades específicas de cada asignatura y carrera entre otras.	1	El principal criterio para seleccionar a los docentes además comprobar previamente una alta preparación profesional es que estos sean capaces de crear y alimentar permanente los programas con base en objetivos específicos para generar también resultados específicos en cada estudiante. Es decir, es necesario que los docentes y tutores puedan entender las particularidades y necesidades independientes para poder verdaderamente guiar a los estudiantes a alcanzar el éxito desde su propia realidad. REQUISITO: EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES.	1	El profesorado conforma un equipo de alto nivel, basados en la experiencia y en la práctica profesional actualizada, orientados a la excelencia y que hace del trabajo científico, la calidad y la eficiencia uno de sus objetivos básicos, vela por la coordinación del proceso de aprendizaje de los estudiantes, impulsar la innovación.	1	Todos los docentes tienen formación académica, pedagógica y experiencia en docencia universitaria en la modalidad e-Learning, con trayectoria en gestión empresarial en el sector público y privado y son autores de artículos, casos, ponencias y textos universitarios que se utilizan en el entorno académico y empresarial. Cuentan con un perfil como: Doctorado, Maestrías en Administración, Dirección de Operaciones, Calidad e Innovación, Gestión de Organizaciones e Investigación, Mercadeo, Docencia Universitaria, Especializaciones, entre otras y estudios en otras Universidades con grandes reconocimientos a nivel Nacional e Internacional.	1
MERCADEO DE LOS PROGRAMAS (plan de medios?que medios?estrategia específica?)	Hacen publicidad en sitios como Twitter y Facebook, cuenta con el sitio Avisos UNAM, donde se encuentran los avisos de actualidad de las diferentes instituciones universitarias, que van desde eventos artísticos hasta fechas para maestrías, adicionalmente cuenta con un canal de TV Educativa, ese programa educativo, brindar un servicio a la comunidad académica mexicana y público en general, a través de las asesorías en los temas fiscales, laborales y financieros, principales	3	Tienen un plan de medios que incluye comerciales de TV, cunas radiales y publicreportajes pautados en programas de televisión de los estados más importantes del País. El plan de medios resulta agresivo justamente en época de preinscripciones. Adicionalmente también hacen avisos publicitarios en revistas reconocidas y de nicho del país.	3	Publicidad a través de congresos, ferias, televisión, radio, revistas, diarios, OOH, (social media) facebook, twitter	3	Avisos publicitarios en prensa y revistas, vallas publicitarias y página web: www.en.edu.co	1
APOYO AL ESTUDIANTE (Programas para evitar la Deserción o para aumentar la retención de estudiantes.)	El alumno es lo más importante para la institución y por eso tiene una estrategia específica y puntual para retenerlo y proveerle cualquier necesidad que este presente, teniendo en cuenta la diversidad de culturas y estudiantes que acoge la institución. Adicionalmente tiene un sistema de estimulación en donde premian con beneficios específicos a los estudiantes que demuestran un alto desempeño.	3	No existe un departamento específico pero los tutores a cargo de los estudiantes hacen contacto telefónico periódico para conocer feedback de los estudiantes y con el fin de realizar mejoras en la relación institución -estudiante. Adicionalmente se cuenta con un departamento de Bienestar Universitario, se ofrece para alumnos y egresados, donde hacen un contacto permanente con el alumno al igual que encuestas de satisfacción para determinar la satisfacción y aprendizaje del alumno	1	La UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALUÑA ofrece apoyo en general a sus estudiantes, no existe un departamento como tal para la deserción del estudiante pero cualquiera esta capacitado para dar solución a los requerimientos de los alumnos.	0	"No existe un departamento 'dedicado' específicamente para evitar la deserción "pero la institución cuenta con un departamento de medio universitario que ofrece opciones de apoyo a los estudiantes, administrativos, docentes y directivas con programas y servicios de desarrollo integral y bienestar, además de las opciones formativas para que participen en las que sean de su interés. En la información consultada se relaciona que dicho departamento o dependencia está dedicado exclusivamente a establecer comunicación y contacto con los estudiantes para atender de manera más efectiva y personalizada los requerimientos de los mismos. En la experiencia personal creemos que es muy importante que exista un departamento que escuche con detenimiento las solicitudes o reclamos que se dan por parte de los estudiantes así como un acompañamiento al alumno sobre todo durante los primeros semestres ya que la modalidad de estudio no es fácil por lo que es muy importante el apoyo para que el estudiante tenga una buena adaptación. En ocasiones se presentaron casos concretos de incumplimientos importantes por parte del tutor y desafortunadamente canalizar esto de manera formal no es posible y difícil recibir una retroalimentación adecuada y rápida por parte de las personas a cargo. En el caso de una reclamación específica no hay quien se responsabilice de la situación y el alumno se ve perjudicado lo que puede generar el retiro de la Universidad. Este punto de la retención en este tipo de programas creemos es a lo mejor de los más cruciales y aunque los departamentos estén creados la realidad es que en muchos casos el estudiante se siente perdido y sin apoyo porque además las personas que adelantan estos programas tienen limitaciones importantes con el tiempo y esperan encontrar soluciones reales y efectivas. En la institución deben mirarse independiente cada caso en particular, las necesidades independientes de cada estudiante (que sería ideal para este programa)	0
		28		28		26		22

Una vez calificadas todas las universidades de Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, se selecciono la universidad donde la suma de todas sus variables tuviera el puntaje más alto, esta elección se realizo por región y de allí salieron las tres mejores universidades, luego se realizo una nueva matriz donde se procedió a comparar las tres universidades escogidas y se incluyo la Universidad EAN de Colombia, así se procedió a realizar un nuevo análisis comparativo entre las mismas, identificando las brechas y cualidades entre unas y otras y así poder determinar cuáles son las debilidades más significativas para la EAN.

Modelo de Calificación Aplicado:

Existen variables ‘no relevantes’ que se calificaron en todos los casos para las 4 universidades con -0- ya que estas solo hacen parte de información adicional que fue agregada a la matriz. Concretamente corresponde a: Página Web, país, ubicación, nombre del programa y titulo otorgado.

La metodología de calificación fue la siguiente:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores=0
- Operaciones en paridad, es decir que no hay diferencias importantes en las prácticas=1
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores= 3

6.9 Etapa de Análisis

Siguiendo en detalle en el Modelo de Benchmarking propuesto por Camp, R, (1993), a continuación el análisis general de la información recolectada y de la calificación final obtenida.

Inicialmente se desea dejar claro que existen variables ‘no relevantes’ que fueron calificadas en todos los casos para las 4 universidades con –0- ya que estas solo hacen parte de información adicional que fue agregada a la matriz. Concretamente se hace referencia a: Pagina Web, país, ubicación, nombre del programa y título otorgado.

Seguidamente y con base en el análisis de la información obtenida se determinó claramente la brecha de desempeño actual de la Universidad EAN con respecto a las universidades que resultaron mejor calificadas en cada región.

A modo de recordatorio, la metodología de calificación fue la siguiente:

- Brecha negativa donde las operaciones externas son el benchmarking, es decir que las prácticas externas son mejores=0
- Operaciones en paridad, es decir que no hay diferencias importantes en las prácticas=1
- Brecha positiva, donde las prácticas internas son superiores= 3

Al final cada universidad obtiene un puntaje total lo cual permitirá hacer un ranking pero aun más importante con base en la calificación de cada variable se diseñara el plan de acción correspondiente según haya sido el resultado individual.

6.9.1 Análisis de Variables con Brecha Negativa.

Se iniciará con un análisis de las variables que se encuentran ubicadas en la ‘Brecha Negativa’:

Concretamente para la etapa del análisis consideramos pertinente comenzar con las variables que se encuentran en ubicadas en la ‘**Brecha Negativa**’ que son específicamente las que obtuvieron una calificación de $-0-$, lo cual pone en desventaja a la institución y las cuales serán las más relevantes a la hora de la elaboración del plan de acción, ya que estas son aquellas que se deben convertir en un reto para la universidad y sin lugar a dudas serán las que requieran mayor esfuerzos por parte del personal a cargo de implementar el plan de acción que se sugerirá más adelante. En general se puede decir que son variables en donde la realidad de la universidad EAN nos muestra que necesitan ajustes para que realmente se pueda estar al menos al mismo nivel de las mejores prácticas y en una situación ideal, se pueda llegar a superar el nivel de estas. Teniendo en cuenta que serán las más relevantes en la siguiente etapa quisimos hacer el siguiente análisis independiente de cada una.

6.9.1.1 Sistema Tutorial.

En la información consultada en las universidades 1 y 3 de la matriz final se puede encontrar que básicamente estas dos instituciones ofrecen un sistema de tutoría permanente sin ningún beneficio adicional o realmente superior lo cual conduce a una operación en “paridad = 1 punto” para cada una de estas. Después se encontró que la universidad #2

ofrece un servicio de respuesta a los estudiantes en donde los tutores ‘deben’ responder la solicitud del estudiante dentro de las siguientes 48 horas posteriores a la solicitud que este realice, esto claramente pone en ventaja a esta universidad "brecha positiva =3 puntos”.

Por último y con respecto a la universidad #4 que corresponde a la EAN, se halló información muy similar a la de las universidades 1 y 2 pero con base en nuestra experiencia se puede decir con seguridad que los tiempos de respuesta a la hora de solicitar una tutoría son muy tardíos en la mayoría de los casos y en muy escasas oportunidades estos llegan a enviar un feedback o una ayuda oportuna en lo que al tiempo se refiere. Lo anterior ubica el resultado en –brecha negativa=0 PUNTOS.

6.9.1.2 Flexibilidad.

En esta variable al igual que en la inmediatamente anterior, la universidad EAN obtuvo una calificación de 0 puntos, ya que teniendo en cuenta la inflexibilidad existente en las entregas específicas de guías de trabajo o participación en chats o actividades especiales (información en detalle en la matriz), la universidad se encuentra en desventaja frente a las otras tres universidades. En esta variable la universidad # 1 tuvo como resultado 3 puntos – brecha positiva, pues allí los alumnos tienen la opción de solicitar exámenes en cualquier cantidad; es decir, dos o tres unidades juntas o el módulo completo y con base en su tiempo personal.

Por último las universidades # 2 y #3 obtuvieron 1 punto cada una, ya que la información hallada muestra que tienen un nivel similar de flexibilidad en donde básicamente los alumnos tienen varias opciones ‘pre establecidas’ por la universidad para las tutorías, como para la presentación de los requisitos esenciales. Sin ser una opción tan

llamativa como la de la universidad numero 1, en donde si resulta interesante y sobresaliente tener diferentes alternativas razón por la cual se dio la calificación.

6.9.1.3 Apoyo al Estudiante (*Programas para evitar la deserción o para aumentar la retención de estudiantes.*).

Por último y para cerrar el grupo de las variables que obtuvieron calificación 0-brecha negativa para la universidad EAN, se encontró que esta variable según la experiencia propia, es probablemente una de las más relevantes. La universidad #2 obtuvo una calificación de 1 punto debido a que se halló información acerca de las facultades y responsabilidades que tienen los tutores para ayudar a los alumnos a solucionar inconvenientes de todo tipo, pues aunque la institución no cuenta con el departamento dedicado, esto sin duda es un buen paso para que al menos alguien cercano apoye en dicha gestión al estudiante.

La universidad # 3 no cuenta con una ventaja de este tipo y tampoco con un departamento exclusivo, ellos simplemente dicen que apoyan a sus estudiantes siempre, pero no se encontró ningún plan concreto que muestre una manera efectiva acerca de como garantizan dicho ‘apoyo’ razón por la cual en este aspecto esta universidad recibió una calificación de -0- brecha negativa.

Por su parte la universidad #1 obtuvo la calificación superior de 3 puntos, ya que si cuentan con un grupo de profesionales dedicados a solucionar los problemas de los alumnos, lo cual aumenta sin duda alguna la retención de los estudiantes (ver matriz para más detalles).

Por último la universidad EAN obtuvo una calificación de 0-brecha negativa ya que a pesar de que la universidad cuenta con un departamento o dependencia de ‘medio universitario’ no se cuenta puntualmente con un departamento dedicado a retener a los estudiantes o evitar la deserción de estos y aunque la institución contiene con un departamento de medio universitario que ofrece opciones de apoyo a los estudiantes, administrativos, docentes y directivas con programas y servicios de desarrollo integral y bienestar no existe un canal claro y cercano de apoyo al estudiante, lo cual al menos podría ponerlo al mismo nivel de la universidad #2 , aunque al hacer la presente investigación, encontramos atractivos los servicios ofrecidos por el departamento de medio universitario; insistimos en que es necesario definir más claramente el perfil, actividades entre otras del personal que debe brindar el apoyo y participar activamente en la solución de los problemas o inconvenientes que presentan los alumnos.

6.9.2 Análisis de Variable con Operación Paridad.

Siguiendo con la etapa del análisis de la información obtenida, nos encontramos con un gran número de variables calificadas con -1- “**operación en paridad**” para la universidad EAN y dicho puntaje se da, porque no se encontraron diferencias importantes en lo que ofrece la universidad, pero tampoco se encontró que lo ofrecido ponga a la universidad en desventaja frente a las otras prácticas.

Igualmente vale la pena aclarar que existen algunas variables en las cuales las cuatro ‘4’ universidades recibieron este mismo puntaje, pues al estudiar la información relacionada por cada institución encontramos que guardando diferencias generales todas ofrecían de alguna forma, algo muy familiar y no se reconocieron diferencias para anotar (ya sean ventajas o desventajas claras). Dichas variables que resultaron igualmente calificadas para

las cuatro '4' universidades son: enfoque, herramientas (soporte y material de apoyo), contenido, convenios (movilidad estudiantil), perfil de formación, calidad y gestión de los tutores.

Por otra parte tenemos las otras variables en donde la universidad EAN resulto como lo dijimos anteriormente, calificada con 1, pero las otras tres universidades recibieron ya sea calificación superior de 3 o calificación inferior de 1. En esas variables encontramos una oportunidad importante ya que la universidad no está en desventaja al no haber recibido – 0- y por el contrario, el 1 recibido muestra que la universidad está en una situación de paridad con una o algunas de las mejores prácticas, lo cual representa una clara oportunidad de mejoramiento con miras a obtener un 3.

En la siguiente etapa del plan de acción se incluirá un capítulo específico con el fin de cumplir dicho objetivo de mejoramiento. Dichas variables son: Inscripción, calidad, ventajas competitivas, idiomas, requisitos para grado, cadena de formación (beneficios y reconocimiento para egresados) y mercadeo de los programas.

6.9.3 Análisis de Variables con Brecha Positiva.

Para terminar la etapa del análisis general de la información obtenida después del proceso de investigación, se hace referencia a las variables en donde la universidad EAN obtuvo una calificación de -3 – “**Brecha positiva**”, es decir, en donde las prácticas internas son superiores o de muy alto nivel y ofrecen beneficios de carácter ‘destacable’.

Aquí queremos reconocer los grandes esfuerzos de la universidad en su afán permanente de búsqueda de la excelencia y si tenemos en cuenta que estamos comparando la universidad EAN con las mejores prácticas existentes en Europa, Latinoamérica y USA,

es verdaderamente placentero encontrar que una institución de nuestro país tenga variables con calificación sobresaliente frente a las universidades de más alto nivel que ofrecen el programa que estamos evaluando y es aún más satisfactorio si tenemos en cuenta que en la variable “Plan de estudios”, la Universidad EAN obtuvo exclusivamente la máxima calificación, ya que después de analizar a fondo toda la información correspondiente a esta variable podemos decir que la institución ofrece el menor número de créditos requeridos – 144- de todas las practicas analizadas. Lo anterior cobra aún mayor importancia y reconocimiento si recordamos que al analizar la variable ‘Contenido’ encontramos que las materias ofrecidas por las cuatro universidades muestran gran similitud, razón por la cual “TODAS” las practicas tuvieron la misma calificación.

Podemos decir sin temor a equivocarnos que la universidad EAN ofrece un programa de contenido diseñado con los estándares más altos de calidad en la educación pero a su vez en el menor tiempo posible.

Por último, en la variable ‘precio’ la universidad EAN obtuvo también un 3, debido a que muestra ventajas claramente importantes frente a dos de las practicas (universidades #2 y #3); por otro lado aunque la universidad #1 (universidad pública-la mejor tarifa) obtuvo también un –3- se cree que en esta variable la universidad EAN sigue teniendo el mayor beneficio, pues es una universidad privada con unas tarifa muy cómoda y competitiva.

En la etapa siguiente incluiremos un capitulo especifico con el fin de sugerir un plan de acción con miras al aprovechamiento de este claro liderazgo que tienen la universidad con estas dos variables.

7. PLAN DE ACCIÓN

Una vez determinadas las variables en las cuales la Universidad EAN tiene deficiencias notables frente a las mejores Universidades seleccionadas, se propone un plan de acción ‘especifico’ para cada una de dichas variables. Al terminar esta fase del plan de acción para las variables con una calificación muy baja se hará también a modo general una serie de recomendaciones, para las variables que se encuentran en operación de paridad, es decir, aquellas que recibieron calificación 1, lo cual significa que no presentan diferencias importantes en comparación con las otras instituciones, pero en donde puede ser posible tener algunas mejoras que representen beneficios notables.

7.1 Variables con baja calificación

Aquellas variables que se localizan en la ‘Brecha Negativa’, es decir que obtuvieron una calificación de -0- lo cual pone en desventaja a la institución y las cuales serán las más relevantes en este plan de acción.

7.1.1 Variable flexibilidad

7.1.1.1 *Problema Percibido.*

En la información suministrada por la universidad, se indica que esta ofrece un currículo flexible en donde el estudiante puede avanzar a su propio ritmo, lo cual es cierto aunque es necesario tener en cuenta varios ‘pre- requisitos’ de materias o módulos para lograr esto, igualmente también es importante estar asesorado por personas idóneas dentro de la

institución (desafortunadamente esto no sucede siempre). Es cierto que un estudiante puede llegar a avanzar de manera rápida y efectiva y culminar un programa profesional en un tiempo record, lo cual es excelente, pero por otro lado ese concepto de flexibilidad se ve un poco opacado en el cumplimiento de las responsabilidades del día a día, así como en las necesidades o en la ayuda que requieren los estudiantes en general y aún más con los que residen fuera del país.

La promesa básica ofrecida a los estudiantes habla de la posibilidad de culminar ‘fácilmente’ y con soporte permanente los estudios sin importar el lugar del mundo en el que se encuentren y sin requerir desplazamientos físicos. Infortunadamente la realidad es un poco diferente, la metodología y las personas que están al servicio de los estudiantes son por decirlo de alguna manera ‘poco flexibles’ y por el contrario las entregas de guías, exámenes, participación de foros y en general las actividades que deben presentar los estudiantes son muy estrictas y pocas veces los tutores o personas a cargo se ponen en la situación del estudiante y pueden entender razones como: fallas en la conexión o problemas específicos de disponibilidad en determinadas situaciones, adicionalmente el soporte para los estudiantes que residen en el exterior también es limitado y con una muy baja capacidad de respuesta a tiempo, flexibilidad y comprensión, ya que por la distancia es difícil el cumplimiento de tramites específicos como pagos u otros. Es decir, no existe un tratamiento especial para estas personas.

Finalmente y no menos importante las personas que trabajan para la universidad tienen diferentes niveles de conocimiento o no cuentan con información unificada, por lo que en muchas ocasiones estas personas cometen errores que más adelante perjudican al estudiante y en casos especiales como este, en donde la universidad presenta la falencia o falla, no son , no buscan alternativas para ofrecer una solución práctica y oportuna al

alumno, por el contrario, este al final sufre las consecuencias en muchos casos irremediables.

7.1.1.2 Objetivo.

Hacer que los procesos de inscripción de materias y de trámites en general sean más amigables, claros, eficaces y sencillos con el fin de que los alumnos se encuentren bien asesorados, esto con el fin de no cometer errores que pueden significar tiempo adicional.

Es muy importante que los tutores entiendan y tengan claridad que el alumno es muy importante para la Universidad y que si bien es necesario que los estudiantes cumplan con sus responsabilidades académicas, es ‘vital’ tener en cuenta que los mismos decidieron tomar un programa como este, ya que son personas ocupadas y con bastantes compromisos, cuentan con un tiempo limitado, por ende no tienen tiempo para reunirse o planear trabajos con otros compañeros (lo cual en muchos casos es una exigencia de parte de los tutores) sin dudas es importante inculcar en el alumno la importancia del trabajo en equipo, pero también se debe tener en cuenta que bajo esta modalidad no debe ser de carácter ‘obligatorio’.

Adicionalmente es importante considerar que la clave es exigir trabajos de ‘calidad’ pero no en cantidad debido a las dificultades de tiempo de los alumnos.

7.1.1.3 Estrategia.

Hacer que los alumnos vean que los procesos son claros y que las personas a cargo son idóneas, que tienen un gran conocimiento sobre dichos procesos y que están altamente capacitadas para satisfacer las necesidades del estudiante.

Incrementar el nivel de confianza y orgullo que tienen los estudiantes y hacer que estos se sientan apoyados y respaldados por la universidad

7.1.1.4 Acción.

Para este plan de acción se ofrecen varias alternativas:

- ✓ Profesionalización del personal. Capacitación y evaluación permanente a ‘TODO’ el personal que este en contacto con los estudiantes ya sea de manera física o virtual. Se debe crear un departamento de ‘entrenamiento’ con una persona a cargo quien debe diseñar un plan de entrenamiento periódico con el objetivo de ‘unificar’ el nivel de conocimiento de todas las personas que tienen contacto con estudiantes (es evidente que no todo el personal tiene el mismo conocimiento o una información unificada, adicionalmente la universidad hace cambios constantes del pensum, plan de estudios o de los requerimientos específicos, lo cual es pensado para mejorarle las oportunidades al estudiante pero no todas las personas a cargo manejan esta información de manera adecuada y oportuna).

Así mismo estas personas deben recibir adicionalmente un entrenamiento de servicio al cliente anual y deben contar con un sistema de evaluación periódica y exigírseles un puntaje mínimo requerido para saber quien está realmente capacitado.

Por último se sugiere crear el programa de ‘alumno encubierto’ en donde la universidad pueda elegir periódicamente a algunos estudiantes con el fin de medir la gestión y la capacidad de respuesta de las personas de cara a los alumnos. Esos estudiantes deben acudir a la universidad (previamente concretados con el depto. de entrenamiento) con requerimientos especiales con el fin de evaluar de manera efectiva el desempeño de los trabajadores. Se sugiere evaluar todos los aspectos conocimiento de los procesos, destreza

y desempeño a la hora de solucionar o atender las necesidades de los estudiantes y servicio al cliente).

- ✓ Campaña para generar confianza y orgullo por la universidad. Es claro que la universidad no tiene por qué comunicar a los alumnos acerca de la ‘profesionalización’ del personal pues de alguna forma resultaría difícil y a lo mejor aburrido comunicar formalmente al respecto pero lo que si puede resultar interesante es crear/ diseñar de manera creativa una campaña que genere confianza en la universidad y las personas a cargo. Se sugiere diseñar piezas publicitarias muy llamativas presentando a algunas de las personas que mas contacto tienen con los alumnos. Cada pieza debe tener una ‘CARICATURA’ de la persona (Retrato que exagera o distorsiona la apariencia física de una persona habitualmente de manera humorística) y debe ser como la presentación de su ‘perfil’ que muestra algunos datos de su vida privada, los cuales nadie conoce como su nombre completo, edad, apodo, comida preferida, hobbies y por ultimo una lista muy creativa de todo lo que esa persona podría hacer por los alumnos. Se sugieren piezas muy coloridas y llamativas que deben ser rotadas durante el tiempo que dure esta campaña, para ello se selecciona un grupo de personas cruciales y cabezas de áreas específicas al servicio de los alumnos.

Ej.: Jair Gil Acosta/ Coordinador Facultad de Estudios a Distancia (durante 12 días en la universidad hay pósters o postales, esto para las piezas físicas, para el caso ONLINE se sugieren banners y si es posible que estos sean interactivos, lo cual sería aún más llamativo). Esta es una campaña interna y es una forma de comunicarle a los alumnos que la universidad piensa en ellos y que están en buenas manos y por otro lado las personas a cargo se verán aun más motivados a hacer su trabajo de una manera insuperable pues sin duda se sentirán mucho más comprometidos al saber que hay una pieza publicitaria interna

con su nombre y para los alumnos toda la información de su labor y en qué áreas y servicios puede brindar colaboración a los estudiantes.

- ✓ Dotar de sensibilidad a los tutores. Es muy importante recordarle a los tutores que las personas que han decidido hacer parte de un programa como este, lo hacen con el fin de manejar su tiempo de manera independiente y en algunos casos (no todos) existen tutores cuya metodología no está orientada a este principio y por el contrario se dedican a solicitar trabajos o requisitos adicionales a los ya previamente establecidos.

Ej.: cada día al final del foro debe ponerse en contacto con tres compañeros que hayan participado y hacer junto a estos un informe que incluya una visión grupal del tema discutido durante el día. Lo anterior es un ejemplo real y creemos que es un poco arbitrario exigirles a los alumnos que hagan contacto con otros, ya que muchas veces el alumno no cuenta ni con el tiempo/disponibilidad para hacerlo.

Para quienes trabajan todo el día y viajan constantemente participar en un foro (mínimo tres veces por día) como lo exigen algunos docentes ya es un poco difícil pero si a eso se le suma la obligación de interactuar con otros es aun mas difícil. Sin duda la situación ideal es la interacción con otros, pero esto no siempre es posible y creemos que debe dejársele a elección al estudiante y en cuanto a la cantidad de trabajo se cree que es mejor la calidad.

Es claro que las entregas son necesarias para poder evaluar el proceso de formación de los estudiantes así como los foros y el resto de actividades pero muchas veces los tutores o docentes solicitan actividades adicionales a estas que en llegan a ser repetitivas y mas que aportar al alumno lo complican en su diario vivir. ¿No es mejor una buena participación diaria en un foro, que tres durante el día? Es vital sensibilizar acerca de la calidad y no de la cantidad y más aun en una modalidad de estudio como esta.

- ✓ Responsable soporte para el exterior. Si bien se supone que el programa esta creado para hacer todo de manera virtual es importante reconocer que la realidad es otra y que la universidad aún tiene importantes falencias en este aspecto. Los tiempos de respuesta y el apoyo de las personas no es el adecuado y desafortunadamente las personas que están en el extranjero no siempre pueden llamar o directamente ir a la universidad a buscar ayuda, por eso se considera inminente la necesidad de contar con una cabeza que le brinde soporte a las personas del extranjero. Creemos que esa persona debe guiar de manera efectivamente a los estudiantes que no se encuentran en el país y de alguna forma debe asegurarse de que a esas personas se les brinde la ayuda adecuada. Es decir, esa persona no debe hacerles todo, eso no sería posible y claramente se entiende que existen diferentes procesos lo que implica a diferentes responsables, pero esta persona si puede al menos canalizar de manera 'EXCLUSIVA' las quejas de los alumnos del exterior y ayudarlos a encontrar el cuello de botella de su petición o solicitud y después ayudarlos a salir adelante. Departamento de apoyo exclusivo para estudiantes que se encuentran en el 'Exterior'.

7.1.1.5 Meta.

Aumentar la fidelización de los estudiantes así como de los empleados que están en contacto con los mismos. Lograr que estos últimos sientan un compromiso mayor por satisfacer las necesidades de los estudiantes. Disminuir reclamaciones e inconformidades. Agilizar y mejorar procesos dentro de la Universidad tanto para el alumno como para su personal.

7.1.1.6 *Responsable Directo.*

Rectoría, departamentos académicos.

7.1.2 Variable Sistema Tutorial

7.1.2.1 *Problema Percibido.*

De la información recopilada en la universidad EAN, esta ofrece el servicio permanente de 'tutoría virtual' en donde el estudiante puede agendar previamente una cita (hora-día) con el profesor o tutor, quien a su vez separa una sala específica en donde se cita con el estudiante para llevar a cabo la sesión, es importante aclarar que el sistema es muy amigable ofreciendo opción de audio como de video, pero en el día a día en esta modalidad, la realidad es que el contacto con el tutor de alguna forma es limitado, ya que ubicarlo no es nada fácil y desafortunadamente para el alumno a los tutores no se les exige un tiempo de respuesta 'previamente determinado'. En la experiencia personal son solo algunos de los tutores los que reaccionan a tiempo pero la gran mayoría no lo hace.

Adicionalmente la retroalimentación de los trabajos y/o actividades también en la mayoría de los casos es tardía y muy pobre, por ende pocas veces el alumno cuenta con un soporte tutorial realmente inmediato o permanente.

Por otro lado la falta de apoyo, de respuestas oportunas, calidez entre otras, es lo que ocasiona que un porcentaje importante de los alumnos que estudian por la modalidad online se sientan poco respaldados, una de las razones para que decidan retirarse de la Universidad y más teniendo en cuenta que dicha metodología no es fácil y lleva un proceso de adaptación.

7.1.2.2 Objetivo.

Lograr un tiempo de respuesta óptimo (con tiempos preestablecidos) oportunos y ágiles, respuestas cálidas y claras con el fin de que el alumno se sienta realmente acompañado y apoyado.

7.1.2.3 Estrategia.

Que el alumno se sienta escuchado, asesorado y apoyado y que además perciba que sus tutores entienden sus necesidades y que la institución se pone en su lugar con el fin de darle las mejores soluciones a sus inconvenientes/necesidades.

7.1.2.4 Acción.

Para este plan de acción se ofrecen varias alternativas.

- ✓ Establecer tiempos ‘específicos’ de respuesta de parte de los tutores. Así Como los alumnos tienen tiempos ‘definidos’ para entregar sus trabajos es vital que sea recíproco y que los tutores también tengan tiempos estipulados para emitir sus respuestas/asesorías a los alumnos.
- ✓ Contar con un grupo específico especializado que puedan ejecutar un seguimiento y análisis de tiempo y calidad de las respuestas por parte de los tutores o docentes a través de la plataforma Blackboard, con el fin de inculcar en los tutores la importancia de una respuesta íntegra y oportuna que genere confianza Alumno - Tutor, apoyo y respaldo.
- ✓ Seleccionar ‘alumnos encubiertos’ con el fin de revisar el tiempo de respuesta de los tutores así como de su gestión.

- ✓ Realizar cuestionarios a los alumnos con el fin de determinar con información de quien es su tutor, si este lo orienta, lo apoya, lo conduce, que actividades realizan en conjunto con el tutor, si lo asesora en sus deficiencias y necesidades entre otras. Finalmente pedirles que evalúen a su tutor.
- ✓ Realizar cuestionarios a los tutores con información como la cantidad de estudiantes que lidera, si conoce el plan de acción establecido por la Universidad, si los alumnos conocen el plan de acción establecido por el tutor para la materia que se va a dictar.
- ✓ Incentivar en los tutores mejor evaluados con premios gratificantes.

7.1.2.5 Meta.

Inculcar y mentalizar en los tutores la importancia de un apoyo integro con pedagogía a sus alumnos y hacer que estos cumplan a cabalidad los tiempos de respuesta pre establecidos.

7.1.2.6 Responsable Directo.

Decano, oficina de apoyo estudiantil, departamento académico.

7.1.3 Variable Apoyo al estudiante (programa para evitar la deserción o retención de estudiantes).

7.1.3.1 Problema Percibido.

El principal inconveniente para esta variable es que la Universidad no cuenta con un departamento dedicado específicamente a atender la deserción de los estudiantes y tampoco a aumentar la retención de los mismos, en la actualidad el programa de apoyo se brinda desde el departamento de bienestar y está dirigido a los estudiantes, docentes y

directivas, pero es un soporte general y el tema de la deserción es importante y debe ser tratado de una manera más detallada y concreta.

Existen alumnos que no logran entender la metodología y desafortunadamente por miedo o falta de tiempo deciden no enviar trabajos e incumplir compromisos lo cual termina desencadenando la deserción.

Un apoyo incondicional durante los primeros semestres es muy importante, pues no es fácil adaptarse a esta metodología de estudio, a los sistemas entre otros.

Es de suma importancia para los alumnos que haya un departamento dedicado a ellos, donde se entiendan sus solicitudes, sus inquietudes, sus problemas, sus reclamaciones e inconvenientes que a menudo se presentan no solo con los tutores si no con los procesos en sí, o el no encontrar apoyo cuando necesitan quien los oriente o lidere durante las diferentes etapas de sus estudios.

7.1.3.2 Objetivo.

Seleccionar un grupo de profesionales que deben dedicarse exclusivamente a determinar que alumnos no están cumpliendo con los compromisos/trabajos con el fin de que estos sean contactados para así analizar en conjunto las particularidades de sus necesidades y ofrecerles opciones adicionales enfocadas a aumentar su retención y evitar su deserción.

Lograr que los estudiantes aprovechen y acepten las oportunidades adicionales que la universidad les ofrece para cumplir y/o retomar las actividades.

7.1.3.3 Estrategia.

Ofrecerle a los estudiantes apoyo adicional e incondicional para que ellos puedan cumplir con los compromisos. ‘La segunda oportunidad’.

7.1.3.4 Acción.

En este plan de acción se determinaron varias alternativas.

- ✓ Diseñar un paquete especial con beneficios para aquellos estudiantes que no han cumplido con los compromisos. La idea es que los estudiantes no puedan decir que no a la propuesta y con esto ellos retoman la carrera y los compromisos que la misma exige. (Contactar a los docentes para que semanal o quincenalmente informen los alumnos con bajo rendimiento o que se ausenta o no presentan sus trabajos, informes, etc.)
- ✓ Seleccionar personal calificado, con especialización en pedagogía y servicio al cliente o capacitar al personal existente, también es importante que el departamento cuente con uno o dos psicólogos que tengan la capacidad de dar la orientación que los alumnos necesiten, consejeros profesionales, grupo de retención que se dedique a realizar llamadas y acompañamiento.
- ✓ Contar con el perfil social, demográfico de los alumnos que van a ingresando al primer semestre con el fin de determinar cómo orientar a cada alumno en su etapa inicial.
- ✓ Seleccionar una muestra de estudiantes a contactar para realizarles un cuestionario con preguntas específicas que orienten a la universidad y sirvan para sacar estadísticas de problemas, oportunidades, fortalezas y oportunidades que los alumnos encuentren durante su proceso inicial de estudio.

- ✓ Identificar a los alumnos que puedan llegar a desertar para enfocarse en apoyarlos y encontrar que dificultades han encontrado con el fin de poder retenerlos.
- ✓ Contactar a los alumnos que cuentan desde su inicio con bajas calificaciones para hacerles seguimiento permanente.
- ✓ Realizar seguimiento a los alumnos que cancelan módulos o materias.
- ✓ Enviar información o difundir entre los alumnos un número telefónico o número celular que podrá atender a los alumnos 7x24.

7.1.3.5 Meta.

La meta para la variable de apoyo al estudiante es que este grupo de profesionales logre persuadir y encaminar a los alumnos que por diferentes motivos no han podido cumplir con los compromisos y responsabilidades asumidos inicialmente.

7.1.3.6 Responsable Directo.

Decano, Gerencia de Mercadeo y Servicios al Estudiante, Dirección del Programa, tutores, Dirección del Medio Universitario.

7.1.4 Variable Mercadeo de los Programas (Plan de medios).

7.1.4.1 Problema percibido.

La universidad EAN no está comercializando y dando a conocer sus servicios en canales fuera de lo convencional.

7.1.4.2 *Objetivos.*

Comercializar y dar a conocer las ventajas competitivas de la universidad en otros canales y/o medios de comunicación con el fin de llegar a una mayor cantidad de personas de una manera más efectiva y creativa.

7.1.4.3 *Estrategia.*

Diseñar un nuevo plan de medios ajustado a las necesidades y particularidades de la institución pero con base en las nuevas tendencias de la publicidad a nivel mundial.

7.1.4.4 *Acción.*

- ✓ Elegir al menos 5 perfiles diferentes de alumnos con el fin de establecer claramente la mayor cantidad de nichos del mercado que se agrupan dentro de la universidad con el fin de llegar a estos de manera mucho más puntual.
- ✓ Realizar ‘focus groups’ con los perfiles encontrados en la primera fase de acción de la presente variable, analizar los hábitos de consumo de dichos grupos o nichos del mercado con el fin de seleccionar medios adicionales o alternativos para llegar de forma mucho más directa, agresiva y llamativa al mercado meta establecido previamente.
- ✓ Re evaluar la publicidad existente, la promesa básica de la misma, el look and feel o apariencia de las piezas publicitarias con el fin de comunicar las ventajas o puntos fuertes de la universidad de una manera más inteligente y persuasiva respondiendo eficientemente a las necesidades de los estudiantes.

7.1.4.5 Meta.

Llegar a más personas de una manera más directa y creativa con el fin de generar más tráfico al departamento de admisiones de la universidad.

7.1.4.6 Responsable Directo.

Gerencia de Mercadeo y Servicios al Estudiante.

7.2 Variables Con Operación De Paridad

7.2.1 Variable Proceso de Inscripción.

7.2.1.1 Problema Percibido.

El inconveniente que encontramos frente a otra Universidad con una mejor calificación (ver matriz) principalmente es en la facilidad y agilidad del proceso, de igual forma que el proceso se ofrezca 100% virtual incluso para las personas que residen en la Bogotá, pues si bien es cierto que se implemento la modalidad de inscripciones y entrevistas online, se deben perfeccionar los procesos; es importante tener en cuenta que la modalidad de estudio es virtual y el gran porcentaje de estudiantes que escogen la misma principalmente por falta de tiempo o incluso inconvenientes con el desplazamiento y en esa universidad encontramos que el 100% de la inscripción es online, la entrevista la realizan telefónicamente, vía Skype y otros, con procesos claros y ágiles incluso si reside en la misma ciudad, todo con el fin de que los estudiantes no tengan que desplazarse para ningún proceso hasta la universidad, es una falencia que aún encontramos en la Universidad EAN.

7.2.1.2 Objetivo.

Optimizar (facilitar y agilizar) a los alumnos la forma de ingreso, matrícula, entrevistas entre otros, para llegar a ser parte de la EAN, debido que la modalidad de estudio online es una ventaja y un beneficio para los estudiantes que no pueden desplazarse incluso los aspirantes que residen en Bogotá.

7.2.1.3 Estrategia.

Brindar los medios para que el proceso de matrícula e inscripción sean más fáciles y para que pueda ser a la vez 100% online si el aspirante así lo requiere.

7.2.1.4 Acción.

Dedicar un área exclusiva para aquellos aspirantes que requieren que su proceso de inscripción sea 100% online o virtual para facilitar el proceso. Perfeccionar el proceso de inscripción, matrícula y entrevista con la opción de que pueda hacerse a través de medios como Skype, chat interno o telefónicamente para la persona que lo requiera incluyendo Bogotá.

7.2.1.5 Meta.

Incrementar la calidad del proceso de matrícula actual y adicionalmente lograr que el mismo pueda realizarse 100% de manera online por aquellos aspirantes que así lo requieran.

7.2.1.6 Responsable directo.

Departamento Administrativo, Coordinación de apoyo al estudiante, Decano de la facultad a Distancia.

7.2.2 Variable Calidad

7.2.2.1 Problema Percibido.

Se encontró que la Universidad EAN ha conseguido una importante acreditación de la ACBSP Association of Collegiate Business Schools and Programs de los Estados Unidos y la cual ha mantenido a lo largo de los años, así mismo acreditación de calidad ISO 9000, lo que es excelente para la Institución, pero analizando a las mejores Universidades seleccionadas vemos que ellas cuentan con muchas más acreditaciones a nivel mundial. Razón por la cual resulta inminente que la EAN reúna todos sus esfuerzos para estar en las mismas condiciones de las otras instituciones en cuanto a Calidad se refiere.

7.2.2.2 Objetivo.

Que la Universidad se enfoque en las falencias que tiene frente a las mejores Universidades del mundo en la misma modalidad, de tal forma que la EAN a muy corto plazo pueda ocupar un puesto importante dentro de los rankings de las mejores Universidades con estudios a distancia.

Adicionalmente se sugiere conformar internamente nombre un comité que se encargue de hacer un listado de los premios o acreditaciones adicionales que la universidad quiere conseguir con el fin de trabajar puntualmente para cada uno de estos.

7.2.2.3 Estrategia.

Enfocarse en acortar las brechas existentes entre la EAN y las mejoras prácticas analizadas en el presente trabajo de grado. Adicionalmente el comité de premios y

acreditaciones debe diseñar un plan puntual para que la institución importantes acreditaciones internacionales.

7.2.2.4 Acción.

Incrementar la calidad de la universidad por medio del estudio y el análisis profundo de cada una de las variables en donde la calificación obtenida por la universidad fue baja, así como las de paridad, con el fin de empezar a dar mejoras reales, lo cual ayudara a acortar la brecha y a sobresalir frente a las mejores prácticas de esta modalidad de estudio en el mundo.

Programar ‘tres’ comités de acreditacionales anuales en donde los miembros deben seleccionar las acreditaciones que aspira la institución y elaborar un plan específico de acciones para conseguirlas.

7.2.2.5 Meta.

Acortar la brecha de calidad existente entre la universidad EAN y las mejores prácticas seleccionadas a nivel mundial. Adicionalmente alcanzar el mayor número de acreditaciones ‘realmente importantes’ para la institución.

7.2.2.6 Responsables.

Todos los colaboradores de la EAN.

7.2.3 Variable Enfoque.

7.2.3.1 Problema Percibido.

En esta variable se halló una paridad total, pues ninguna práctica sobresale frente a las demás. El principal problema es no contar con alternativas realmente diferentes que le permita a la universidad marcar una diferencia.

7.2.3.2 Objetivo.

Poder ofrecer diferentes opciones a los aspirantes dependiendo de las distintas particularidades y necesidades de estos.

7.2.3.3 Estrategia.

Lograr que los estudiantes encuentren en la Universidad EAN alternativas adicionales para enfocar su carrera acorde a sus necesidades concretas.

7.2.3.4 Acción.

Seleccionar una muestra representativa de los estudiantes que siguen el programa en la universidad y de esa muestra definida, elaborar al menos los 3 perfiles más representativos con el fin de llegar concretamente a estos grupos de personas atendiendo eficientemente sus necesidades y requerimientos.

Ej.

- Aspirantes recién egresados del colegio.
- Aspirantes que alguna vez iniciaron una carrera y por diferentes razones nunca la terminaron.

- Aspirantes que ya tienen una carrera y que actualmente trabajan pero que desean realizar una segunda carrera.

7.2.3.5 Meta.

Llegar a cada uno de los diferentes nichos en donde el programa ofrecido por la universidad está siendo requerido.

7.2.3.6 Responsable directo.

Coordinación académica

7.2.4 Variable Ventajas Competitivas

7.2.4.1 Problema percibido.

Aunque la universidad cuenta con ventajas competitivas muy importantes como lo son: el plan de estudios, la cantidad de créditos requerida y el precio, también se pudo observar que con respecto a las universidades seleccionadas existen algunas alternativas con las que no cuenta la EAN como un alto reconocimiento Internacional, una Buena lista de acreditaciones internacionales y algunos servicios adicionales para apoyar a estudiantes como computadores, acceso a Internet, espacios de estudio e impresión o copiado todo sin cargo adicional, opciones de estudio y de programas exclusivos a medida de las necesidades, intercambio global entre otras.

7.2.4.2 Objetivos.

Lograr que los aspirantes y estudiantes encuentren un valor adicional en la propuesta ofrecida por la universidad.

7.2.4.3 Estrategia.

Sacarle provecho a las ventajas competitivas actuales y adicionalmente encontrar ventajas competitivas que sean especiales y diferentes con el fin de que estas sobresalgan sobre otras con las que cuentan las mejores prácticas seleccionadas.

7.2.4.4 Acción.

- ✓ Difundir de una manera mucho más agresiva y creativa las ventajas competitivas que tiene la EAN, como lo son el costo, la cantidad de créditos requerida (la cual es mucho menor a la que requieren otras universidades) y el plan de estudios. Para lo anterior se sugiere un rediseño de la publicidad con el fin de incluir esto de una manera mucho más concreta y clara en las piezas que la institución pauta en su plan de medios.

7.2.4.5 Meta.

Capturar más estudiantes por medio de la promoción y el aprovechamiento de las ventajas competitivas en las que la Universidad cuenta con mejores alternativas frente a otras prácticas.

7.2.4.6 Responsable Directo.

Todo el personal colaborador de la EAN.

7.2.5 Variable Herramientas Soporte y Material de Apoyo

7.2.5.1 Problema percibido.

En esta variable aunque hay paridad, no se encontró una Universidad que muestre una diferencia realmente significativa, pero si se encontraron algunos puntos interesantes en los

que la EAN no cuenta con encuentros virtuales o tutorías permanentes o diarias con el docente, a veces no es muy fácil contactar al tutor para resolver inquietudes; así mismo un soporte técnico 24/7, ya que la EAN no cuenta con un soporte de 24 horas y realmente en este tipo de modalidad es de suma importancia que exista ya que los alumnos estudian durante la noche y fines de semana y es en esas horas es precisamente cuando no se encuentra ayuda. Por otra parte una de las instituciones cuenta con un centro para la Excelencia de Matemáticas el cual ofrece ayuda provechosa en línea en donde los estudiantes pueden solicitar refuerzos específicos con clases tutoriales de apoyo.

Con respecto al material de apoyo encontramos que algunas instituciones cuentan con materiales en sus aulas virtuales en los siguientes formatos: Mobipocket: formato para ser visualizado en dispositivos portátiles. ePub: formato óptimo para ser reproducido en los libros de tinta electrónica. Audiolibros: locuciones de los textos de un libro creadas con un programa de síntesis de voz automática. Videolibros: pequeños vídeos en formato MP4 lo que optimiza el tiempo y aprendizaje de los estudiantes, cabe anotar que la EAN no cuenta con estas opciones.

7.2.5.2 Objetivos.

Lograr que los estudiantes encuentren diferentes alternativas para su aprendizaje en cuanto al soporte se refiere. Estar a la vanguardia de la tecnología.

7.2.5.3 Estrategia.

Establecer puntualmente cuales de las soluciones son viables y aplicables a la plataforma existente y después de que estas sean implementadas comunicarlo tanto en el plan de medios masivo así como en una campaña interna en el aula virtual y otros sitios de

alto tráfico dentro de la web de la institucional todo con el fin de afianzar el concepto de tecnología de punta al cual debe estar ligado la universidad y en concreto este programa.

7.2.5.4 Acción

- ✓ Implementación de las nuevas soluciones con base en las necesidades concretas de las exigencias del programa.
- ✓ Nombrar un comité que investigue periódicamente las nuevas opciones existentes en otras universidades de Colombia y el mundo con el fin de tomar lo mejor de estas para replicarlo en la universidad. (tener en cuenta que la tecnología se renueva constantemente por eso siempre será necesaria la actualización permanente)
- ✓ Hacer al menos dos encuestas anuales seleccionando una muestra representativa de alumnos con el fin de que estos evalúen el nivel de tecnología y las soluciones ofrecidas por la universidad.
- ✓ Comunicar tanto en el plan de medios masivo como internamente todos los canales de información y comunicación.

7.2.5.5 Meta.

Que la universidad EAN sea percibida por aspirantes como por estudiantes, como una institución líder en tecnología y en constante búsqueda de nuevas y novedosas soluciones útiles para el aprendizaje ONLINE.

7.2.5.6 Responsable Directo.

Gerencia de Innovación y Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación

-TIC

7.2.6 Variable Contenido.

Aunque en esta variable se encontró '**paridad**' entre la EAN y las mejores prácticas, vale la pena aclarar que no se percibió ningún problema y por el contrario se halló positivo que la institución tenga un contenido adecuado al nivel de las grandes universidades del mundo y aunque obviamente cualquier adición sería beneficiosa no se vió a necesidad de realizar un plan de acción específico y solo queda recomendar que continúen investigando y manteniendo el nivel del contenido en el máximo nivel.

7.2.7 Variable Idioma

7.2.7.1 Problema percibido.

La universidad tiene una lengua extranjera como materia y actualmente entre su plan estratégico se está implementando para esta metodología de estudio la opción de hacer la carrera 100% en Francés y Portugués, sin embargo resulta interesante que la EAN sea multilingüe ofreciendo sus programas 100% en varios idiomas, para lo cual habría que analizar que tanta demanda pueda llegar a tener esta opción, se puede pensar que significaría una costosa implementación, por tal razón se considera apropiado un análisis de ese nicho del mercado inicialmente.

7.2.7.2 Objetivos.

Determinar si existe un nicho importante del mercado que quiera adelantar el programa 100% en una lengua extranjera ej.-Inglés, Francés, Portugués, mandarín entre otros.

7.2.7.3 Estrategia.

Utilizar la investigación como herramienta para analizar otras oportunidades de negocio (escenarios) con el fin de ofrecer un programa cada vez más completo y competitivo.

7.2.7.4 Acción.

- ✓ Hacer una investigación de mercados encaminada a establecer si existe un número representativo de personas que quisieran hacer el programa con contenido 100% en idiomas como Inglés, Mandarín y otros.
- ✓ Seleccionar un grupo de personas de adentro y fuera de la universidad para analizar en sesiones de grupo si para ellos resultaría interesante y beneficioso hacer el programa con contenido 100% en Inglés y otros idiomas.
- ✓ Realizar un análisis para determinar los costos de implementación.
- ✓ Determinar de los tutores actuales cuales hablan una lengua diferente y que estén en la capacidad para realizar las tutorías en otro idioma.

7.2.7.5 Meta.

Establecer si existe un nicho de mercado atractivo que quiera adelantar el programa en una lengua extranjera.

7.2.7.6 Responsable Directo.

Consejo Superior

7.2.8 Variable Requisitos para grado

7.2.8.1 Problema percibido.

La universidad no ofrece ‘opciones adicionales’ en donde por determinadas condiciones especiales el estudiante pueda ser eximido de ciertos pasos o requerimientos para graduarse.

7.2.8.2 *Objetivos.*

Ofrecer diversas opciones con el fin de que cada estudiante encuentre la que más se acopla a sus necesidades.

7.2.8.3 *Estrategia.*

Ofrecer opciones atractivas que motiven al estudiante a adelantar los estudios en la universidad debido a las múltiples opciones existentes y al apoyo de la institución a la hora del grado.

7.2.8.4 *Acción.*

- ✓ Eximir de requerimientos como la práctica o el trabajo de grado a alumnos que por su excelente desempeño durante la carrera han mantenido un nivel superior.
- ✓ Establecer un promedio específico catalogado como de ‘Excelencia’ y vincular variados beneficios ha dicho promedio con el fin de motivar a los alumnos a alcanzar las más altas notas posibles.
- ✓ Publicar constantemente el plan de incentivos para aquellos alumnos que alcancen el nivel de excelencia anteriormente descrito.

7.2.8.5 Meta.

Lograr que el ‘grado’ sea más fácil para aquellos alumnos que presentan un desempeño ‘excelente’ durante la carrera y adicionalmente hacer aun más atractivo el programa y la institución gracias al plan de incentivos.

7.2.8.6 Responsable Directo.

Coordinación académica

7.2.9 Variable Convenios – Movilidad Estudiantil.

Aunque la calificación de esta variable para la universidad EAN fue de -1- vale aclarar que las otras prácticas recibieron esta misma puntuación pues todas de alguna forma cuentan con varias opciones atractivas que motivan la movilidad de los estudiantes y es importante recalcar que aunque ninguna tiene algo ‘extremadamente especial’ o que sobresalga notablemente frente a las demás, la universidad EAN ofrece convenios tan interesantes como las mejores universidades en esta modalidad y eso realmente es muy positivo razón por la cual no se percibe un problema pero se aclara que la calificación de “1” fue también obtenida por las mejores prácticas, con lo cual no queda sino aconsejar que el maravilloso convenio con la universidad de ‘Québec’ sea promocionado de manera mucho más agresiva para que los alumnos realmente puedan aprovechar dicho beneficio y para que este sea un motivo más por el cual elegir este programa.

7.2.10 Variable reconocimiento y cadena de formación para los egresados.

7.2.10.1 *Problema Percibido.*

Todas las prácticas analizadas presentan similitud en cuanto a los beneficios que pueden obtener los estudiantes al culminar la carrera. En el caso concreto de la EAN los estudiantes culminan su carrera pero más allá de eso no hay una verdadera motivación o beneficio que atraiga al egresado a continuar teniendo un contacto permanente con la institución o a continuar adelantando estudios en la institución dado que no existe una propuesta verdaderamente ‘llamativa’ que invite a los alumnos a hacerlo.

7.2.10.2 *Objetivos.*

Fidelizar a los egresados para que estos sientan orgullo por la institución y que decidan autónomamente continuar participando ya sea de actividades concretas como egresado o realizando programas de formación ‘adicionales’ dentro de la institución.

7.2.10.3 *Estrategia.*

Establecer beneficios económicos realmente llamativos para que los estudiantes entiendan y aprecien las ventajas de continuar su cadena de formación en la institución. Contar con un departamento exclusivo para el egresado en donde se desarrolle una estrategia concreta de apoyo y oportunidades permanentes para este.

7.2.10.4 *Acción.*

Que la institución cuente con un departamento para egresados que logre ofrecerle a este beneficios realmente sobresalientes como convenios con instituciones financieras para ofrecer créditos para la creación de empresa, orientación permanente acerca de las

oportunidades del mercado laboral, bolsa de empleo específica para compañías nacionales y extranjeras, asesoría permanente en la elaboración de los perfiles profesionales, entrenamiento constante para sobresalir en entrevistas grupales o ‘assessment centers’.

Incrementar el descuento/beneficios para aquellos alumnos que decidan continuar sus estudios en la institución con el fin de que este sea un factor determinante al momento de tomar esa decisión.

7.2.10.5 *Meta.*

Lograr la fidelización del estudiante y una permanencia con la Institución a lo largo de su vida dando que lo anterior incrementara adicionalmente el reconocimiento de la Universidad y se incrementara también la publicidad ‘voz a voz’ generada por los egresados satisfechos que piensen en la universidad como su institución.

7.2.10.6 *Responsable Directo.*

Coordinación académica.

7.2.11 Variable Perfil de Formación.

Nuevamente en esta variable no se percibe un ‘problema’ específico ya que la calificación obtenida por la EAN fue igual a la obtenida por las otras prácticas lo cual muestra que todas ofrecen algo muy similar que ya tiene una categoría de buen nivel pero que no se observan diferencias importantes en alguna de las universidades analizadas. Básicamente todas ofrecen ‘nutrir’ al estudiante de todas las herramientas necesarias para competir en el mundo corporativo actual. Finalmente se puede concluir que la universidad EAN se encuentra al mismo nivel de las mejores prácticas existentes en lo que a esta

variable se refiere. Para lo cual no queda sino recomendar que la universidad continúe manteniéndose al mismo nivel de las mejores prácticas existentes.

7.2.12 Variable Formación de Emprendedores.

Para esta variable nuevamente se encontró una situación muy parecida a la de la variable anterior en donde a excepción de la primera práctica, el resto de las universidades incluida la EAN obtuvieron la misma calificación sin presentar mayores diferencias o elementos destacables. Lo anterior básicamente refleja que aunque no se percibe un ‘problema’ específico, también es claro que la formación de emprendedores es hoy por hoy casi que una generalidad de las mejores prácticas analizadas en el presente trabajo de grado.

7.2.13 Variable Calidad y Gestión de los Tutores.

En esta variable al igual que algunas de las anteriores, se halló que todas las prácticas analizadas obtuvieron la misma calificación lo cual nuevamente nos muestra que no se encontraron diferencias importantes o destacables. Por lo cual no se considera que existe un problema específico pero si incluir a este plan algunas sugerencias que se evalúan como viables después de la investigación realizada y sumando nuestra experiencia como estudiantes.

Se considera importante comunicar a los estudiantes cuales son los requerimientos ‘exigidos’ por la universidad a estos docentes, pues es importante que los alumnos sientan que están guiados por profesionales idóneos y teniendo en cuenta la modalidad de estudio y de alguna forma lo impersonal de la misma, vale la pena recordar y recalcar que los profesionales seleccionados por la universidad cumplen con condiciones específicas para

lo cual se sugiere además la elaboración de una pieza tipo ‘brochure’ en donde se hable específicamente de las exigencias de la EAN y de los estándares establecidos por la misma en lo que a la calidad de los tutores y personal a cargo se refiere. Dicha pieza puede ser digital y en la misma también se sugiere incluir el listado con especificaciones de los tutores con su perfil detallado el cual debe justificar lo descrito por la universidad en la sección de requerimientos o condiciones específicas.

Por último, se considera que el punto ‘gestión de los tutores’ fue tratado de manera muy profunda y específica en las variables flexibilidad, sistema tutoría y apoyo al estudiante.

7.3 Variables Con Brecha Positiva

Como se comento inicialmente para las presentes variables a continuación se presentan las ‘recomendaciones’ con el fin de que la EAN mantenga la superioridad en las mismas.

7.3.1 Variable Plan de Estudios.

La EAN obtuvo esta máxima calificación de ‘manera exclusiva’ ya que después de analizar a profundidad el plan de estudios de todas las practicas se pudo determinar que el contenido ofrecido por la institución colombiana es altamente competitivo, variado y completo. Se realizó un análisis de los bloques ofrecidos por las mejores prácticas en todos, la universidad contaba con el mismo o similar contenido y adicionalmente con el importante beneficio de tener la menor cantidad de créditos requerida, todo dentro de un programa muy completo y competitivo como se menciona anteriormente.

En principio la primera sugerencia es que la EAN mantenga siempre el deseo de seguir incluyendo bloques de contenido exigente y para eso se considera que debe existir un comité interdisciplinario que se ocupe del análisis constante de las generalidades del

mundo actual y de las necesidades del mismo con el fin de asegurar que los estudiantes están recibiendo las herramientas adecuadas para salir a enfrentar el mundo corporativo del presente y del futuro, también consideramos necesario estar en constante búsqueda y aplicar esta valiosa herramienta del ‘bench’ para analizar periódicamente las mejores prácticas con miras a adaptar y regionalizar de manera inteligente y proactiva lo mejor de estas.

Por último y no menos importante se considera vital comunicar esta gran ventaja competitiva para lo cual se recomienda re evaluar la campaña publicitaria de la universidad y analizar si se está comunicando este gran beneficio y de no ser así, resultaría inminente la creación de una nueva campaña que comunique de manera clara y eficaz los beneficios que recibirá un estudiante en lo que a tiempo y efectividad se refiere.

7.3.2 Variable Costo.

En este aspecto y después de analizar las mejores prácticas recopiladas en el presente trabajo de grado es muy grato poder determinar que la universidad ofrece un programa de la más alta calidad en lo que a contenido se refiere, un programa además que exige la menor cantidad de créditos en comparación con las otras y por ultimo un **“precio inmejorable”**. Aunque la variable precio es totalmente independiente considerados que a la hora de comunicar va muy ligada a la variable anterior, ya que adicionalmente de los beneficios del plan de estudios (contenido del más alto nivel + mínima cantidad de créditos requerida), se suma un precio razonable y cómodo lo cual sin lugar a dudas resulta un beneficio y una oportunidad importante para muchos. Se considera conveniente que el programa se siga manteniendo en una escala de precios ‘cómodos y convenientes’ pues la educación en Colombia cada vez es más costosa en las universidades privadas y es

necesario encontrar una propuesta de alta calidad, bajo la modalidad virtual y a un precio asequible para todos.

7.4 Resumen plan de acción

Con el siguiente cuadro se presenta un resumen del plan de acción con las respectivas columnas: variable, problema/oportunidad, resultado (brecha negativa, paridad o brecha positiva), estrategia, acciones, meta, responsable, plazo (plazo máximo de ejecución).

Tabla 13. Resumen plan de acción

Variable	Problema/Oportunidad	Resultado (brecha negativa, paridad o brecha positiva)	Estrategia	Acciones	Meta	Responsable	Plazo (el siguiente es el plazo máximo de ejecución)
<i>Sistema Tutorial</i>	Tiempos tardios de respuesta a la hora de solicitar apoyo o soporte tutorial.	Brecha negativa	Que el alumno se sienta escuchado, asesorado y apoyado y que además perciba que sus tutores entienden sus necesidades y que la institución se pone en su lugar con el fin de darle las mejores soluciones a sus inconvenientes/necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer tiempos 'específicos' de respuesta de parte de los tutores. • Contar con un grupo específico especializado que pueda ejecutar un seguimiento y análisis de tiempo y calidad de las respuestas por parte de los tutores. • Alumno encubierto. • Cuestionarios alumnos /tutores. • Plan de incentivos. 	Inculcar y mentalizar en los tutores la importancia de un apoyo integral con pedagogía a sus alumnos y hacer que estos cumplan a cabalidad los tiempos de respuesta pre establecidos.	Decano, oficina de apoyo estudiantil, departamento académico.	Corto plazo(DOS meses)
<i>Flexibilidad</i>	Las entregas de guías de trabajo así como la participación en chats son totalmente inflexibles y no existe opción adicional alguna para los estudiantes.	Brecha negativa	Hacer que los alumnos vean que los procesos son claros y que las personas a cargo son idóneas, que tienen un gran conocimiento sobre dichos procesos y que están altamente capacitadas para satisfacer las necesidades del estudiante. Incrementar el nivel de confianza y orgullo que tienen los estudiantes y hacer que estos se sientan apoyados y respaldados por la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización del personal. • Campaña para generar confianza y orgullo por la universidad. • Dotar de sensibilidad a los tutores. • Responsable exclusivo para alumnos que viven en el exterior. 	Aumentar la fidelización de los estudiantes así como de los empleados que están en contacto con los mismos. Lograr que estos últimos sientan un compromiso mayor por satisfacer las necesidades de los estudiantes. Disminuir reclamaciones e inconformidades. Agilizar y mejorar procesos dentro de la Universidad tanto para el alumno como para su personal.	Rectoría, departamentos académicos.	Mediano Plazo (CUATRO meses)
<i>Apoyo al Estudiante (Programas para evitar la deserción o para aumentar la retención de estudiantes.).</i>	Aunque la institución cuenta con el depto. de medio universitario que ofrece opciones de apoyo a los estudiantes, no existe un programa concreto dedicado a retener a los estudiantes.	Brecha negativa	Ofrecerle a los estudiantes apoyo adicional e incondicional para que ellos puedan cumplir con los compromisos. 'La segunda oportunidad'.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un paquete especial con beneficios para aquellos estudiantes que no han cumplido con los compromisos. • Seleccionar personal calificado. • Establecer perfiles alumnos+investigar y determinar conductas. • Contacto y seguimiento 24/7. 	Que el grupo de profesionales logre persuadir y encaminar a los alumnos que por diferentes motivos no han podido cumplir con los compromisos y responsabilidades asumidos inicialmente.	Decano, Gerencia de Mercadeo y Servicios al Estudiante, Dirección del Programa, tutores, Dirección del Medio Universitario.	Mediano Plazo (CUATRO meses)

<i>Mercado de los programas</i>	La universidad EAN no está comercializando y dando a conocer sus servicios en canales fuera de lo convencional.	Brecha negativa	Diseñar un nuevo plan de medios ajustado a las necesidades y particularidades de la institución pero con base en las nuevas tendencias de la publicidad a nivel mundial.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar perfiles alumnos para establecer nichos. • Realizar 'focus groups' para establecer hábitos de consumo de los alumnos para seleccionar nuevos canales/medios de difusión. • Re evaluar la promesa básica y el look and feel de la publicidad existente. 	Llegar a más personas de una manera más directa y creativa con el fin de generar más tráfico al departamento de admisiones de la universidad.	Gerencia de Mercadeo y Servicios al Estudiante.	Mediano Plazo (CUATRO meses)
<i>Plan de estudios</i>	La EAN obtuvo esta máxima calificación de 'manera exclusiva' ya que después de analizar a profundidad el plan de estudios de todas las prácticas se pudo determinar que el contenido ofrecido por la institución colombiana es altamente competitivo, variado y completo. Se realizó un análisis de los bloques ofrecidos por las mejores prácticas en todos, la universidad contaba con el mismo o similar contenido y adicionalmente con el importante beneficio de tener la menor cantidad de créditos requerida. Teniendo en cuenta que la EAN es ejemplo a seguir en lo que a esta variable se refiere no queda más que hacer una serie de recomendaciones especiales que serán listadas en la columna de 'acciones'.	Brecha positiva		<ul style="list-style-type: none"> • La universidad debe mantener firme el deseo de seguir incluyendo bloques de contenido exigente y para eso se considera que debe existir un comité interdisciplinario que se ocupe del análisis constante de las generalidades del mundo actual y de las necesidades del mismo con el fin de asegurar que los estudiantes están recibiendo las herramientas adecuadas para salir a enfrentar el mundo corporativo del presente y del futuro, también consideramos necesario estar en constante búsqueda y aplicar esta valiosa herramienta del 'bench' para analizar periódicamente las mejores prácticas con miras a adaptar y regionalizar de manera inteligente y proactiva lo mejor de estas. • Comunicar esta gran ventaja competitiva para lo cual se recomienda re evaluar la campaña publicitaria de la universidad y analizar si se está comunicando este gran beneficio y de no ser así, resultaría inminente la creación de una nueva campaña que comunique de manera clara y eficaz los beneficios que recibirá un estudiante en lo que a tiempo y efectividad se refiere del programa se refiere. 			
<i>Precio</i>	La universidad ofrece un programa de la más alta calidad en lo que a contenido se refiere adicionalmente con la menor cantidad de créditos de todas las prácticas analizadas y por último a un "precio inmejorable". Con lo anterior queda claramente establecido que no existe problema alguno por consiguiente tampoco plan de acción pero una vez más se harán algunas sugerencias que estarán listadas en la columna de acciones.	Brecha positiva		<ul style="list-style-type: none"> • Se considera necesarios que el programa se siga manteniendo en una escala de precios 'cómodos y convenientes' pues la educación en Colombia cada vez es más costosa en las universidades privadas y es necesario encontrar una propuesta de alta calidad, bajo la modalidad virtual y a un precio asequible para todos. • Se recomienda comunicar este importante beneficio en cada una de las piezas publicitarias. 			

<i>Proceso de Inscripción.</i>	No se cuenta con la suficiente facilidad y agilidad del proceso, y este aun no es 100% virtual.	Paridad	Brindar los medios para que el proceso de matrícula e inscripción sean más fáciles y para que pueda ser a su vez 100% online.	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar un área exclusiva para inscripción 100% online o virtual. • Perfeccionar el proceso de inscripción, matrícula y entrevista ofreciendo además opciones adicionales. 	Incrementar la calidad del proceso de matrícula actual y adicionalmente lograr que el mismo pueda realizarse 100% de manera online por aquellos aspirantes que así lo requieran.	Departamento Administrativo, Coordinación de apoyo al estudiante, Decano de la facultad a Distancia.	Corto plazo(DOS meses)
<i>Calidad</i>	Aunque la universidad cuenta con acreditaciones de la 'ACBSP' así como la de calidad ISO 9000 notamos que las otras practicas analizadas cuentan con muchas más acreditaciones a nivel mundial, razon por la cual consideramos inminente que la universidad reuna todos sus esfuerzos para ampliar la lista de las acreditaciones para acercarse aun mas al nivel de las mejores practicas en lo que a calidad se refiere.	Paridad	Enfocarse en acortar las brechas existentes entre la EAN y las mejores prácticas analizadas en el presente trabajo de grado. Adicionalmente el comité de premios y acreditaciones debe diseñar un plan puntual para que la institución alcance importantes acreditaciones internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la calidad de la universidad por medio del estudio y el analisis profundo de cada una de las variables en donde la calificación obtenida por la universidad fue baja, así como las de paridad, con el fin de empezar a dar mejoras reales, lo cual ayudaría a acortar la brecha y a sobresalir frente a las mejores prácticas de esta modalidad de estudio en el mundo. • Programar 'tres' comités de acreditacionales anuales en donde los miembros deben seleccionar las acreditaciones que aspira la institución y elaborar un plan específico de acciones para conseguirlas. 	Acortar la brecha de calidad existente entre la universidad EAN y las mejores prácticas seleccionadas a nivel mundial. Adicionalmente alcanzar el mayor número de acreditaciones 'realmente importantes' para la institución.	Todos los colaboradores de la EAN.	Largo plazo(SEIS meses)
<i>Enfoque</i>	En esta variable se halló una paridad total, pues ninguna practica sobresaie frente a las demás. El principal problema es no contar con alternativas realmente diferentes que le permita a la universidad marcar una diferencia.	Paridad	Lograr que los estudiantes encuentren en la Universidad EAN alternativas adicionales para enfocar su carrera acorde a sus necesidades concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y elaboracion de perfiles con el fin de conocer las necesidades concretas de una media representativa de los estudiantes, estableciendo así enfoques adicionales que puedan resultar atractivos para los estudiantes/aspirantes. 	Llegar a cada uno de los diferentes nichos en donde el programa ofrecido por la universidad está siendo requerido.	Coordinación académica	Mediano Plazo (CUATRO meses)

<i>Ventajas Competitivas</i>	Aunque la universidad cuenta con ventajas competitivas importantes como lo son el plan de estudios, la cantidad de créditos requerida y el precio también se pudo observar que con respecto a las universidades seleccionadas existen algunas alternativas con las que no cuenta la EAN como un alto reconocimiento Internacional, una buena lista de acreditaciones internacionales y algunos servicios adicionales para apoyar a estudiantes.	Paridad	Sacarle provecho a las ventajas competitivas actuales y adicionalmente encontrar ventajas competitivas que sean especiales y diferentes con el fin de que estas sobresalgan sobre otras con las que cuentan las mejores prácticas seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir de una manera mucho más agresiva y creativa las ventajas competitivas que tiene la EAN, como lo son el costo, la cantidad de créditos requerida (la cual es mucho menor a la que requieren otras universidades) y el plan de estudios. Para lo anterior se sugiere un rediseño de la publicidad con el fin de incluir esto de una manera mucho más concreta y clara en las piezas que la institución pauta en su plan de medios. 	Capturar más estudiantes por medio de la promoción y el aprovechamiento de las ventajas competitivas en las que la Universidad cuenta con mejores alternativas frente a otras prácticas.	Todo el personal colaborador de la EAN.	Corto plazo(DOS meses)
<i>Herramientas Soporte y Material de Apoyo</i>	No se encontró una Universidad que muestre una diferencia realmente significativa, pero si se encontraron algunos puntos en los que la EAN no está al mismo nivel de las mejores prácticas analizadas. Entre otras, que la institución no cuenta con tutorías permanentes o diarias, no es muy fácil contactar al tutor para resolver inquietudes, no se cuenta soporte técnico 24/7.	Paridad	Establecer puntualmente un plan de soluciones viables y aplicables a la plataforma existente y después de que estas sean implementadas comunicarlo tanto en el plan de medios masivo así como en una campaña interna en el aula virtual y otros sitios de alto tráfico dentro de la web de la institucional todo con el fin de afianzar el concepto de tecnología de punta al cual debe estar ligado la universidad y en concreto este programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de las nuevas soluciones con base en las necesidades concretas de las exigencias del programa. • Comité de investigación permanente para mantener la institución a la vanguardia de la tecnología. • Encuestas regulares. • Comunicar en plan de medios e internamente. 	Que la universidad EAN sea percibida por aspirantes como por estudiantes, como una institución líder en tecnología y en constante búsqueda de nuevas y novedosas soluciones útiles para el aprendizaje ONLINE.	Gerencia de Innovación y Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación -TIC	Mediano Plazo (CUATRO meses)
<i>Idioma</i>	La universidad tiene una lengua extranjera como materia y actualmente entre su plan estratégico se está implementando para esta metodología de estudio la opción de hacer la carrera 100% en Francés y Portugués, sin embargo resulta interesante que la EAN sea multilingüe ofreciendo sus programas 100% en varios idiomas, para lo cual habría que analizar que tanta demanda pueda llegar a tener esta opción. Para lo cual se requiere una primera fase de investigación y de análisis de los diferentes escenarios.	Paridad	Utilizar la investigación como herramienta para analizar otras oportunidades de negocio (escenarios) con el fin de ofrecer un programa cada vez más completo y competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una investigación de mercados encaminada a establecer si existe un número representativo de personas que quisieran hacer el programa con contenido 100% en idiomas como Inglés, Mandarín y otros. • Sesiones de grupo con fines conducentes. • Realizar un análisis de costos de los diferentes escenarios. • Determinar de los tutores actuales cuales hablan una lengua diferente y que estén en la capacidad para realizar las tutorías en otro idioma. 	Establecer si existe un nicho de mercado atractivo que quiera adelantar el programa en una lengua extranjera.	Consejo Superior	Largo plazo(SEIS meses)

<p><i>Requisitos para grado</i></p>	<p>La universidad no ofrece 'opciones adicionales' en donde por determinadas condiciones especiales el estudiante pueda ser eximido de ciertos pasos o requerimientos para graduarse.</p>	<p>Paridad</p>	<p>Ofrecer opciones atractivas que motiven al estudiante a adelantar los estudios en la universidad debido a las múltiples opciones existentes y al apoyo de la institución a la hora del grado.</p>	<p>• Eximir de requerimientos como la práctica o el trabajo de grado a alumnos que por su excelente desempeño durante la carrera han mantenido un nivel superior. • Establecer un promedio específico catalogado como de 'Excelencia' y vincular variados beneficios ha dicho promedio con el fin de motivar a los alumnos a alcanzar las más altas notas posibles. • Plan de incentivos para alumnos excelentes.</p>	<p>Lograr que el 'grado' sea más fácil para aquellos alumnos que presentan un desempeño 'excelente' durante la carrera y adicionalmente hacer aun más atractivo el programa y la institución gracias al plan de incentivos.</p>	<p>Coordinación académica.</p>	<p>Corto plazo(DOS meses)</p>
<p><i>Convenios</i></p>	<p>Las otras prácticas recibieron esta misma puntuación pues todas de alguna forma cuentan con varias opciones atractivas que motivan la movilidad de los estudiantes y es importante aclarar que por esa razón TODAS recibieron la misma calificación. Concretamente la universidad EAN ofrece convenios tan interesantes como los de las mejores universidades en esta modalidad y eso realmente es muy positivo razón por la cual no queda sino aconsejar que el maravilloso convenio con la universidad de 'Québec' sea promocionado de una manera mucho más agresiva para que los alumnos realmente puedan aprovechar dicho beneficio y para que este sea un motivo mas por el cual elegir este programa.</p>	<p>Paridad</p>					
<p><i>Perfil de Formación</i></p>	<p>No se percibe un 'problema' específico ya que la calificación obtenida por la EAN fue igual a la obtenida por las otras prácticas lo cual muestra que todas ofrecen algo muy similar que ya tiene una categoría de buen nivel. Básicamente todas ofrecen 'nutrir' al estudiante de todas las herramientas necesarias para competir en el mundo corporativo actual. Finalmente se puede concluir que la universidad EAN se encuentra al mismo nivel de las mejores prácticas existentes en lo que a esta variable se refiere. Para lo cual no queda sino recomendar que la universidad continúe manteniéndose al mismo nivel de las mejores practicas existentes.</p>	<p>Paridad</p>					

<p><i>Formación de Emprendedores</i></p>	<p>Para esta variable nuevamente se encontró una situación muy parecida a la de la variable anterior en donde a excepción de la primera práctica, el resto de las universidades incluida la EAN obtuvieron la misma calificación sin presentar mayores diferencias o elementos destacables. Lo anterior básicamente refleja que aunque no se percibe un 'problema' específico, también es claro que la formación de emprendedores es hoy por hoy casi que una generalidad de las mejores prácticas analizadas en el presente trabajo de grado.</p>	<p>Paridad</p>					
<p><i>Calidad y Gestión de los Tutores.</i></p>	<p>Se halló que todas las prácticas analizadas obtuvieron la misma calificación. Por lo cual no se considera que existe un problema específico pero si se agregaran algunas sugerencias específicas en la columna de acciones.</p>	<p>Paridad</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarle a los estudiantes cuales son los requerimientos 'exigidos' por la universidad a los docentes, pues es importante que los alumnos sientan que están guiados por profesionales idóneos. • Recalcar que los profesionales seleccionados por la universidad cumplen con condiciones específicas para lo cual se sugiere además la elaboración de una pieza tipo 'brochure' en donde se hable específicamente de las exigencias de la EAN y de los estándares establecidos por la misma en lo que a la calidad de los tutores y personal a cargo se refiere. 			
<p><i>Reconocimiento y cadena de formación para los egresados</i></p>	<p>Todas las practicas analizads presentan similitud en cuanto a los beneficios que pueden obtener los estudiantes al culminar la carrera. En el caso concreto de la EAN los estudiantes culminan su carrera pero más allá de eso no hay una verdadera motivación o beneficio que atraiga al egresado a continuar teniendo un contacto permanente con la institución o a continuar adelantando estudios en la institución dado que no existe una propuesta verdaderamente 'llamativa' que invite a los alumnos a hacerlo.</p>	<p>Paridad</p>	<p>Establecer beneficios economicos realmente llamativos para que los estudiantes entiendan y aprecien las ventajas de continuar su cadena de formación en la institución. Contar con un departamento exclusivo para el egresado en donde se desarrolle una estrategia concreta de apoyo y oportunidades permanentes para este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear departamento para egresados que logre ofrecerle a este beneficios realmente sobresalientes como convenios con instituciones financieras para ofrecer creditos para la creación de empresa, orientación permante acerca de las oportunidades del mercado laboral, bolsa de empleo especifica para companias nacionales y extranjeras, asesoria permanente en la elaboracion de los perfiles profesionales, entrenamiento constante para sobresalir en entrevistas grupales o 'assesment centers'. • Incrementar el descuento/beneficios para aquellos alumnos que decidan contnuar sus estudios en la institucion con el fin de que este sea un factor determinante al momento de tomar es decision. 	<p>Lograr la fidelización del estudiante y una permanencia con la Institución a lo largo de su vida dando que lo anterior incrementara adicionalmente el reconocimiento de la Universidad y se incrementara tambien la publicidad 'voz a voz' generada por los egresados satisfechos que piensen en la universidad como su institución.</p>	<p>Coordinación académica.</p>	<p>Mediano plazo (CUATRO MESES)</p>

8. RESULTADO

8.1 Informe de resultados y el impacto de los mismos.

Este informe debe comenzar con un breve análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de grado, resultados que, además, deben estar ligados estrechamente a los objetivos tanto generales como específicos formulados al inicio de este enriquecedor proceso.

En principio podemos determinar que se obtuvo información altamente valiosa la cual llegó a nuestras manos gracias a la implementación de la herramienta del ‘Benchmarking’, herramienta que gracias a sus fundamentos y sumada a nuestra experiencia propia como estudiantes nos permitió identificar adecuadamente las variables más relevantes que posteriormente se convirtieron en materia de estudio del presente trabajo de grado.

También resulta importante recordar que en esta fase inicial fue determinante el trabajo investigativo realizado para seleccionar bajo parámetros internacionales de calidad previamente determinados los mejores programas de educación virtual específicamente en Administración y afines en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica en la metodología a distancia.

Este proceso ‘arduo’ de investigación continuó permitiéndonos comparar el programa que ofrece la universidad EAN con las mejores prácticas existentes a nivel mundial. Gracias a esta comparación pudimos identificar los puntos fuertes de la universidad EAN, pero también las falencias con el fin de optimizar y de utilizar dicha información con miras

a que la institución continúe dando pasos agigantados en su búsqueda constante de desempeño excelente. A modo general podemos concluir que la universidad EAN cuenta con variables sobresalientes de manera positiva frente a las mejores prácticas mundiales en donde además resulta importante destacar que como grandes ventajas competitivas encontramos un ‘Plan de estudios’ que obtuvo la máxima calificación de manera exclusiva, ya que después de analizar a profundidad el plan de estudios de todas las practicas se pudo determinar que el contenido ofrecido por la institución colombiana es altamente competitivo, variado y completo. Se realizó además un análisis concienzudo de los bloques ofrecidos por las mejores prácticas y se encontró que en ‘todos’ la universidad cuenta con el mismo o similar contenido de las mejores prácticas y adicionalmente con el importante beneficio de tener la menor cantidad de créditos requerida de entre todas las practicas analizadas. Del mismo modo resulta altamente satisfactorio poder afirmar que la universidad EAN ofrece un programa de la más alta calidad en lo que a contenido se refiere y a un ‘precio inmejorable’.

Por otro lado es a su vez muy valioso saber que la universidad tiene falencias en lo que a la flexibilidad, sistema tutorial, apoyo al estudiante y mercado de los programas se refiere y es de gran ayuda determinar que dichas falencias necesitan ser corregidas a la mayor brevedad pues es justo ahí en donde la institución no estuvo calificada de la mejor manera frente al resto de prácticas analizadas.

Adicionalmente encontramos una seria de variables en donde la universidad se encuentra en ‘Paridad’ con las otras prácticas investigadas. Variables que en algunos casos resultan una inminente oportunidad de mejora para la institución pues la investigación no mostró la existencia de una práctica que realmente sobresaliera en variables como herramientas, soporte y material de apoyo, requisitos para grado y enfoque entre otras. En

otros casos muy especiales, se encontró otro tipo de paridad muy positiva en la cual ‘todas’ las practicas analizadas incluida la EAN presentaban un nivel muy avanzado de excelencia razón por la cual no se otorgo calificación superior –pues estaban todas al mismo nivel- pero vale la pena decir que resulta muy gratificante descubrir que nuestra institución es ‘TOP’ en variables como convenios, perfil de formación, y formación de emprendedores.

Lo anterior nos permitió determinar la brecha actual entre los programas académicos seleccionados y el ofrecido por la Universidad EAN y nos permitió además identificar oportunidades de mejora para los puntos con menor calificación y oportunidades de aprovechamiento para aquellas variables que resultaron mejor calificadas para la Universidad EAN. Todo lo anterior quedo reflejado en un plan de acción con actividades concretas a realizar con miras a generar una propuesta de mejora ‘real’ y tangible para la institución y específicamente para su facultad de estudios a distancia.

Para finalizar no podemos olvidarnos del gran impacto que generará la realización y ejecución del plan de acción. Sin lugar a dudas la institución deberá invertir una cantidad importante de tiempo y recursos dado que el plan es detallado y con objetivos ambiciosos a corto, mediano y largo plazo pero vale la pena aclarar que el retorno de esta gran inversión se verá reflejado en una institución cada vez más cerca de la excelencia y en una institución reconocida por todos como ‘vanguardista’ gracias a su cercanía y similitud con las mejores prácticas mundiales de su categoría.

Por último, y aún más satisfactorio podemos concluir que los mayores beneficiados serán sin lugar a dudas los estudiantes que podrán además de hacer parte de una experiencia única y especial como es esta modalidad de estudio también de una institución pionera y motivo de orgullo para nuestro país.

9. DISCUSIÓN

Con el desarrollo de este proyecto se ha obtenido una clara radiografía de las variables más relevantes para el programa de pregrado en administración de empresas en la modalidad a distancia ofrecido por acreditadas universidades tanto nacionales como internacionales (Latinoamérica, Europa, Estados Unidos y Colombia). Los resultados además han permitido realizar un comparativo muy detallado mostrando a su vez tanto ventajas como desventajas de cada una de las diferentes prácticas o instituciones seleccionadas. Lo anterior aporta información valiosa para determinar las brechas que enfrenta la EAN para lograr estar entre las mejores.

Para el mejor entendimiento de todo lo anterior se proyectaron en un ‘cuadro resumen’ las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para las variables seleccionadas lo cual permite observar de manera clara y muy concreta las brechas existentes que tiene la universidad EAN frente a las otras prácticas analizadas y estudiadas. Iniciando el análisis DOFA con las variables de Brecha Positiva (B.P), Brecha Paridad (B. Pdad) y por último las variables con una Brecha Negativa (B.N).

8.2 Matriz DOFA Universidad EAN.

Tabla 14. Matriz DOFA Universidad EAN

CUADRO RESUMEN			
POSITIVOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO	POSITIVOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO	NEGATIVOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO	NEGATIVOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO
<p align="center">FORTALEZAS</p> <p><i>Costo (B.P.)</i> El precio en la EAN frente a las demás universidades a excepción de las públicas es muy razonable y cómodo con un programa excelente, lo que resulta un beneficio. Por tal razón se calificó como una variable con una brecha positiva.</p> <p><i>Plan de Estudios (B.P.)</i> Cuenta con un programa altamente calificado, completo y competitivo con respecto a las otras universidades, adicionalmente cuenta con la menor cantidad de créditos VS. las otras universidades seleccionadas. Todo esto llevo a esta variable a estar en una brecha positiva.</p> <p><i>Proceso de Inscripción (B.Pdad)</i> Contar con un proceso 100% online desde la entrevista, proceso de inscripción y todo lo relacionado con la carrera en esta modalidad dando facilidades a sus estudiantes</p> <p><i>Calidad (B.Pdad)</i> La EAN ha ido mejorando sus procesos lo que la ha llevado a mantener sus acreditaciones y lo que la puede llevar a conseguir más acreditaciones.</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p><i>Costo (B.P.)</i> El costo más económico frente a otras instituciones hace asequible el programa para muchos.</p> <p><i>Plan de Estudios (B.P.)</i> Incluir bloques de contenido exigente con las generalidades del mundo actual y de las necesidades del mismo, con herramientas óptimas para enfrentar el mundo corporativo del presente y del futuro, analizando periódicamente las mejores prácticas para adaptar lo mejor de estas.</p> <p><i>Proceso de Inscripción (B.Pdad)</i> El gran porcentaje de estudiantes que escogen la modalidad a distancia principalmente por falta de tiempo o incluso inconvenientes con el desplazamiento, así como por menores costos. El facilitar y agilizar los procesos, también facilita la vida de los estudiantes.</p> <p><i>Calidad (B.Pdad)</i> La EAN cuenta con la acreditación de la ACBSP Association of Collegiate Business Schools and Programs de los Estados Unidos, la que ha mantenido a lo largo de los años, así mismo acreditación de calidad ISO 9000, lo que es excelente para la institución como para los estudiantes de educarse en una universidad acreditada.</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <p><i>Costo (B.P.)</i> N/A Brecha Positiva</p> <p><i>Plan de Estudios (B.P.)</i> N/A Brecha Positiva</p> <p><i>Proceso de Inscripción (B.Pdad)</i> La debilidad principal es no contar con un proceso 100% online para la gente que reside en Bogotá, así como agilizar optimizar constantemente sus procesos de inscripción.</p> <p><i>Calidad (B.Pdad)</i> Frente al comparativo con las mejores universidades, la EAN cuenta con una sola acreditación mientras que las otras tienen bastantes acreditaciones a nivel mundial lo que es una debilidad frente a las otras.</p>	<p align="center">AMENAZAS</p> <p><i>Costo (B.P.)</i> La tendencia a nivel mundial es la metodología virtual lo que ha generado que en Colombia muchas universidades empiecen a ofrecer programas en línea con costos muy similares.</p> <p><i>Plan de Estudios (B.P.)</i> En Colombia la competencia es bastante ya que muchas universidades también reconocidas abrieron el programa de administración a distancia con contenidos algo similares y pocos créditos, por lo que la EAN debe estar actualizándose permanentemente en el contenido que se ofrece para sobresalir en Colombia y otros países.</p> <p><i>Proceso de Inscripción (B.Pdad)</i> Otras universidades están comenzando a ofrecer su modalidad a distancia en un 100% sin tener que desplazarse aún estando en la misma ciudad donde se encuentra ubicada la institución y con procesos muy ágiles, por lo que la EAN debe estar en un mejoramiento continuo, así como de ofrecer 100% online su programa incluso para la gente que reside en Bogotá.</p> <p align="center"><i>Calidad (B.Pdad)</i></p> <p align="center">N/A</p>

<p>Enfoque (B.Pdad) Su mayor fortaleza es poder ofrecer a sus alumnos asesoría permanente para que puedan tener su propia empresa lo que los llevara a ser independientes y generar más oportunidades de empleo.</p> <p>Ventajas Competitivas (B.Pdad) La EAN cuenta con ventajas competitivas como es su costo, la cantidad de créditos requerida (la cual es mucho menor a la que requieren otras universidades, la calidad en su plan de estudios.</p> <p>Herramientas Soporte y Material de Apoyo (B.Pdad) Sala de tutorías a través de Elluminate Live que permite interacción en tiempo real con hasta 1000 usuarios y grabar las sesiones, es una solución para la comunicación y colaboración en tiempo real para ser aplicada en educación y capacitación a distancia, aplicaciones de apoyo técnico, laboratorios virtuales y reuniones a distancia.</p> <p>Contenido (B.Pdad) La institución cuenta con un contenido adecuado al nivel de las grandes universidades del mundo y con un menor número de créditos.</p>	<p>Enfoque (B.Pdad) La carrera ofrecida se encuentra enfocada en gerencia y formación empresarial ofreciendo a sus estudiantes una asesoría permanente para la creación de empresa</p> <p>Ventajas Competitivas (B.Pdad) Implementar la modalidad de ofrecer la carrera en idiomas tales como portugués y mejorar día a día sus procesos haciéndolos más ágiles y sencillos. El ofrecer 100% online la carrera, sus procesos como inscripción entre otras.</p> <p>Herramientas Soporte y Material de Apoyo (B.Pdad) Optimizar la plataforma para sacar provecho de todos los recursos que cuenta con el fin de ofrecer beneficios para los alumnos, implementar un soporte técnico las 24 horas para beneficio y facilidad de los estudiantes, tener en cuenta que la tecnología se renueva constantemente por eso siempre será necesaria la actualización permanente. contar con un comité que investigue periódicamente las nuevas opciones existentes en otras universidades de Colombia y el mundo con el fin de tomar lo mejor de estas para replicarlo en la universidad.</p> <p>Contenido (B.Pdad) Que la universidad este continuamente investigando y manteniendo el nivel del contenido en el máximo nivel</p>	<p>Enfoque (B.Pdad) Con el análisis realizado, en la EAN no se encontró que sobresalga sobre los demás enfoques ofrecidos por las otras universidades, no cuenta con alternativas realmente diferentes que le permita a la universidad sobresalir.</p> <p>Ventajas Competitivas (B.Pdad) La EAN frente a las otras universidades cuenta con varias debilidades tales como el reconocimiento Internacional, numerosas acreditaciones a nivel Mundial, servicios adicionales para apoyar a estudiantes. Por ejemplo, computadores, acceso a Internet, espacios de estudio e impresión o copiado todo sin cargo adicional, opciones de estudio y de programas exclusivos a medida de las necesidades, intercambio global entre otras.</p> <p>Herramientas Soporte y Material de Apoyo (B.Pdad) La EAN no cuenta con encuentros virtuales o tutorías permanentes o diarias con el docente, no es muy fácil contactar al tutor para resolver inquietudes; así mismo no existe un soporte técnico 24/7, ya que los alumnos estudian durante la noche y fines de semana y es en esas horas es precisamente cuando no se encuentra ayuda, no ofrece a sus alumnos clases en línea para fortalecer las debilidades de los alumnos en matemáticas.</p> <p>Contenido (B.Pdad) N/A</p>	<p>Enfoque (B.Pdad) No contar con variedad en su enfoque lo que puede llevar a perder importantes nichos de mercado.</p> <p>Ventajas Competitivas (B.Pdad) La EAN debe estar actualizada optimizando sus procesos e implementando día a día nuevas oportunidades en cuanto tecnología, calidad de sus programas, carrera con variedad de idiomas pues la competencia es fuerte y más teniendo en cuenta que en Colombia hay variedad de universidades que ofrecen la carrera a distancia y a nivel mundial muchas universidades que cuentan con innumerables ventajas sobre la EAN.</p> <p>Herramientas Soporte y Material de Apoyo (B.Pdad) Una de las instituciones cuenta con un centro para la Excelencia de Matemáticas el cual ofrece ayuda provechosa en línea en donde los estudiantes pueden solicitar refuerzos específicos con clases tutoriales de apoyo, algunas instituciones cuentan con materiales en sus aulas virtuales en los siguientes formatos: Mobipocket: formato para ser visualizado en dispositivos portátiles. ePub: formato óptimo para ser reproducido en los libros de tinta electrónica. Audiolibros: locuciones de los textos de un libro creadas con un programa de síntesis de voz automática. Videolibros: pequeños videos en formato MP4 lo que optimiza el tiempo y aprendizaje de los estudiantes</p> <p>Contenido (B.Pdad) La amenaza que se puede presentar es que la EAN no este en un continuo análisis frente a la competencia o a la actualización de la carrera y se quede inadecuada frente a las otras instituciones.</p>
---	--	--	---

<p>Idioma (B.Pdad) Se cuenta actualmente con una lengua extranjera como materia y de igual forma entre su plan estratégico se está implementando para esta metodología de estudio la opción de hacer la carrera 100% en Francés y Portugués.</p> <p>Requisitos para grado (B.Pdad)</p> <p>N/A</p> <p>Cadena de Formación (Beneficios para egresados) (B.Pdad)</p> <p>N/A</p> <p>Perfil de Formación (B.Pdad) La EAN se encuentra en una categoría de buen nivel pero que no se observan diferencias importantes en alguna de las universidades analizadas</p>	<p>Idioma (B.Pdad) Resulta interesante que la EAN sea multilingüe ofreciendo sus programas 100% en varios idiomas, para lo cual habría que analizar que tanta demanda pueda llegar a tener esta opción.</p> <p>Requisitos para grado (B.Pdad) Ofrecer diversas opciones para poder graduarse con el fin de que cada estudiante encuentre la que más se acopla a sus necesidades, como por ej un examen, por excelencia de notas ser eximido de presentar un proyecto de grado entre otras.</p> <p>Cadena de Formación (Beneficios para egresados) (B.Pdad) Una oportunidad interesante para la EAN es ofrecer beneficios realmente llamativos para que los estudiantes entiendan y noten las ventajas de continuar con su cadena de formación en la institución como por ej. descuentos interesantes en la actualización profesional, homologación de materias con el fin de que las materias vistas en la universidad sean altamente valoradas al momento de hacer un nuevo programa.</p> <p>Perfil de Formación (B.Pdad)</p> <p>N/A</p>	<p>Idioma (B.Pdad) Una debilidad es que la carrera no se ofrezca 100% en Inglés, ya que este es un idioma universal, de igual forma que sea de carácter obligatorio para poder graduarse el contar con una segunda lengua en un 100%, mas teniendo en cuenta que la globalización practicamente hoy en día lo exige.</p> <p>Requisitos para grado (B.Pdad) No se ofrece una opción en donde por determinadas condiciones especiales el estudiante pueda ser eximido de ciertos pasos o requerimientos para graduarse.</p> <p>Cadena de Formación (Beneficios para egresados) (B.Pdad) Actualmente no existe una propuesta verdaderamente interesante para que los estudiantes tomen la decisión para continuar cursando otros programas en la universidad.</p> <p>Perfil de Formación (B.Pdad) No hay un diferencial frente a las otras universidades.</p>	<p>Idioma (B.Pdad) Muchas universidades tienen entre sus requisitos obligatorios de grado que el estudiante demuestre que cuenta con una segunda lengua o deben presentar un examen en la misma institución donde se acredite la misma.</p> <p>Requisitos para grado (B.Pdad) Hay universidades que ofrecen alternativas de Titulación como por ej, una prueba escrita del examen profesional, cursar un seminario de desarrollo en un área de conocimiento, cursar asignaturas en una universidad extranjera, diseñar un sistema o un proyecto para una organización, elaborar una tesis, presentar un examen general de conocimientos entre otros.</p> <p>Cadena de Formación (Beneficios para egresados) (B.Pdad) Algunas instituciones cuentan con opciones de homologación de materias para una segunda carrera o por ej. para el posgrado, becas para una segunda carrera o posgrado por excelencia en su carrera.</p> <p>Perfil de Formación (B.Pdad)</p> <p>N/A</p>
---	---	--	---

<p>Formación de Emprendedores (B.Pdad) La EAN orientan en su formación a los estudiantes a que sean emprendedores, que con la educación brindada sean capaces de crear su propia empresa y para los que ya la tienen, tengan la capacidad de mejorar sus procesos.</p> <p>Calidad y Gestión de los Tutores (B.Pdad) La EAN cuenta con docentes profesionales e idóneos.</p> <p>Reconocimiento y cadena de formación de egresados (B.Pdad)</p> <p>N/A</p> <p>Flexibilidad (B.N)</p> <p>N/A</p>	<p>Formación de Emprendedores (B.Pdad) Desarrollar o expandir la orientación en la formación de emprendedores para cubrir un nicho mas amplio.</p> <p>Calidad y Gestión de los Tutores (B.Pdad) Incluir un brochure en la pagina en donde se hable específicamente de las exigencias de la EAN y de los estándares establecidos por la misma en lo que a la calidad de los tutores y personal a cargo se refiere. En ella se puede incluir el listado con especificaciones de los tutores con su perfil detallado.</p> <p>Reconocimiento y cadena de formación de egresados (B.Pdad) Buscar alternativas para que los egresados sigan de alguna forma en un contacto permanente con la institución, como por ej. un club de egresados, fidelizarlos para que piensen en la EAN una vez más como su alternativa para continuar con su profesionalización, así como incentivar a sus familiares, hijos amigos para estudiar en la institución.</p> <p>Flexibilidad (B.N) Optimizar los procesos de inscripción de materias y de trámites en general, que sean más amigables, claros, eficaces y sencillos con el fin de que los alumnos se encuentren bien asesorados, esto con el fin de no cometer errores que pueden significar tiempo adicional. Inculcar en los colaboradores y tutores que los estudiantes son lo mas importante para la institución y por ende deben tener compromiso con la universidad y con los estudiantes, brindando soporte, calidad, atención, colaboración. Capacitar y evaluar permanente a 'TODO' el personal que este en contacto con los estudiantes ya sea de manera física o virtual. Crear un programa de 'alumno encubierto' en donde la universidad pueda elegir periódicamente a algunos estudiantes con el fin de medir la gestión y la capacidad de respuesta de las personas de cara a los alumnos. Dotar de sensibilidad a los tutores</p>	<p>Formación de Emprendedores (B.Pdad) No se presentan mayores diferencias o elementos destacables frente a las otras universidades.</p> <p>Calidad y Gestión de los Tutores (B.Pdad) No se encontraron diferencias importantes o destacables por parte de la EAN frente a las otras universidades.</p> <p>Reconocimiento y cadena de formación de egresados (B.Pdad) No hay ningún tipo de diferencial en el reconocimiento para los egresados</p> <p>Flexibilidad (B.N) No siempre los alumnos son asesorados o encuentran soporte por personas idóneas dentro de la institución, ya que muchos colaboradores no cuentan con información unificada o con la actitud de colaboración. Los tutores o personas a cargo no se ponen en la situación del estudiante y pueden llegar a ser algo inflexibles. Baja capacidad de respuesta a tiempo, flexibilidad y comprensión. tutores o personas a cargo no se ponen en la situación del estudiante y no pueden entender razones como: fallas en la conexión o problemas específicos de disponibilidad en determinadas situaciones, adicionalmente el soporte para los estudiantes que residen en el exterior también es limitado.</p>	<p>Formación de Emprendedores (B.Pdad)</p> <p>N/A</p> <p>Calidad y Gestión de los Tutores (B.Pdad)</p> <p>N/A</p> <p>Reconocimiento y cadena de formación de egresados (B.Pdad)</p> <p>N/A</p> <p>Flexibilidad (B.N) Las amenazas es constante dada la fuerte competencia que hay día a día, las instituciones hoy por hoy mejoran sus procesos, agilizándolos y volviéndolos más simples para el beneficio de todos, así mismo la atención y soporte, hoy encontramos que el tema de servicio al cliente es muy importante y clave para todas las instituciones, empresas y otras.</p>
---	---	---	---

<p><i>Sistema Tutorial (B.N)</i></p> <p>N/A</p>	<p><i>Sistema Tutorial (B.N)</i></p> <p>Lograr que el alumno se sienta escuchado, asesorado y apoyado y que además perciba que sus tutores entienden sus necesidades y que la institución se pone en su lugar con el fin de darle las mejores soluciones a sus inconvenientes/necesidades.</p>	<p><i>Sistema Tutorial (B.N)</i></p> <p>En la realidad del día a día se encuentra que el contacto con el tutor de alguna forma es limitado, ya que ubicarlo no es nada fácil y desafortunadamente para el alumno a los tutores no se les exige un tiempo de respuesta previamente determinado. Adicionalmente la retroalimentación de los trabajos y/o actividades también en la mayoría de los casos es tardía y muy pobre, por ende pocas veces el alumno cuenta con un soporte tutorial realmente inmediato o permanente. La falta de apoyo, de respuestas oportunas, calidez entre otras, es lo que ocasiona que un porcentaje importante de los alumnos se retiren de la Universidad.</p>	<p><i>Sistema Tutorial (B.N)</i></p> <p>La amenaza mas grande que hay es la competencia, pues otras universidades adicionalmente de contar con la misma modalidad y las mismas carrera se preocupan por ofrecer a los alumnos adicional a calidad, atención, una tutoría de primera, se preocupan por que el alumno realmente se cultive y aprenda.</p>
<p><i>Apoyo al estudiante (programa para evitar la deserción o retención de estudiantes) (B.N)</i></p> <p>N/A</p>	<p><i>Apoyo al estudiante (programa para evitar la deserción o retención de estudiantes) (B.N)</i></p> <p>Ofrecerle a los estudiantes apoyo adicional e incondicional para que ellos puedan cumplir con los compromisos. Lograr que los estudiantes aprovechen y acepten las oportunidades adicionales que la universidad les ofrece para cumplir y/o retomar las actividades.</p> <p>Seleccionar un grupo de profesionales que deben dedicarse exclusivamente a determinar que alumnos no están cumpliendo con los compromisos/trabajos con el fin de analizar en conjunto las particularidades de sus necesidades y ofrecerles opciones adicionales enfocadas a aumentar su retención y evitar su deserción.</p>	<p><i>Apoyo al estudiante (programa para evitar la deserción o retención de estudiantes) (B.N)</i></p> <p>No se cuenta con un departamento dedicado específicamente a atender la deserción de los estudiantes y tampoco a aumentar la retención de los mismos, en la actualidad el programa de apoyo se brinda desde el departamento de bienestar y está dirigido a los estudiantes, docentes y directivas, pero es un soporte general y nada específico a los alumnos. Un apoyo incondicional durante los primeros semestres no es muy importante, pues no es fácil adaptarse a esta metodología de estudio, a los sistemas entre otros.</p>	<p><i>Apoyo al estudiante (programa para evitar la deserción o retención de estudiantes) (B.N)</i></p> <p>En otras universidades existe un departamento dedicado a ellos, donde se entiendan sus solicitudes, sus inquietudes, sus problemas, sus reclamaciones e inconvenientes que a menudo se presentan no solo con los tutores si no con los procesos en si. Hay personas dedicadas a realizar seguimiento a los alumnos con faltas, con bajas notas y se dedican a dar apoyo para que puedan salir adelante con sus carreras.</p>
<p><i>Mercadeo de los Programas (Plan de medios). (B.N)</i></p> <p>N/A</p>	<p><i>Mercadeo de los Programas (Plan de medios). (B.N)</i></p> <p>Diseñar un nuevo plan de medios ajustado a las necesidades y particularidades de la institución pero con base en las nuevas tendencias de la publicidad a nivel mundial y así dar a conocer las ventajas competitivas de la universidad en otros canales y/o medios de comunicación con el fin de llegar a una mayor cantidad de personas de una manera más efectiva y creativa</p>	<p><i>Mercadeo de los Programas (Plan de medios). (B.N)</i></p> <p>La universidad EAN no está comercializando y dando a conocer sus servicios en canales fuera de lo convencional</p>	<p><i>Mercadeo de los Programas (Plan de medios). (B.N)</i></p> <p>Universidades que su publicidad siempre esta enfocada a las nuevas tendencias y lo que hace que sobresalgan sobre otras.</p>

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas el reto para las instituciones de educación superior es cada vez mayor y consiste básicamente en un desafío permanente en un mundo en donde la globalización en constante dinamismo y los sistemas productivos que crecen día a día permiten un intercambio cultural sin precedentes. Adicionalmente nos encontramos con un valioso protagonismo en lo que a adelantos tecnológicos se refiere, razón por la cual la distancia entre unos y otros es cada vez más corta. Lo que antes parecía imposible hoy es posible y para aquellos que soñaron alguna vez con actualizarse profesionalmente desde cualquier parte del mundo, a cualquier hora y manejando autónomamente su proceso de aprendizaje ese día llegó, es una realidad y para muchos representa una oportunidad sin precedentes. Por otro lado este fenómeno ha logrado que las Instituciones educativas de educación superior le den un lugar privilegiado a la eficiencia, y les ha generado además una preocupación especial por ser competitivos en lo que a estándares de excelencia y calidad se refiere. Las instituciones se preocupan hoy más que nunca por la mejora y eficiencia en la calidad de sus procesos y por ofrecer beneficios y oportunidades adicionales para sus alumnos. Partiendo de esa inminente realidad y de nuestra experiencia diaria como estudiantes de la facultad de estudios a distancia de la universidad EAN decidimos ir más allá y buscar respuestas para muchas de nuestras incógnitas en lo que a esta modalidad de estudio se refiere. Comenzamos por validar que la institución ofrece un modelo educativo innovador en donde las distinciones internacionales reconocen los altos estándares de calidad y el alto nivel de formación en los procesos educativos del programa de

administración de empresas a distancia de la universidad EAN, el cual además ha logrado posicionarse como uno de los de mayor prestigio en nuestro país.

Después quisimos analizar las brechas existentes entre el programa elegido por la EAN en relación con los mejores programas de esta modalidad ofrecidos en todo el mundo, todo esto con el fin de proponer un plan de acción que sirviera de ayuda y utilidad para la institución en su búsqueda de desempeño excelente.

Para la selección de las universidades tomamos en cuenta varias y diferentes fuentes. En principio consultamos en detalle las universidades mejor posicionadas por el ‘Academic Ranking of World Universities’ listado que cuenta con una importancia destacable desde 2003, pero como el programa y la modalidad que se estaba investigando es tan específica se percibió que muchas de las universidades mejor posicionadas o más reconocidas por su calidad no contaban con el programa, razón por la cual se tuvo que ir más allá y consultar otros listados como el del Laboratorio de Internet del CINDOC (CSIC), el del AMRU en su Ranking Webometrics y por último el ranking en pregrado online de la Revista Forbes.

Luego de un arduo proceso investigativo seleccionando de entre todas estas fuentes los ‘Mejores programas de pregrado en Administración de Empresas y afines en la modalidad virtual en América latina, Europa y Estados Unidos’.

Posteriormente se procedió con la selección de las variables en donde a decir verdad se contó con la valiosa asesoría del Director de Administración de Empresas a Distancia,

Dr. Germán García, quien permanentemente invito a reflexionar acerca de los aspectos más determinantes de la experiencia vivida como estudiantes durante el proceso educativo al interior de la institución. Gracias a ese ejercicio con firmeza absoluta se puede decir que se

eligieron los puntos más relevantes a tener en cuenta a la hora de seleccionar un programa de formación profesional superior. Seguidamente llego lo que se puede llamar como el ‘trabajo más intenso’ y con lo anterior, lo último que se quiere hacer es restarle importancia o valor al resto de lo elaborado pero si se quiere reconocer abiertamente que nunca se llego a pensar que la recolección de la información fuera a ser un trabajo tan arduo y dificultoso. Inicialmente se percibió con que en la mayoría de los casos la información relacionada en las páginas Web de las instituciones era demasiado informal (eso cuando se hallaba información en la web), razón por la cual casi que en la mayoría de las universidades se requirió prácticamente la presentación como aspirantes lo cual represento un tiempo adicional que no se tenía presupuestado. En el caso concreto de las universidades de Estados Unidos este proceso fue realmente exigente pues obligo a atender llamadas y cuestionarios extensos para poder acceder a la información que se estaba solicitando o se requería.

La investigación se realizo bajo los principios fundamentales del benchmarking y permitió conocer la situación real del programa ofrecido por la universidad y reveló además una radiografía muy detallada en donde se logro comparar la EAN con las mejores prácticas seleccionadas previamente. A modo general se pudo concluir que la universidad EAN cuenta con variables que sobresalen de manera positiva frente a las mejores prácticas mundiales en donde además resulta importante destacar que como grandes ventajas competitivas se aprecio un ‘Plan de estudios’ que consiguió una gran calificación destacable así como una muy positiva relación precio-calidad en el programa ofrecido por la institución. Por otro lado se pudo percibir falencias reales que está teniendo actualmente el programa las cuales deben ser corregidas de manera inminente. Por último, se descubrieron también oportunidades de mejora y varias situaciones aptas para el

aprovechamiento. Todo lo anterior hace parte de un ‘Plan de acción’ creado como resultado de la investigación, el cual fue sugerido con el propósito de generar una propuesta de mejora ‘real’ y tangible para la institución y específicamente para su facultad de estudios a distancia. No queda otra cosa que reconocer una vez más los enormes esfuerzos que ha realizado la universidad para ser un ejemplo positivo en lo que a esta modalidad de estudio se refiere. El fruto de dichos esfuerzos hacen que la EAN hoy por hoy este a la altura de las más prestigiosas universidades del mundo que ofrecen esta misma modalidad de estudio, todo esto permite concluir que todo este trabajo pionero de la institución ha valido la pena y que continuará siendo de gran importancia el proseguir adelante para estar en la lista de los mejores. Reflexionando que si se llevan a cabo las actividades que sugiere el plan de acción entregado como resultado de este estudio, las mejoras serán inminentes y la universidad seguirá avanzando acertadamente en la busca de la tan anhelada excelencia.

Con base en los valiosos resultados obtenidos en la presente investigación, para nosotras es motivo de orgullo saber que haremos parte de la lista de egresados de un programa de tan alto nivel y es al mismo tiempo muy satisfactorio saber que tomamos una buena elección al elegir la EAN para adelantar nuestros estudios y saber también que podremos reafirmar con conocimiento de causa la alta calidad del programa que realizamos. Para culminar, se agradece el que se haya permitido realizar este valioso estudio de competitividad pues además de lo interesante y enriquecedor desde el punto de vista profesional como estudiantes de la EAN también es muy valioso saber que las sugerencias ofrecidas en este proyecto puedan llegar a ser parte de esta gran estrategia que logrará que el programa de pregrado en administración de empresas en la modalidad a distancia de la EAN sea uno de los más reconocidos y de mayor prestigio del mundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benchmark. (s.f.). En wikipedia. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki>. el 28 de Julio de 2011
- Taylor, F (1981) Principios de dirección científica, Management. [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Pearson.
- Spendolini.M, S.M.J. (2005) Benchmarking; Bases del Benchmarking, El Menu del Benchmarking, [Versión digital PDF] (1ª ed) Grupo Editorial Norma S.A .
- Rivero G y Marum E, (2004), Benchmarking en áreas y procesos académicos. [Versión digital PDF] Editorial Anuies.
- Spendolini, J. Michael. M.J. (1994). Benchmarking. [Versión digital PDF] Editorial Norma.
- Bengt K y Svante O. Benchmarking [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial John Wiley & Sons.
- Spendolini. JM. (1994). Benchmarking. [Versión digital PDF] (1ª ed) Grupo Editorial Norma S.A.
- Espinosa E, (2004). Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (México) – 2004/ Benchmarking en áreas y procesos académicos [Versión digital PDF] – Editado por Anuies.
- Universidad Nacional de Colombia, Aspectos y Categorías del Benchmarking; Metodologías; (n.d.) Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes>
- Robert C. (1993) Proceso de Benchmarking de (Xerox). [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Panorama S.A.
- Camp C. Robert. (1993). Benchmarking, [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Panorama S.A.
- Columbus. Un puente entre universidades europeas y latinoamericanas. (n.d) Recuperado de <http://www.columbus-web.com/index> el 28 de Julio de 2011.

- Calzadilla R. (2010). COSMOS. Ética de la calidad de la educación superior. [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Ariel.
- Vanegas C. (2011). Calidad Educativa En Las Universidades Venezolanas, [Versión digital PDF] (1ª ed).
- Miranda A., (2008) Calidad de la educación universitaria y los retos del siglo XXI, Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml> el 28 de Julio del 2011.
- Cabrera V. (2011) El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. [Versión digital PDF] (1ª ed) Editado por Cinda Consejo Nacional de Acreditación, C.N.A. Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. Recuperado de <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>. en Agosto 2 de 2011.
- Román M. Proyecto ALFA. (2009). Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria. [Versión digital PDF] (1ª ed). Editado por: Centro Instrumentario de Chile.
- Camp, R. (1993) Evaluación Comparativa de Benchmarking Modelo de Benchmarking, [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Panorama Editorial, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2009). Publication Manual of the American Psychological Association. (6a ed). Washington DC.: American Psychological Association.
- Bengt Karlöf & Svante Östblom. Benchmarking. Primera edición. Editorial John Wiley & Sons. México. 1993
- Bondell Tony, Boulter Louise, Kelly John. Ventajas competitivas a través del Benchmarking. Folio. Barcelona, 1994.
- Boxwell J. Robert. Benchmarking para competir con ventaja. McGraw Hill Management. Madrid, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos.: Mc Graw Hill Bogotá 2002.
- Hernández Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. Mc Graw Hill. México. 1995.
- Marúm Espinosa, Elia, Ma. Guadalupe Villa señor Gudiño y Ma. Lucila Robles Ramos (2002). Benchmarking en Áreas y Procesos Académicos. México, UdeG.
- Michael J. Spendolini, Benchmarking, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005
- Robert Camp, Benchmarking, la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente, Panorama, 1996
- Sánchez-Elvira Paniagua, A. y Santamaría Lancho, M. (2007). El entrenamiento de la autonomía y la autorregulación del aprendizaje en los estudiantes de la UNED, a

través del Plan de Acogida para nuevos estudiantes. Simposio Internacional RED-U 'El desarrollo de la autonomía en el aprendizaje' Barcelona, 2007.

Stevens, M., Ermans, C., Heijden, van der., B. Crecer a través de la formación permanente, perfil de Open Universiteit Nederland en 2006 Heerlen: Open Universiteit Nederland

Valls Roig Antonio. Guía práctica del Benchmarking. Ediciones gestión 2000. Barcelona, 1995.

Watson H. Gregory. Benchmarking Estratégico. Ed. Javier Vergara. Buenos Aires, 1995.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Academic ranking of world universities. <http://www.arwu.org/ARWU2010.jsp>

Benchmark. (s.f.). En wikipedia. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki>. el 28 de Julio de 2011

Benchmarking (n.d.). http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/benchmarking/default.asp Consultada en Mayo 2 de 2011.

Bengt K y Svante O. Benchmarking [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial John Wiley & Sons.

Cabrera Vistelmundo. El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. [Versión digital PDF] (1ª ed) Editado por Cinda 2011.

Calidad de la educación universitaria y retos del siglo XXI.

<http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml>

Camp, R. Evaluación Comparativa de Benchmarking Modelo de Benchmarking, [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Panorama Editorial, S.A. 1993.

Consejo Nacional de Acreditación, C.N.A. Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. Recuperado de <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>. en Agosto 2 de 2011.

<http://fcaenlinea1.unam.mx/licenciaturas/administracion/>

<http://online.fiu.edu/programs/undergraduate/internationalbusiness>

http://pretoria.uoc.es/wpmu/OpenEdTech_2009_es/files/2010/09/oet09_esp.pdf

http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/marco_de_referencia.pdf

<http://www.distance-education.org/Degrees>

<http://www.ou.nl/web/english/studying-at-ou>

<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/index.html>

[http://www.webometrics.info/top12000_es.asp?offset=3900&zoom_highlight=University
+of+Phoenix+](http://www.webometrics.info/top12000_es.asp?offset=3900&zoom_highlight=University+of+Phoenix+)

<http://www.xe.com/ucc/convert/?Amount=4470000&From=CLP&To=USD>

Jones, C. (2008) Infraestructuras, instituciones y aprendizaje en red. En V. Hodgson, C.

Jones, T. Kargidis, D. McConnell, Retalis S., D. y M. Stamatis Zenios (eds) Actas de la Sexta Conferencia Internacional sobre el aprendizaje en red 2008 Lancaster.

Lancaster Universidad. Disponible en:

[http://www.networkedlearningconference.org.uk/abstracts/PDFs/Jones_666-
674.pdf](http://www.networkedlearningconference.org.uk/abstracts/PDFs/Jones_666-674.pdf)

Open Universiteit. <http://www.ou.nl/>

QS World university rankings 2008. [http://www.topuniversities.com/university-
rankings/world-university-rankings/2008](http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2008)

Ranking de universidades del mundo. Universia. <http://universidades.universia.net.co>

Ranking web of world universities (n.d.). <http://www.webometrics.info/>. Consultada en
Abril 19 de 2011.

Rivero G y Marum E, (2004), Benchmarking en áreas y procesos académicos. [Versión digital PDF] Editorial Anuies.

Román M. Proyecto ALFA. Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria. [Versión digital PDF] (1ª ed). Editado por: Centro Instrumentario de Chile. 2009.

SEDIS Secretaria de Educación a Distancia <http://www.sedis.ufrn.br/conteudo/capa>

Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. Ministerio de Educación Nacional.

<http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>

Spendolini, J. Michael. M.J. (1994). Benchmarking. [Versión digital PDF] Editorial Norma.

Spendolini. JM. (1994). Benchmarking. [Versión digital PDF] (1ª ed) Grupo Editorial Norma S.A.

Spendolini.M, S.M.J. (2005) Benchmarking; Bases del Benchmarking, El Menu del Benchmarking, [Versión digital PDF] (1ª ed) Grupo Editorial Norma S.A .

Taylor, F (1981) Principios de dirección científica, Management. [Versión digital PDF] (1ª ed) Editorial Pearson.

The best undergraduate business schools. Bloomberg business week.

<http://www.businessweek.com/bschools/rankings/> Consultada en Abril 5 de 2011

Universidad Abierta de Cataluña <http://www.uoc.edu/catalogo/>

Universidad Católica Portuguesa <http://www.ucp.pt/>

Universidad del Norte. <http://www.uninorte.edu.co>

Universidad del Norte. <http://www.uninorte.edu.co>

Universidad Escuela de Administración de negocios. www.ean.edu.co

Universidad Nacional Autónoma de México <http://distancia.cuaed.unam.mx/>

Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración.

Universidad UFPR de Brasil <http://www.ufpr.br>

Universidades ayudando universidades. Red multilateral de directivos universitarios

http://www.columbusweb.com/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=79&lang=english

University and business school rankings in 4 palms. Ed Universal Rankings

<http://www.eduniversal-ranking.com/business-school-university-ranking-4palms.html>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Diana Nagles

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.419.458

Nombre Completo Alejo Cortáez Medina

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 5225538096

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Estudio de la competitividad en la gestión de la educación virtual del COO EAN.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Diana María Nogués Estac</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Alvaro C. Jarama</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52-255-380</u>
FACULTAD: <u>ADJALUA</u>	FACULTAD: <u>ADJALUA</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Adm. de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admin. de Empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Junio 2 / 2012