

**Análisis de competitividad de los procesos de gestión académica del programa de  
Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás basado en el Modelo de las  
Cinco Fuerzas de Michael Porter**

**PRESENTA**

**Jennifer Alexandra Franco Torres**

**Wenddy Dayhanna González Leal**

**DIRECTOR**

**Juan Carlos Pérez Pérez**

**Universidad Santo Tomás**

**División de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Facultad de Administración de Empresas**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                                                              | <b>5</b>  |
| <b>Abstract .....</b>                                                             | <b>6</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                                         | <b>7</b>  |
| <b>1. Planteamiento del problema .....</b>                                        | <b>10</b> |
| 1.1. Formulación del problema .....                                               | 13        |
| <b>2. Objetivos .....</b>                                                         | <b>14</b> |
| 2.1. General.....                                                                 | 14        |
| 2.2. Específicos .....                                                            | 14        |
| <b>3. Justificación .....</b>                                                     | <b>14</b> |
| <b>4. Hipótesis .....</b>                                                         | <b>17</b> |
| <b>5. Metodología.....</b>                                                        | <b>17</b> |
| <b>6. Marco teórico .....</b>                                                     | <b>19</b> |
| 6.1. Explicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. ....          | 19        |
| 6.1.1. Primera fuerza: Rivalidad entre competidores .....                         | 21        |
| 6.1.2. Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores .....            | 21        |
| 6.1.3. Tercera fuerza: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....            | 22        |
| 6.1.4. Cuarta fuerza: Poder de negociación de los proveedores.....                | 22        |
| 6.1.5. Quinta fuerza: Poder de negociación de los consumidores .....              | 23        |
| 6.2. Cómo forman la estrategia las fuerzas de la competencia.....                 | 23        |
| 6.2.1. Formulación de la estrategia.....                                          | 25        |
| 6.2.2. La ventaja competitiva nacional en el sector de servicios educativos. .... | 26        |
| 6.2.2.1. Tipos de competencia en servicios .....                                  | 27        |
| 6.3. Procesos de gestión de calidad de la Universidad Santo Tomás .....           | 28        |
| 6.3.1. Política de Calidad.....                                                   | 28        |
| 6.3.2. Alcance del proceso de gestión de calidad académica .....                  | 28        |
| 6.3.3. Procesos Estratégicos.....                                                 | 30        |
| 6.3.4. Procesos Misionales.....                                                   | 31        |
| 6.3.5. Procesos de Apoyo .....                                                    | 32        |

|           |                                                                                                                                                   |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.3.6.    | Procesos de gestión académica de la Universidad Santo Tomás .....                                                                                 | 33        |
| 6.3.7.    | ¿Qué son los informes de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.....                          | 39        |
| 6.3.8.    | Información adicional del Programa de Administración de Empresas .....                                                                            | 43        |
| 6.4.      | Informe mesas nacionales unificación currículos programa de Administración de Empresas –Bogotá presencial y distancia.....                        | 45        |
| 6.4.1.    | Misión: .....                                                                                                                                     | 46        |
| 6.4.2.    | Visión:.....                                                                                                                                      | 46        |
| 6.4.3.    | Formación .....                                                                                                                                   | 46        |
| 6.4.4.    | Egresados .....                                                                                                                                   | 47        |
| 6.5.      | ¿Cuál es la normatividad que rige las áreas de Administración de Empresas y cuáles son los estándares de calidad que se manejan hoy en día? ..... | 47        |
| 6.5.1.    | Administración y Estado .....                                                                                                                     | 49        |
| 6.5.2.    | Formación empresarial.....                                                                                                                        | 50        |
| 6.5.3.    | Empresa ética .....                                                                                                                               | 51        |
| 6.5.4.    | Panorama Colombiano.....                                                                                                                          | 52        |
| 6.5.5.    | Marco legal de la profesión de Administrador de Empresas .....                                                                                    | 54        |
| <b>7.</b> | <b>Diagnóstico Actual sobre el Programa de Administración de Empresas .....</b>                                                                   | <b>58</b> |
| <b>8.</b> | <b>Discusión de los resultados .....</b>                                                                                                          | <b>61</b> |
| 8.1.      | Análisis de los informes de gestión .....                                                                                                         | 61        |
| 8.1.1.    | Procesos con aspectos a mejorar.....                                                                                                              | 63        |
| 9.        | Presentación de los resultados .....                                                                                                              | 64        |
| 9.1.      | Rivalidad entre competidores.....                                                                                                                 | 66        |
| 9.2.      | Amenaza de nuevos entrantes .....                                                                                                                 | 67        |
| 9.3.      | Amenaza de productos sustitutos .....                                                                                                             | 70        |
| 9.4.      | Poder de negociación de los Proveedores .....                                                                                                     | 75        |
| 9.5.      | Poder de negociación de los clientes .....                                                                                                        | 79        |
| 9.5.1.    | Semilleros de investigación.....                                                                                                                  | 80        |
| 9.5.2.    | Prácticas y Consultorías .....                                                                                                                    | 83        |
| 9.6.      | Entrevistas.....                                                                                                                                  | 87        |
| 9.6.1.    | Descripción de personas entrevistadas.....                                                                                                        | 87        |

|            |                                                                                      |            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.6.2.     | Análisis de entrevistas realizadas .....                                             | 88         |
| 9.7.       | Modelo de medición de variables .....                                                | 94         |
| 9.8.       | Análisis de los procesos de gestión académica bajo el Modelo de Michael Porter ..... | 111        |
| 9.8.1.     | La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.....                              | 111        |
| 9.8.2.     | El poder de la negociación de los diferentes proveedores.....                        | 112        |
| 9.8.3.     | Tener la capacidad para negociar con los estudiantes.....                            | 112        |
| 9.8.4.     | Amenaza de ingresos por productos sustitutos. ....                                   | 113        |
| 9.8.5.     | La rivalidad entre los competidores. ....                                            | 113        |
| <b>10.</b> | <b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>                                           | <b>114</b> |
| 10.1.      | Conclusiones .....                                                                   | 114        |
| 10.2.      | Recomendaciones .....                                                                | 115        |
| 10.3.      | Limitación y oportunidades para futuras investigaciones .....                        | 116        |
| <b>11.</b> | <b>Bibliografía.....</b>                                                             | <b>119</b> |
|            | ANEXO 1. ....                                                                        | 122        |

## Resumen

El propósito de esta monografía es realizar un análisis previo que permita determinar cuál es la situación actual de competitividad de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, cabe resaltar que estos procesos son entendidos como los pasos orientados a mejorar los proyectos educativos institucionales y los procesos pedagógicos teniendo en cuenta el modelo de las Cinco Fuerzas del economista Estadounidense Michael Porter, con el fin de identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.

Este documento está basado en la investigación del modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter y la recolección de información correspondiente a los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás para cumplir con los objetivos planteados. Adicionalmente, se seleccionó una muestra representativa de quince personas, las cuales están involucradas directamente en los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas, con el propósito de conocer su opinión y complementar la información a partir de la cual se va a realizar el análisis; el diseño del estudio es descriptivo ya que permite observar y detallar tal como se presentan los procesos de gestión en su ambiente natural, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos; además, se utiliza un enfoque transversal para complementar la información recolectada de fuentes primarias y así poner en práctica los planteamientos realizados por Michel Porter.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ayudará a que a futuro el programa de Administración de Empresas implemente dentro de sus procesos el modelo de competitividad y la configuración de la dirección de la política estratégica ante el cambio del entorno. Para finalizar se realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto y se plantean las conclusiones y recomendaciones que fortalezcan dichos procesos.

**Palabras clave:** Proceso de gestión académica, Programa de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

## **Abstract**

The purpose of this monograph is to make a previous analysis to determinate the actual competitive situation of the Academic Management Process in the Business Administration program of Universidad Santo Tomás, is important to highlights these process are know like the steps to make better Institutional Education projects and pedagogical processes based in the Five Forces of the American Economist Michel Porter Model with the purpose of identify the strengths and aspects to improve the Business Administration program in Universidad Santo Tomás.

This document is based in the research of the Five Forces of Michael Porter Model and the collection of information corresponding to the Academic Management Processes of the program of Administration of Companies of the Universidad Santo Tomás to reach the raised objectives. In addition, a representative sample of fifteen people was selected, who are directly involved in the Academic Management Processes of the Business Administration program, with the purpose of knowing their opinion and complementing the information used for the analysis; The study design is descriptive because it allows to observe and detail how the Academic Management Processes in their natural environment are presented, although it can use some quantitative and qualitative elements; In addition, a cross sectional approach is used to complement the information collected from primary sources and thus put into practice the approaches made by Michel Porter.

The Model of the Five Forces of Porter will help in the future the Business Administration program to implement in its processes the Model of competitiveness and the configuration of the direction of the strategic policy before the change of the environment. Finally, a detailed analysis of the results obtained in the development of the project is carried out and the conclusions and recommendations that strength these processes are presented.

**Keywords:** Academic Management Process, Business Administration Program, Universidad Santo Tomás, Five Competitive Forces of Porter.

## Introducción

Este proyecto busca realizar un análisis de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás basándose en el modelo de las Cinco Fuerzas planteadas y expuestas por Michael Porter. Es de suma importancia realizar un estudio de los procesos de gestión académica que ha ejecutado el plantel educativo, con el fin de establecer cómo se encuentra el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás actualmente y así efectuar las posibles recomendaciones para permanecer como una Institución de Educación Superior competitiva en el mercado, manteniendo los mejores estándares de calidad y construyendo un mejoramiento continuo para el beneficio de sus estudiantes.

En el momento en que el individuo decide formarse académicamente a nivel profesional, se encuentra en un dilema de buscar un ente educativo que le supla sus necesidades como estudiante, por eso es importante que el programa de Administración de Empresas analice sus procesos de gestión académica desde el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas presentadas por Porter que a continuación se explican, para hacer una evaluación y posteriormente una retroalimentación de los mismos. El programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás debe cumplir las expectativas académicas de los estudiantes, los alumnos deben encontrar satisfacción de la formación que están adquiriendo y por lo tanto otorgar una respuesta positiva en los sistemas evaluativos del programa.

Las Cinco Fuerzas que plantea Michael Porter en su modelo de competitividad son:

- **Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria o mercado, ofreciendo el mismo tipo de servicio o producto. Lo constituyen las estrategias que utiliza el programa de Administración de Empresas para afrontar a sus posibles competidores, utilizando las debilidades de estos para crear un fortalecimiento en el mercado y crear alternativas que lo posesionen y creen lealtad en los estudiantes.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial a la industria de universidades que ofrezcan el mismo programa de Administración de Empresas. En los diferentes sectores del mercado se encuentra un flujo constante de la entrada de nuevas universidades que se convertirán en competidores de las ya

establecidas, por lo tanto desde este punto se busca fortalecer la barrera de entrada al mercado, para impedir el fácil acceso de estas entidades al sector.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia al ingreso potencial de universidades que ofrezcan programas similares o alternativos al programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores para aumentar sus precios. Los proveedores son parte esencial para el programa de Administración de Empresas, por lo tanto para las universidades encontrar proveedores que suplan sus necesidades es importante.
- **Poder de negociación de los consumidores:** Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o estudiantes para obtener buenos precios y condiciones. Se busca reducir este aspecto, debido a que al entrar en una mayor negociación con los consumidores se cae en la probabilidad de que las empresas deban reducir el precio de sus productos y ajustarse a las peticiones de los clientes.

El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter son un resumen de conceptos y estrategias que pueden ser usadas por las Instituciones de Educación Superior y los programas de Administración de Empresas con el fin de disminuir costos, mejorar la rentabilidad, ampliar la cuota de mercado y superar a la competencia, manteniendo los márgenes de calidad y satisfacción de los estudiantes. Cabe resaltar que el sector de la educación debe hacer uso del conocimiento impuesto por el economista Porter con el fin de ver el valor actual de los programas académicos y la proyección de los mismos a futuro. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter está pensado para dar apoyo a las empresas e Instituciones de Educación Superior que quieran conseguir sacar el máximo provecho de sus programas académicos y el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo.

Los procesos de gestión que implementa el programa de Administración de Empresas están dirigidos a realizar la prestación de servicios de educación a nivel profesional, formando integralmente a cada uno de sus estudiantes desde el ámbito profesional, pero sin dejar atrás su formación como personas pertenecientes a una sociedad, el programa de Administración de Empresas implementa dentro de su gestión el aprendizaje constante, promueve la investigación y



crea actitudes positivas en sus alumnos como formadores activos en la sociedad. El proceso crea personas con múltiples cualidades que serán de ayuda para la solución de la problemática que se enfrentan a diario desde todos los aspectos de la vida. Como apoyo a estos propósitos, el plantel realiza un mejoramiento continuo de todos sus programas académicos, teniendo en cuenta el fortalecimiento interno y externo de cada una de las facultades que lo constituyen completamente.

El estudio que se lleva a cabo, analiza cada uno de los procesos que mantiene vigentes el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, algunos de ellos son los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, como se evidencian en el numeral 6.4, teniendo en cuenta sus objetivos y direccionamiento de sus técnicas y la relación e implementación de las Cinco Fuerzas de Porter para dicho análisis, cada uno de estos procesos debe ir en pro al fortalecimiento continuo del programa de Administración de Empresas frente a sus competidores, con el fin de que en un futuro se convierta en la universidad con mayor acogimiento a nivel educativo y altos estándares en cuanto a la formación integral de sus estudiantes.

## **1. Planteamiento del problema**

En el entorno comercial las dificultades en materia de competitividad se ven incrementadas por la informalidad, el contrabando, la alta cuantía en el pago de impuestos, que constituyen varios de los aspectos más problemáticos para hacer negocios en Colombia. Además de esto, hay varios factores que afectan directamente a una Institución de Educación Superior tales como: altos niveles de deserción de estudiantes, poca tasa de graduación de estudiantes, falta de posicionamiento de los egresados, el costo por estudiar el programa de Administración de Empresas, el numero de semestres que exigen, la calidad de la educación que brindan, entre otros.

La Asociación de Industriales de Colombia (ANDI), Colombia: Balance 2015 y perspectivas 2016, afirma que las empresas colombianas tienen un reto en materia de sostenibilidad y éxito perdurable, se puede comprender desde diferentes perspectivas, considerando el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas y los aspectos tangibles en la sociedad colombiana, que guardan estrecha relación en el “cálculo de la rentabilidad de una Universidad con el fin de ver el valor actual de la compañía y su proyección a futuro.” (Porter, 2010,p.10).

Teniendo en cuenta que el objetivo de la Universidad Santo Tomás a la hora de formar una Institución de Educación Superior no solo es obtener una rentabilidad que surja de la satisfacción de determinada necesidad y su adecuada remuneración, sino que tiene como propósito brindar oportunidades de capacitación y actualización a la sociedad, permitiendo el mejoramiento de las condiciones de vida a nivel personal, familiar, profesional y comunitario. A su vez promover la productividad y competitividad de las organizaciones.

La relación empresa-cliente se ve afectada por el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas al evidenciarse no solo una relación bilateral entre compañía y tipo de clientes, sino, en una amplia cantidad de vínculos que surge de las diferentes necesidades que deben ser suplidas para cada individuo. Al realizar un análisis desde la perspectiva del cliente, se observa un contraste y la amplia variedad de aspectos a satisfacer en el mercado, al existir una diferencia entre estos se da cabida al modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas: “Poder de negociación de

los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre competidores” (Semana, 2012)

Si bien el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas permiten analizar aspectos de la situación y el posicionamiento en el que se encuentran los programas de Administración de Empresas de las universidades colombianas, son un punto de partida para que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás gestione planes de trabajo, que generen un fortalecimiento y una evolución en cuanto a los procesos de gestión académica que hoy en día maneja el programa de la Universidad Santo Tomás. Como es recomendado por Porter, los diferentes planes diseñados deben incluir los distintos cargos y áreas que constituyen el programa de Administración de Empresas, con el fin de garantizar resultados óptimos en el mercado.

Cabe resaltar que los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas hacen referencia a todos aquellos procesos y actividades que se ejecutan en conjunto para poder ofrecer una educación de alta calidad, mediante los cuales se administran los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica que permite construir y modelar el perfil deseable del estudiante. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se eligió debido a que es un modelo favorable dentro de todas las empresas sin importar el tipo de industria o el tamaño de la empresa.

Partiendo de los informes de gestión académica del periodo de tiempo 2015-I, 2015-II y 2016-I se concluye que los procesos de gestión académica que actualmente el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás ejecuta son: Admisiones, promoción y bienestar universitario, pastoral universitaria, acreditación, centros de investigación, laboratorios, biblioteca, campus, oficina de egresados, educación continuada, consultorios de prácticas, servicio de proyección social, relaciones nacionales e interinstitucionales, registro y control académico, los cuales trabajan en pro de la docencia, investigación y proyección social.

Existe una relación directa entre la educación superior y la formación del estudiante, por lo cual el mejoramiento en los procesos de gestión es fundamental para avanzar hacia la prosperidad colectiva. Las experiencias exitosas de transformación productiva han logrado una articulación entre sus esfuerzos de capacitación de docentes y acumulación de conocimiento

específico en todos los procesos de gestión del programa de Administración de Empresas para que de esta manera se pueda ofrecer y garantizar una educación de alta calidad.

A partir del año 2011 según el Ministerio de Educación Nacional, Colombia ha diseñado una estrategia de competitividad que a futuro las entidades de educación superior realicen una transformación productiva, la cual implica desarrollar estrategias que le permitan producir y desarrollar de la mejor manera el conocimiento de lo que tengan los mercados dinámicos a nivel local e internacional, y producir nuevas áreas de interés con mayor valor agregado y sofisticación tecnología e innovación. “El fomento de la ciencia, y en estrategias para los procesos de gestión académica que permitan la eliminación de barreras para la competencia y el crecimiento, dentro de las cuales se encuentra el fortalecimiento de la educación y las destrezas laborales, los cuales hacen referencia a la posibilidad de acceder y/o mejorar las competencias y habilidades educativas y multiplicar las oportunidades que actualmente tienen los jóvenes del país.

Cabe resaltar que hoy en día ya no es suficiente contar con conocimientos teóricos, los estudiantes también deben contar con ciertas destrezas y habilidades para el trabajo en equipo.” (Porter,2008,p.108). Las empresas cada vez exigen más de sus empleados. No alcanza con que sean buenos profesionales, se necesita que cuenten con ciertas destrezas, conocimientos y actitudes que los hagan particulares. El título universitario es necesario pero se requiere también de capacidad para trabajar en equipo, creatividad y de iniciativa, entre otras cosas.

Uno de los temas fundamentales para avanzar en este sentido es el de las competencias; Según el proyecto Alfa Tuning América Latina 2011-2013, el cual busca "afinar" las estructuras educativas de América Latina iniciando un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. Es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos.

El proyecto Tuning sugiere que las competencias prioritarias a desarrollar en los jóvenes que están en Entidades de Educación Superior, además de las básicas (lectoescritura, matemáticas, ciencias, ciudadanía), deben incluir las transversales como la facilidad de adaptación al cambio, el pensamiento crítico el cual consiste en analizar y evaluar la consistencia de los razonamientos, en especial aquellas afirmaciones que la sociedad acepta como verdaderas

en el contexto de la vida cotidiana, el trabajo en equipo y las claves para la competitividad como el bilingüismo, la innovación y el manejo de tecnologías de la información y la comunicación; Tuning-América Latina tiene cuatro grandes líneas: competencias (genéricas y específicas de las áreas temáticas); enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación; créditos académicos; y calidad de los programas.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, es importante resaltar que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás debe estar en la capacidad de brindarle a los estudiantes un conjunto de áreas que le permitan desarrollar cada una de las competencias nombradas anteriormente, de esta manera se podrá concluir que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás analiza las necesidades de los estudiantes, observando cuáles son las exigencias del mercado laboral, mirando qué áreas de interés, estrategias, procesos y competencias están ofreciendo los demás programas y las demás universidades, y por último, generar un valor agregado y diferenciador.

A partir del párrafo anterior, se puede resaltar que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás trabaja dentro de sus procesos de gestión académica algunas de las competencias que el proyecto Tuning plantea como son: la capacidad de aprender constantemente, la de análisis y de síntesis, la habilidad para comunicarse en público, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, la iniciativa, la creatividad, la autoconfianza y la seguridad en uno mismo.

### **1.1. Formulación del problema**

Teniendo en cuenta el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, ¿Cuál es el estado actual de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás?

## **2. Objetivos**

### **2.1. General**

- Analizar los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás con base en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter con el fin de establecer su estado actual de competitividad.

### **2.2. Específicos**

- Realizar una revisión bibliográfica sobre el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y su relación con la gestión académica de entidades de educación para sentar las bases teóricas con las cuales se va a establecer el análisis.
- Describir los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás con el fin de establecer un análisis de su estado actual.
- Comparar los procesos de gestión académica aplicados actualmente en la facultad frente a las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter con el propósito de identificar posibles oportunidades de mejora.

## **3. Justificación**

La necesidad de implementar una empresa legalmente constituida y la creciente demanda de clientes partícipes de un mercado con mayor exigencia, altos estándares de calidad, costos reducidos y la inclusión de procesos de gestión académica, da paso a la implementación de modelos económicos con grandes contribuciones a nivel empresarial, como es evidenciado en el análisis ya estudiado del economista Michael Porter.

“En este sentido, se ha consolidado en el país la metodología más utilizada a nivel mundial desde hace diez años para este fin. La Global Reporting Initiative (GRI) ha trabajado durante ese periodo en la estandarización de los lineamientos y características básicas que debe tener un informe de sostenibilidad, según el sector al que pertenezca la empresa y de acuerdo a su recorrido en la elaboración previa de dichos reportes.” (GRI, 2016).

Actualmente se lleva a cabo la búsqueda permanente de beneficios para la Universidad Santo Tomás que promuevan y construyan avances continuos en los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas, el razonamiento de Porter deja en evidencia las principales dificultades que enfrentan las empresas y al mismo tiempo genera iniciativas que permitan dar solución a cada uno de los planteamientos poco favorables.

Michael Porter hace referencia a las Cinco Fuerzas como dos escenarios que toda Universidad debe tener en cuenta para ser sostenible y competitiva; 1. El micro entorno, donde se contrasta con todas aquellas áreas, directivos, administrativos y docentes que están involucrados en el resultado final de los procesos de gestión interna de la facultad; 2. El macro entorno, el cual tiene en cuenta los factores externos de una escala mayor a la industria que afectan a nivel general los procesos, habilidades, competencias, estrategias y decisiones que la Universidad vaya a tomar sobre un tema específico (Porter, 1991).

Partiendo de lo anterior, se considera que el modelo de Michael Porter y el planteamiento de este trabajo son importantes desde el punto de vista de la Universidad Santo Tomás, ya que permite analizar el estado actual de los procesos de gestión académica y la relación de competitividad que tiene a nivel nacional. De acuerdo con lo anterior, cabe resaltar que la Universidad Santo Tomás se siente orgullosa de atraer clientes potenciales a lo largo de su trayectoria, gracias a la acreditación institucional como un valor agregado para sus clientes, la cual garantiza la calidad y credibilidad de los procesos educativos y sus resultados en cuanto a la planeación, evaluación y el mejoramiento constante de las dinámicas y los procesos.

Es importante tener en cuenta que las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. “Permiten que la Universidad Santo Tomás conozca su competencia y la creación de valor agregado, para que pueda ser capaz de identificar riesgos y sus posibles soluciones” (Colina.,2009).

Cabe resaltar que el desarrollo de este proyecto no solo es importante para la Universidad Santo Tomás, sino que, también tiene valor para los Administradores de Empresas porque se recopila el conocimiento adquirido en los semestres anteriormente cursados en el programa, con el propósito de poner en práctica las capacidades adquiridas, algunas de estas son:

- Identificación de riesgos en el programa de Administración de Empresas.
- Análisis de la información para la toma de decisiones.

- Ejercer liderazgo responsable para el logro de los objetivos, el cual hace referencia a que todas las personas que asumen este rol actúan en todas las situaciones con decisión y acción, en beneficio de los integrantes de su equipo. Además, tienen voluntad de generar un cambio, de apoyar a sus trabajadores y de buscar soluciones para los problemas de forma transparente y justa.
- Proponer posibles acciones de mejora, evaluación y control.

Por ende se deduce que un Administrador de Empresas puede establecer esquemáticamente estas capacidades con el fin de llegar a una decisión racional sobre el mejoramiento de un proceso dentro una organización. Los beneficios que el modelo de Porter genera para un Administrador de Empresas es que se debe tener en cuenta una cantidad de factores no solo internos sino también externos, así como los factores reales y tangibles a la hora de tomar una decisión; en general se deben asociar cada una de las áreas y las personas que conforman la empresa.

Por último pero no menos importante, se debe resaltar que este proyecto es beneficioso para el sistema educativo en general puesto que se está cubriendo uno de los objetivos principales del Ministerio de Educación Nacional en el cual ellos hacen énfasis en: Planes estratégicos para el futuro de la educación superior y posteriormente generar estrategias de desarrollo de la educación en el marco de una visión nacional de la competitividad. Por medio de este proyecto la Universidad Santo Tomás podría ser una de las pioneras en generar planes de mejoramiento continuo en cuanto a procesos de gestión académica que garanticen la calidad y la igualdad de su sistema de educación en Colombia (Salmi, 2013).

Como futuras Administradoras de Empresas se realizó este proyecto, ya que se encontró la necesidad de dejar un legado al programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, el cual se basa en identificar cuáles son sus fortalezas y aspectos a mejorar por medio del modelo de Michael Porter, con el fin de saber si el programa está manejando actualmente mecanismos para ser competitiva en el mercado debido a que en el transcurso de la carrera se pudo evidenciar algunas inconformidades de parte de los estudiantes y posibles aspirantes sobre los múltiples procesos académicos que maneja el programa.



#### **4. Hipótesis**

De acuerdo con el desarrollo de la temática de las Fuerzas Competitivas, se puede afirmar que en el mercado nacional, algunas de las problemáticas que afectan la competitividad de las universidades se ven influenciadas por diversos factores culturales, económicos y políticos. Es común encontrar mercados en los que prima la informalidad, los bajos costos, la baja calidad e infraestructuras inadecuadas y otros factores que afectan de manera directa la competitividad.

Según Porter se recomienda que toda empresa deba contar con un informe de competitividad el cual le permita analizar su estado actual y posteriormente visualizar el futuro para empezar a tomar posibles acciones de mejora. Cabe resaltar que la Universidad Santo Tomás en estos momentos no cuenta con un informe de competitividad y por esta razón surge la idea de realizarlo, basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Con lo anterior, se pretende demostrar que el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite determinar la competitividad de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás. (Porter, 1991,p.88).

Cabe resaltar que la competitividad de los procesos de gestion academica, se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores; hace referencia a mejorar los procesos educativos con el fin de que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás tenga un valor agregado o diferenciador al de su competencia que le permita responder ventajosamente a las necesidades del mercado.

#### **5. Metodología**

El presente proyecto está basado en el modelo formulado por el economista Michael Porter con el cual se va a analizar si la Universidad Santo Tomás está implementando en sus procesos de gestión académica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de ser competitiva en el mercado, para esto se implementará el método de investigación cualitativa, ya que se describe un modelo, en este caso sería comprobar si están establecidas las Cinco Fuerzas de Porter por medio de entrevistas dirigidas a una muestra específica de personas que intervienen en el

proceso, con el fin de construir respuestas para llegar a un análisis específico de la medición competitiva de los procesos de gestión académica. (Lincoln, 2012, p. 62).

En este análisis se tiene en cuenta el área de interés la cual es el programa de Administración de Empresas y se plantea la pregunta para poder conocer cuál es el estado actual de los procesos de gestión académica que maneja el programa. Por ende se aplicará la investigación de tipo explicativa y documental donde se tendrá en cuenta el conocimiento adquirido en los semestres cursados anteriormente basado en una investigación bibliográfica realizada previamente.

Posteriormente se aplicó la técnica de investigación documental donde “se realizará un análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como: libros, artículos científicos, tesis, periódicos, revistas, tratados, conferencias, documentos grabados, entre otros” (Bernal, 2006). Esto con el fin de realizar una investigación bibliográfica sobre el modelo de Michael Porter y analizar la relación con la gestión académica que se tiene en cuenta en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.

La investigación explicativa hace referencia esencialmente a consulta documental y de campo. Para ello se utilizarán diferentes tipos de documentos en los cuales se indagará y se interpretará la información. “El objetivo de la investigación explicativa es comprobar una hipótesis y buscar que las conclusiones lleven a la formulación de propuestas o posibles recomendaciones” (Bernal, 2006)

Cabe resaltar, que las técnicas de recopilación de datos son desarrolladas y basadas en la compilación de documentos pertinentes que son brindados directamente por la secretaria de División de Ciencias Económicas y las áreas que influyen en algunos de estos procesos para cumplir con los objetivos propuestos.

Finalmente, se tiene en cuenta la entrevista como una herramienta de estudio la cual es aplicada a las siguientes personas: Decana del programa de Administración de Empresas, Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas, secretaria de la facultad, Coordinador académico del programa Fabio Victorino, Docente Héctor Murcia y por ultimo al representante estudiantil Sergio Ávila, con el fin de conocer la percepción y opinión sobre los

procesos de gestión aplicados en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, se realizó una serie de preguntas concretas que dan respuesta esencialmente a la pregunta de investigación con el objetivo de conseguir un resultado para el programa de Administración que le permita tener un mejoramiento continuo; con estos resultados, se determina si el modelo de Michael Porter tiene importancia en el funcionamiento de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas. Adicionalmente, estos resultados obtenidos permiten proponer posibles recomendaciones que contribuyen a fortalecer los procesos de gestión del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.

Para el desarrollo del proyecto y documento final es necesario definir una serie de fases y actividades que permiten obtener los resultados previstos y lograr los objetivos planteados.

| <b>DESARROLLO DOCUMENTO FINAL</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FASES</b>                                                         | <b>ACTIVIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>1. Marco Teórico</b>                                              | *Revisión y recopilación de información.<br>*Análisis de información.<br>*Redacción del marco teórico.                                                                                                                                |
| <b>2. Descripción de los procesos de gestión académica de la FAE</b> | *Búsqueda de información sobre los procesos de FAE<br>*Revisión de los procesos.<br>*Realización de diagnóstico.                                                                                                                      |
| <b>3. Análisis de los procesos de gestión académica de la FAE</b>    | *Diseño de herramientas: Entrevistas.<br>*Realización de entrevistas al personal<br>*Tabulación y análisis de resultados obtenidos.<br>*Contrastar los procesos vs el modelo de Porter.<br>*Generar posibles oportunidades de mejora. |

*Cuadro 1. Fases y actividades para el desarrollo del proyecto final.*

## **6. Marco teórico**

### **6.1. Explicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.**

Michael Porter es un economista estadounidense que nació en el año de 1947 en Ann Arbor, Michigan es considerado el padre de la estrategia competitiva, la competitividad y el desarrollo económico. “Uno de sus principales legados es el modelo de las Cinco Fuerzas

Competitivas, las cuales son un resumen de conceptos que buscan que las empresas sean sostenibles en el mercado” (Gomez, 2016).

Los conceptos de Porter pueden ser aplicados en las Instituciones de Educación Superior para fortalecer los procesos y estrategias del programa de Administración de Empresas, así como también las habilidades y destrezas de los estudiantes y en gran manera poder superar a la competencia; también se deben implementar con la mayor cautela posible para que continúen siendo eficientes y vigentes en un mercado altamente competitivo y cambiante.

Si la utilidad es igual al precio menos el costo, hay una cantidad de variables de tipo estratégico que influyen considerablemente en cada uno de estos elementos de la fórmula, como punto de análisis se tiene en cuenta el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Porter señala que existen “Cinco Fuerzas que ayudan a configurar la estrategia competitiva de una empresa: algunas se asocian con la amenaza generada por la presencia de nuevos competidores y otras con el poder de negociación de actores claves como clientes y proveedores.” (Semana, 2012).

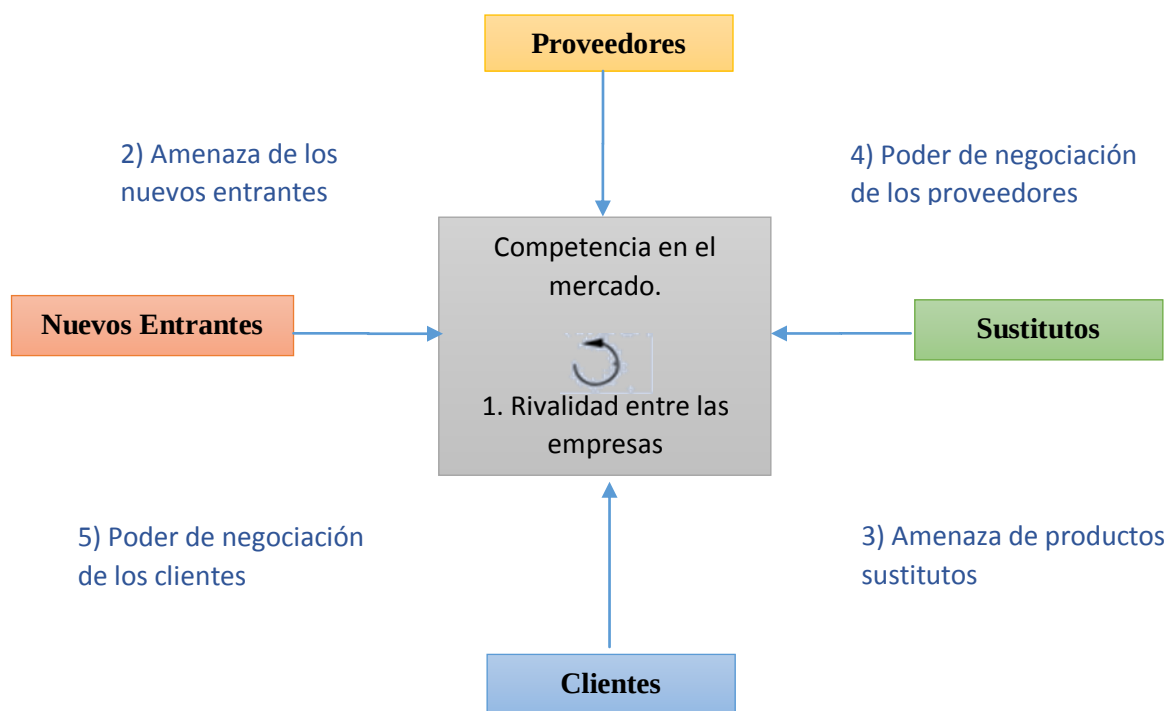


Figura 1. Modelo las Cinco Fuerzas de Michael Porter, fuente elaboración de las autoras.

### **6.1.1. Primera fuerza: Rivalidad entre competidores**

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria o mercado, ofreciendo el mismo tipo de producto. La fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que estos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas que tiene la Universidad Santo Tomás con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas.

### **6.1.2. Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Pero, hay que tener claro que a pesar de estas barreras, algunas

veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada, o que hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

### **6.1.3. Tercera fuerza: Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

### **6.1.4. Cuarta fuerza: Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

### **6.1.5. Quinta fuerza: Poder de negociación de los consumidores**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos (Perez, 2011).

## **6.2. Cómo forman la estrategia las fuerzas de la competencia**

Comprender la estructura de un sector, permite conocer su nivel de competitividad, su atractivo (rentabilidad) y cuál será su posicionamiento estratégico más eficaz, las Cinco Fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Para planificar estrategias eficaces, se debe entender primero que todo cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, la naturaleza de la empresa y las características de sus competidores.

Para establecer una estrategia basados en las fuerzas lo importante como indica Porter es entender una industria y cómo afectan la situación particular de una organización y luego

establecer una posición en su industria que sea menos vulnerable al ataque. El estado de la competencia en una industria depende de las Cinco Fuerzas básicas formuladas por Porter, la resultante de estas fuerzas competitivas determina el potencial de rentabilidad de una empresa (Burbano, 2011).

- Cuanto más débiles sean las fuerzas colectivamente, mayor es la oportunidad de superior comportamiento.
- Cualquiera que sea la fuerza colectiva, la meta del estratega corporativo es encontrar una posición en la industria, desde la cual su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o influir en ellas para que le sean favorables.
- Fuentes subyacentes de presión: destacan las fortalezas y las debilidades críticas de la compañía, animan la posición de ésta en su industria, aclaran las áreas en las cuales los cambios estratégicos pueden dar los mejores resultados y destacan los lugares donde las tendencias de la industria prometen tener la mayor significación, bien como oportunidades o bien como amenazas.
- El conocimiento de las fuentes subyacentes de presión competitiva sienta las bases para una agenda estratégica de acción. Entender esas fuentes también resulta útil para estudiar áreas para la diversificación.
- Toda empresa tiene una estructura subyacente, o un conjunto de características fundamentales, económicas y técnicas, que dan origen a dichas fuerzas competitivas.
- Unas pocas características son críticas para la intensidad de cada fuerza competitiva: Amenaza de ingreso seis barreras principales: economías de escala, Diferenciación del producto, Requisitos de Capital, Desventajas de costos independientes del tamaño, acceso a canales de distribución y política oficial.
- Proveedores y compradores poderosos: Diferenciación de los aspectos importantes para que un proveedor y comprador pueda ser poderoso en un mercado.
- Productos sustitutos: estos productos limitan el potencial de una industria poniéndoles tope a los precios que esta puede cobrar.
- En busca de posición: La rivalidad entre competidores existentes toma la forma familiar de emulación por adquirir posición, utilizando tácticas como la competencia de precios, la introducción de productos y violentas campañas publicitarias (Porter,2009).



### **6.2.1. Formulación de la estrategia**

Las Cinco Fuerzas, intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, poder negociador de los proveedores, la amenaza de sustitutos y la de nuevos participantes determina la estructura de la organización pero la investigación de Porter indica que también se debe establecer que existen dos puntos importantes que sostienen la elección de realizar un análisis de competitividad.

El primero de ellos es el atractivo del sector (satisfacción de los clientes a largo plazo) y los factores que lo determinan, el segundo punto central es la posición competitiva que hace referencia a que este en aumento el mercado y debido a esto cuenta con mayores beneficios.

Como las entidades de educación son un sector que en este momento se encuentra en crecimiento, es importante resaltar que en el año 2015 obtuvo un crecimiento del 10% según cifras del DANE (DANE, 2016). Adicionalmente según cifras del observatorio laboral en “La educación universitaria se concentra el 45,8% de los graduados y el mayor número de títulos otorgados entre el año 2011 y 2014, los estudiantes están centrados en el área de Administración, contaduría, economía y afines con un 36,5%” (Observatorio Laboral., 2016).

Una vez que sea evaluada cada una de las fuerzas que afectan a la competencia en los procesos de gestión académica y sus causas subyacentes se puede identificar las fortalezas y las debilidades de la compañía. Cabe mencionar que las fortalezas y las debilidades cruciales, desde el punto de vista estratégico, son la actitud de la compañía frente a las causas subyacentes de cada fuerza.

Ejemplo de soluciones: Crear un plan de acción para el programa de Administración de Empresas que puede incluir:

- Posicionar el programa de Administración de Empresas de manera que sus capacidades proporcionen la mejor defensa contra la fuerza competitiva.
- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante medidas estratégicas y mejorar así los procesos del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.
- Anticiparse a los cambios en los factores subyacentes de esas fuerzas y responder a ellos, con la esperanza de explotar el cambio escogiendo una estrategia apropiada para el nuevo

equilibrio competitivo antes de que los opositores se den cuenta de ello. (Publishing, 2007).

Cabe resaltar que un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

### **6.2.2. La ventaja competitiva nacional en el sector de servicios educativos.**

El sector de servicios educativo está en crecimiento partiendo de que en la actualidad hay cerca de “4.146 instituciones a nivel nacional de las cuales hay 31 universidades oficiales y no oficiales 50, para una participación total de 82 universidades en territorio nacional y se cuentan con 20.802 programas, esta información fue suministrada por el Ministerio de Educación para el año 2016; el índice de calidad en el 2014 aumento en un 27,4% y hay 39 instituciones acreditadas lo cual representa el 13.6% del total de las instituciones de educación superior estadista del 2015”(Galvis, 2016,p.108).

Partiendo de los datos anteriores, se evidencia que en el mercado actual el sector de educación está creciendo y optimizando su calidad, es por ello que se crean nuevas clases de organizaciones de servicios de educación debido a las modernas técnicas de gestión y tecnología que se ha construido para beneficio de la sociedad, por ello se puede destacar que los servicios educativos han puesto los cimientos para una nueva era de competencia en los servicios y por tanto las que ya están constituidas deben crear herramientas para seguir en este sector tan volátil.

“Una empresa de servicios al igual que una empresa fabricante, compiten mediante la forma en que amplían su actividad, esto hace referencia a que la empresa principal está localizada en una nación en específico pero para poder ser competitivo el mercado, por lo tanto se sugiere que establezca oficinas o unidades empresariales en cada nación donde este el servicio” (Porter, 1991, p. 338).

A continuación se nombrarán los tipos de competencia en servicios con el fin de focalizar las Cinco Fuerzas Competitivas.

### 6.2.2.1. Tipos de competencia en servicios

**Los compradores se desplazan a una nación para que les presten los servicios:** Una de las competencias en servicios es que el comprador se acerca dónde está quien ha de prestarle el servicio, está es la forma predominante de competencia internacional en muchos servicios tradicionales, así como también se puede evidenciar en algunos servicios nuevos, algunos ejemplos de ellos: la mayoría de la enseñanza (Más evidente en la educación superior), turismo, servicios de aeropuerto y las oficinas generales para organizaciones internacionales.

El comprador móvil se desplazará a un determinado lugar para recibir un servicio, esto se puede dar en dos casos porque el servicio tiene un diferenciador específico, en este caso podemos tomar como punto de referencia la educación superior con un programa que únicamente se maneje en la universidad o reconocimientos obtenidos y el segundo caso se da por los costos teniendo en cuenta el costo de gastos de desplazamiento y aun así que salga más económico.

Las empresas de servicios prestan servicios en otras naciones mediante personal e instalaciones afianzados en el país de origen: esta prestación de servicios ya tiene un acercamiento hacia el cliente esta forma de competencia en servicios se sugiere prestar cuando no es necesario un contacto frecuente con el cliente, cuando el servicio se presta durante un periodo fijo de tiempo por ejemplo en la ingeniería en el que el equipo técnico principal se dirige hasta la sede del futuro comprador para ofrecer sus servicios.

Las empresas de una nación prestan servicios en otros países por medio de centros extranjeros de servicios dotados de personal local: tal vez esta es la forma más habitual de competencia descrita por Porter, en la cual se tiene una casa matriz o principal y en las diferentes naciones se establecen oficinas las cuales prestan todos los servicios, pero siempre regidos por la oficina central se evidencia que en muchos de estos casos los colaboradores a las diferentes ciudades pero el resto del personal se contrata en la misma región, esto se evidenció en los sectores de contabilidad, publicidad, hotelería, comidas rápidas, y alquiler de coches, así como en servicios tan tradicionales como el de banca.

Los dos primeros tipos de competencia en servicio se clasifican como comercio internacional. El tercero suele reflejarse como inversión extranjera, al competir

internacionalmente las empresas de servicios forman alianzas y así ponen a una empresa internacional de servicios en sociedad con empresas locales del lugar donde se presta el servicio. Competidores internacionales coexisten con competidores locales en la mayor parte de sectores de servicios, ya que en diversos casos se apoyan entre ellos mismos o una empresa prestadora de servicios es originaria de su nación puede recibir ventajas competitivas por parte del estado.

Es importante enfatizar que hacer un diagnóstico previo de los tipos de competencia descritos por Michael Porter en el programa de Administración de Empresas y en el área de gestión académica ayudará a ejecutar de forma más precisa la implementación de las Cinco Fuerzas Competitivas. (Porter,1991, p. 336-389).

### **6.3. Procesos de gestión de calidad de la Universidad Santo Tomás**

Para lograr un análisis de la implementación de las fuerzas de Porter en los procesos de Gestión académica de la universidad, es necesario conocer los procesos actuales que lleva a cabo la entidad universitaria.

#### **6.3.1. Política de Calidad**

La Universidad Santo Tomás y el programa de Administración de Empresas están comprometidos en promover la formación integral: personal, social y profesional de los estudiantes, mediante procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para la construcción de profesionales íntegros, capaces de aportar a la sociedad de una forma positiva. Para el logro de estos propósitos, la Universidad Santo Tomás garantiza la eficacia del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua de sus programas académicos. (General, 2008)

#### **6.3.2. Alcance del proceso de gestión de calidad académica**

El alcance de los procesos de calidad se ven reflejados en cada área de la Universidad Santo Tomás. Cabe resaltar que el programa de Administración de Empresa trabaja en pro de la calidad en cuanto a la Docencia, Investigación y Proyección Social con el fin de obtener un resultado de integralidad y calidad en los estudiantes.

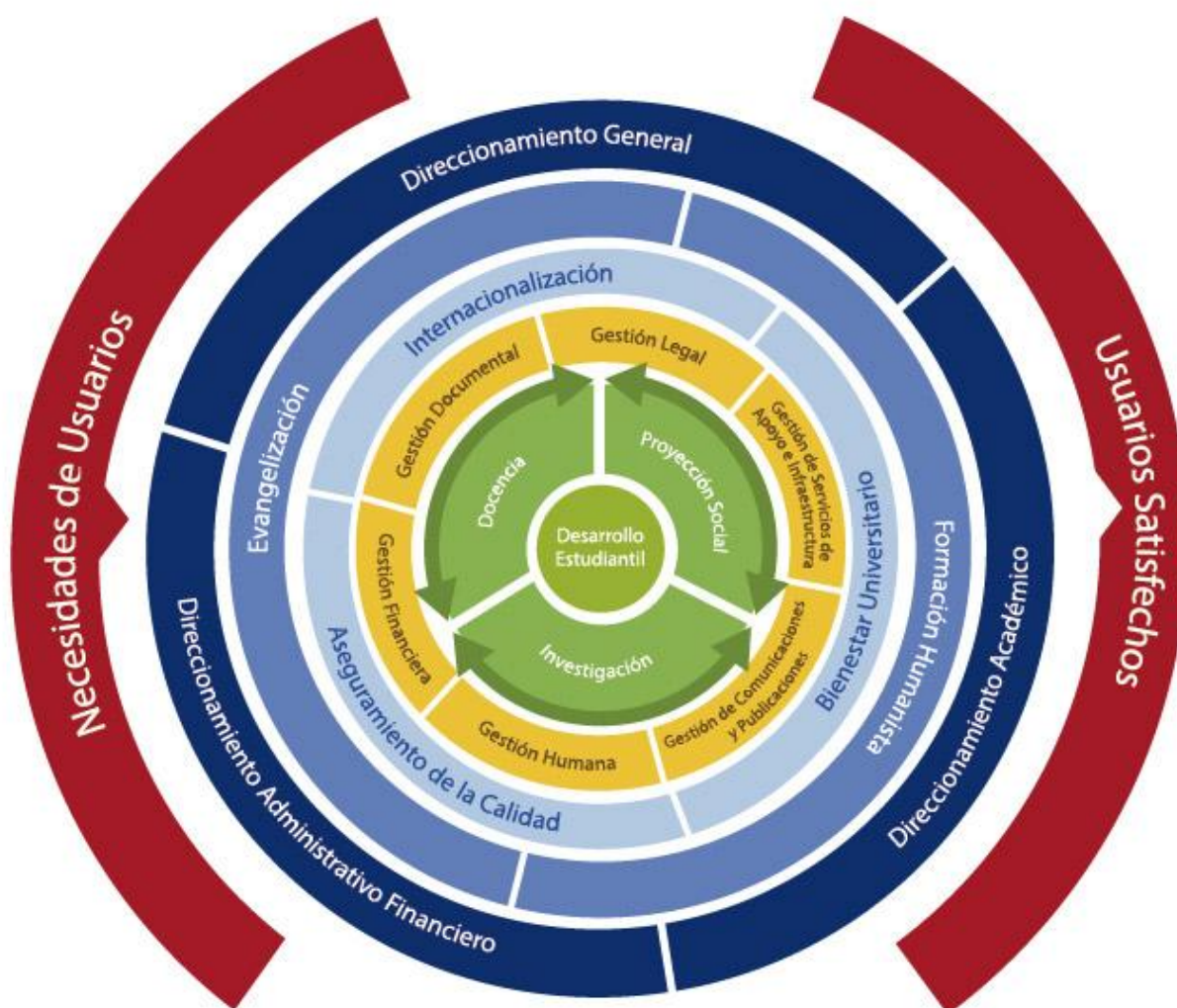


Figura 2. Mapa de procesos del sistema de gestión de calidad académica, tomada de <http://sistemagestiondelacalidad.usta.edu.co/index.php/sistema-de-gestion-de-la-calidad/mapa-procesos-sqc>

- Política de calidad: La Universidad Santo Tomás está comprometida con la prestación de servicios de educación superior promoviendo la formación integral: personal, social y profesional de los estudiantes, mediante procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que sean personas responsables, capaces de aportar soluciones a la problemática y las necesidades de la sociedad y del país. Para apoyar el logro de estos propósitos, la Universidad garantiza la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, la mejora continua de sus programas académicos en las

modalidades presencial y abierta y a distancia, fortalece la infraestructura, los sistemas de información y comunicación, y el cumplimiento de los requisitos de sus servicios.

- Diseño y prestación de servicios académicos de educación superior en la Sede Principal, a través de los procesos de Docencia, Investigación y Proyección Social en la modalidad presencial en pregrado, en ciencias jurídicas y políticas, filosofía y teología, ciencias económicas y administrativas, ciencias sociales, ingeniería y ciencias de la salud. En la modalidad abierta y a distancia, en el Centro de Atención Universitaria (CAU) Bogotá, en pregrado y posgrado.

### **6.3.3. Procesos Estratégicos**

- Direccionamiento Académico

Objetivo: Construir colectivamente la hoja de ruta a través de la cual se hace posible el horizonte institucional en relación con su sostenibilidad, proyección, permanente crecimiento y consolidación para el logro de la excelencia, mediante la identificación de estrategias y planes encaminados a dar cumplimiento a la misión y políticas generales de la universidad.

- Direccionamiento Administrativo Financiero

Objetivo: Formular las directrices, objetivos y estrategias administrativas y financieras requeridas para proyectar el desarrollo y crecimiento de la universidad y dar cumplimiento a su misión institucional.

- Evangelización

Objetivo: Formular las directrices, objetivos y estrategias administrativas y financieras requeridas para proyectar el desarrollo y crecimiento de la universidad y dar cumplimiento a su misión institucional.

- Bienestar Universitario

Objetivo: Generar ambientes propicios para el desarrollo integral de los miembros de la comunidad Universitaria (Estudiantes, Docentes, Administrativos, Egresados); a través de la planeación, ejecución y evaluación de los programas de salud y desarrollo humano, deporte y cultura.

- Formación Humanista

Objetivo: Promover la formación humanista integral a la luz del pensamiento cristiano tomista, por medio del desarrollo de la ruta formativa desplegada en las funciones sustantivas y adjetivas, con el fin de fortalecer las dimensiones de la acción del estudiante tomasino como persona ética, crítica y creativa.

- Internacionalización

Contribuir al fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y la internacionalización de la USTA para mejorar la calidad de la oferta de educación superior en cada una de las tres funciones misionales de la institución.

#### **6.3.4. Procesos Misionales**

- Docencia

Objetivo: Acompañar y gestionar los currículos de los programas académicos a través de políticas y estrategias que contribuyan a la flexibilidad, integralidad – transversalidad, interdisciplinariedad e internacionalización y respondan de manera pertinente y con calidad a las demandas de los contextos culturalmente diversos.

- Investigación

Objetivo: Fomentar el desarrollo y la generación de ciencia, tecnología e innovación a través de actividades de formación, promoción, visibilidad y transferencia del conocimiento con pertinencia e impacto social, que contribuya a la solución de problemas del contexto regional, nacional e internacional con sentido ético, crítico y creativo, a través de una mirada humanista cristiana inspirada en la filosofía de Santo Tomás.

- Proyección Social

Objetivo: Articular la docencia y la investigación con pertinencia e impacto social, teniendo como referente las líneas estratégicas de acción de proyección social en interacción con el sector interno y externo a nivel local, regional y nacional, contribuyendo en el desarrollo de

los sectores sociales, públicos y privados, hacia el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de las comunidades.

- **Desarrollo Estudiantil**

Objetivo: Orientar, apoyar y acompañar el ingreso, la participación, la permanencia y graduación oportuna mediante estrategias articuladas entre los estamentos académicos y administrativos de la universidad, para promover el desarrollo integral de los estudiantes en el marco de los principios humanistas cristianos tomistas de la filosofía institucional.

### **6.3.5. Procesos de Apoyo**

- **Gestión Humana**

Objetivo: Gestionar los procesos relacionados con la administración del talento humano desde su ingreso y durante su permanencia, a través de políticas y lineamientos que propendan por un personal administrativo y docente que responda a las necesidades de desarrollo de la universidad, en el marco de la filosofía institucional.

- **Gestión Financiera**

Esta área trabaja en pro de administrar los recursos de forma óptima. por medio de herramientas las cuales apoyan la toma de decisiones, con el fin de garantizar una estabilidad y desarrollo a la comunidad universitaria de la USTA Colombia..

- **Gestión de Comunicaciones y Publicaciones**

Objetivo: Gestionar los contenidos académicos, informativos y publicitarios mediante estrategias integrales de comunicación que propicien el flujo de la información al exterior e interior de la universidad, con el fin de fortalecer la imagen institucional y su quehacer formativo en el contexto regional, nacional e internacional y su impacto en la sociedad.

- **Gestión de Servicios de apoyo e infraestructura**

Objetivo: Gestionar los bienes, servicios, infraestructura y tecnología para satisfacer de manera oportuna las necesidades de la comunidad universitaria, garantizando las condiciones que permitan el óptimo desempeño de las labores académico administrativas.



- Gestión Documental

Objetivo: Gestionar los documentos generados en los procesos institucionales, mediante la optimización de recursos y su eficiente trámite, con el fin de garantizar la salvaguarda, conservación y acceso a la información durante todo su ciclo de vida, dando respuesta a los requerimientos de los entes de control, personas naturales y jurídicas y en la toma de decisiones institucionales.

- Gestión Legal

Objetivo: Realizar todas las actividades, acciones, planes y procedimientos necesarios para garantizar los intereses jurídicos de la Institución así como la estructura legal interna de la misma. (Universidad Santo Tomás, 2016).

#### **6.3.6. Procesos de Gestión Académica de la Universidad Santo Tomás (Procesos de Apoyo)**

Basados en el sistema organizacional general de la Universidad Santo Tomás y los informes de gestión académica del programa de Administración de Empresas, se decidió realizar un análisis con el cual se identificará el poder de las Cinco Fuerzas de Michael Porter y de esta manera poder evidenciar cual es la Fuerza que prima o que tiene mayor poder e importancia dentro de los procesos manejados actualmente en el programa.

# SISTEMA RELACIONAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

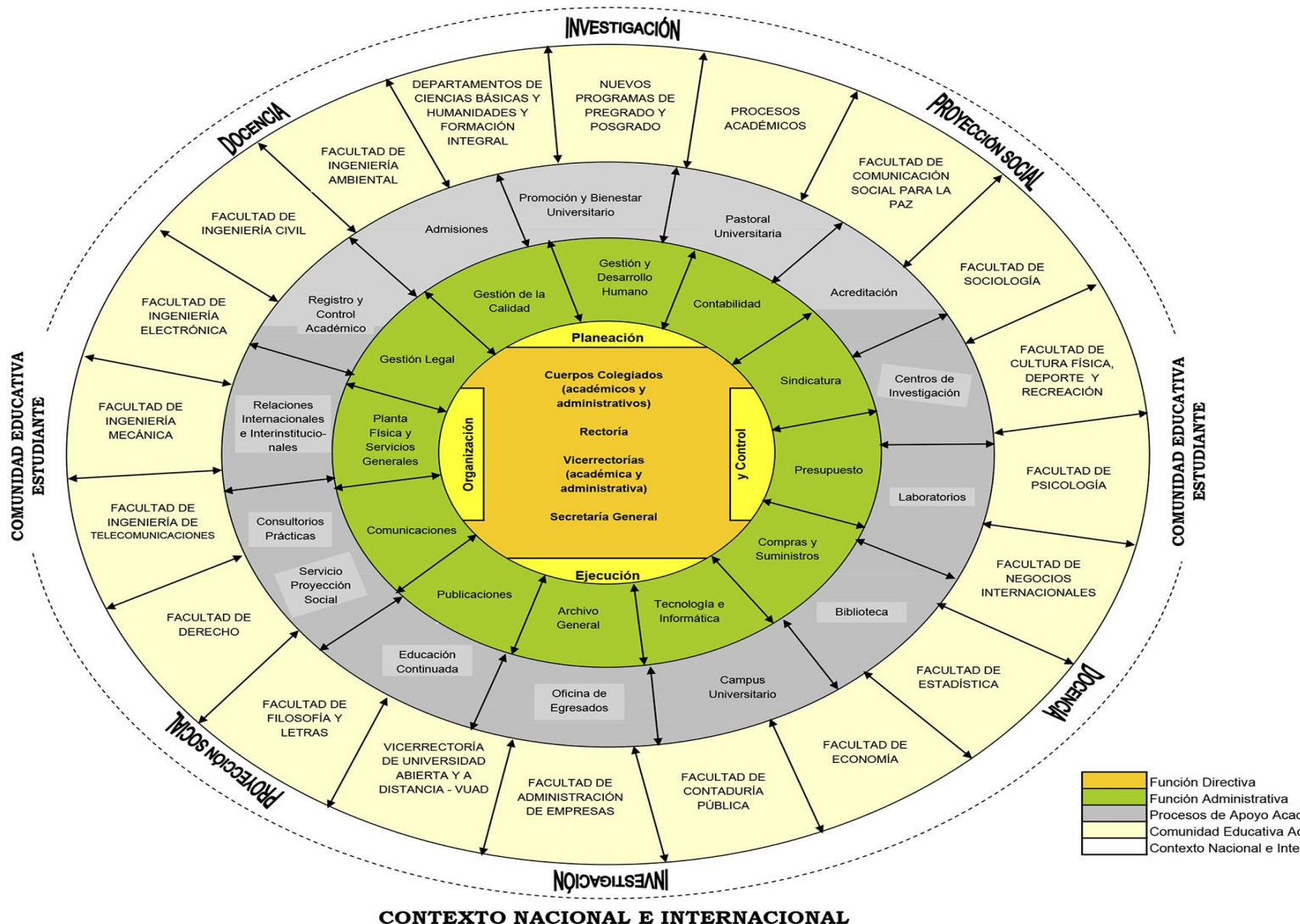


Figura 3. Sistema Relacional de la estructura Organizacional General de la Universidad Santo Tomás, tomado de <http://www.usta.edu.co/index.php/nuestra-institucion/organigrama-interrelacional>

- **Promoción y Bienestar Universitario:** El área de Promoción y Bienestar es un departamento que contribuye a la formación integral basado en el pensamiento de Tomás de Aquino y que se basa en el desarrollo humano a través de un proceso formativo aportando una mejor calidad de vida y formando bases en la construcción de la comunidad.

Uno de los procesos implementados por el área de Promoción y Bienestar de la Universidad Santo Tomás es brindar un espacio de oportunidad laboral a la comunidad estudiantil y egresados por medio de la feria empresarial Tomasina, con la cual pueden acceder a la oferta laboral de acuerdo a su perfil, la feria empresarial se desarrolla una vez al año y ha tenido un buen desempeño y resultado hacia la comunidad Tomasina.

- **Pastoral Universitaria:** La Pastoral Universitaria es el conjunto de esfuerzos el cual permite reflexionar y llevar a la práctica el mensaje del evangelio teniendo muy presente el contexto actual, esta área permite un acercamiento a los estudiantes, docentes y a todos los directivos y administrativos, la finalidad de esta área es conducir a toda la comunidad Tomasina a un compromiso con el evangelio, la vida y la sociedad.

Uno de los procesos en los cuales trabaja el Pastoral Universitaria para beneficio de la comunidad Tomasina es el programa de radio Zona Libre, el cual es un programa radial y su finalidad es promover los valores evangélicos de la Universidad Santo Tomás; adicionalmente, es un espacio para que los oyentes se enteren de lo que está sucediendo en la universidad y tengan la posibilidad de expresar sus pensamiento, inquietudes, problemas y necesidades. Cabe resaltar que las personas involucradas en el programa de Administración de Empresas están muy activas en este espacio.

Partiendo de lo anterior, también se puede complementar que la formación de agente de pastoral es uno de los proyectos que está manejando el área de Pastoral Universitaria donde se centra en buscar valores y educar las experiencias de fe, en ese sentido se desea implementar en los participantes inquietudes de reflexión, esperanza y juicio que ayude a su existencia.

- **Acreditación:** La Universidad Santo Tomás tiene varios reconocimientos públicos por parte del Estado Colombiano, los cuales se han evidenciado a través del Ministerio de Educación Superior otorgando así la certificación de alta calidad en el año 2011, y reconocimiento de acreditación en base algunos de sus programas académicos, reconociendo la excelencia de los programas los cuales fueron evaluados por proceso previo de evaluación en el cual intervino toda la comunidad Tomasina.

Mediante la resolución 01456 del 29 de enero del año 2016 el Ministerio de Educación otorgó el más reciente reconocimiento a la Universidad Santo Tomás la Acreditación Institucional Multicampus, lo que la certifica como la primera institución privada del país con la Acreditación Institucional Multicampus para las sedes en Bogotá, Medellín, Villavicencio, Tunja, Bucaramanga y los 26 centros de Atención Universitaria. Esta acreditación es el reconocimiento al cumplimiento de calidad en todas las sedes y seccionales y un cumplimiento de la función social lo cual es lo que más nos destaca.

Es de resaltar que el programa de Administración de Empresas cuenta con un reconocimiento de Registro Calificado Resolución n° 16697 con una vigencia de 7 años otorgado por el Ministerio de Educación Nacional mediante acto Administrativo para ofrecer y desarrollar un programa Académico de Educación Superior.

- **Centros de Investigación:** La unidad de Investigación de la Universidad Santo Tomás se creó en el año 2000 a partir del plan general de desarrollo 2000-2003 esto se propone ya que la Universidad Santo Tomás desea implementar una estructura investigativa y fijar una política institucional de manera que se incorpore toda la comunidad tomasina buscando una coordinación científica y académica, adicional se proponen líneas de investigación en los distintos programas académicos.

Los semilleros de investigación se fundamentan en el principio de “aprender a investigar investigando” lo cual se refleja en el dinamismo de participación del estudiante tanto en crear como poner en marcha el proyecto. En la actualidad se cuenta con 70 grupos de investigación reconocidos por Colciencias organizados por áreas de conocimiento, los cuales han desarrollado un sinnúmero de libros, revistas, publicaciones, ponencias, entre otros, los cuales han generado un gran crecimiento para la Universidad Santo Tomás.

- **Biblioteca:** Es un instrumento de apoyo que suministra la Universidad Santo Tomás para el desarrollo de la docencia de la investigación y la proyección social donde se pone a disposición las bases de datos donde se encuentran recursos de información bibliográfica especializada que se pueden encontrar en formatos electrónicos en texto completo.

Los recursos adicionales con los que cuenta la biblioteca son: 1) los Catálogos bibliopolis donde se encuentran todos los recursos físicos y electrónicos donde se puede perfilar y complementar la información que se requiere, 2) el portal de revistas, este tiene como propósito administrar, preservar y promover la divulgación del trabajo científico e investigativo publicado en las revistas de la Universidad; se cuenta con un recurso adicional el cual es el repositorio Porticus, este repositorio es el encargado de administrar, preservar y difundir la producción intelectual científica y administrativa de la comunidad Tomasina, con estas herramientas la Universidad Santo Tomás desea garantizar la excelencia académica en cada uno de sus programas.

- **Oficina de Egresados:** Es un espacio dedicado a fortalecer los vínculos entre el profesional, empresa y Universidad Santo Tomás esta área ofrece servicios como Charlas y conferencias, fortalecimiento en falencias académicas, trámites de la Universidad (Duplicando de diploma, copia acta de grado, duplicado carnet de egresado, etc.) tarjetas profesionales e información de descuentos; adicionalmente, cuenta con una bolsa de empleo donde se postulan ofertas laborales de las mejores empresas del país, se cuenta con la asociación nacional de egresados Prousta la cual trabaja en la función de la proyección y un desarrollo social y cultural con el propósito de agrupar y promover al profesional tomasino.

El programa de Administración de Empresas cuenta con la Asociación de Profesionales en Administración de la Universidad Santo Tomás APAD con el fin de trabajar en pro al egresado y a la facultad en la organización de eventos y de tener un contacto más cercano con el egresado. APAD trabaja de la mano con la oficina institucional de egresados y con Prousta.

- **Educación Continuada:** Es un espacio dedicado a la capacitación, actualización y profundización de temas específicos donde se desarrollan encuentros y talleres con expertos, los cuales se pueden realizar de forma virtual y presencial, los programas con los que cuenta son: seminarios, cursos y diplomados con el fin de brindar a la comunidad Tomasina temas que contribuyan al fortalecimiento de sus competencias.

- **Servicio Proyección Social:** Se encargada de orientar, coordinar y promover la acción de proyectos sociales el cual aporta al desarrollo humano y a la creación de profesionales integrales que es lo que requiere el país. A continuación se indican los recursos con los que cuenta esta área para beneficio de la sociedad.
- 1) Chocolate al parque es una actividad propia de la Universidad Santo Tomás liderada por el centro de pastoral universitario, el evento consiste en entregar a los más necesitados una taza de chocolate y compartir un espacio de tiempo con ellos. La universidad Santo Tomás en el año 2016 realizó un convenio con el foro de líderes y emprendedores de la U, talento LAB un programa que le permite a los estudiantes conocer y desarrollar su potencial emprendedor.
  - 2) Prácticas Sociales es una modalidad que ofrece la Universidad Santo Tomás en la que se integra la investigación, docencia e integralidad a través de un proyecto donde se identifican los problemas y las necesidades de la comunidad, con la cual se trabaja durante un periodo de seis meses con el fin de generar un valor agregado a la sociedad.
  - 3) Se cuenta con consultorios en el área Jurídico, Psicológico, Contable y de Ingeniería Civil el cual se presta un servicio de orientación y asesoría a las personas de escasos recursos económicos de las localidades de Bogotá.
- **Relaciones Internacionales e Interinstitucionales:** La Universidad Santo Tomás cuenta con la oficina de relaciones Internacionales e Interinstitucionales la cual está diseñada para los estudiantes de intercambio. Adicionalmente, trabaja todo el tema de relaciones y en la búsqueda permanente de convenios. La Universidad Santo Tomás cuenta con más de 220 convenios internacionales y 60 convenios a nivel nacional con el fin de favorecer tanto a estudiantes, docentes e investigadores.
  - **Registro y Control Académico:** Es el área encargada de manejar los procesos de registro académico con el fin de revisar, unificar, coordinar y almacenar la información garantizando la calidad de la misma, así como brindar un adecuado soporte académico. Adicional a esto, el área de registro y control cuenta con procesos y actividades como lo

son: Inscripción en el sistema académico, matrícula académica, notas y capacitación e inducción a los usuarios del sistema de información académica.

- **Admisiones y Mercadeo:** El objetivo de esta área es atender a las personas interesadas en iniciar su proceso en la educación superior brindando orientación en todo el proceso, desde el departamento de admisiones se generan estrategias de mercadeo que permiten el reconocimiento y posicionamiento de la Universidad Santo Tomás. Adicional, maneja actividades talleres e inmersión, apoyo en información de costos y plan de estudio de los programas, becas y auxilio de descuento, trasferencias externas, ser pilo paga, procesos de doble titulación.

#### **6.3.7. ¿Qué son los informes de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás?**

El informe de gestión académica es un mecanismo que maneja el programa con el fin de dejar un documento informativo donde se pone en conocimiento las actividades ejecutadas y los logros alcanzados durante un periodo académico específico, ya que es el resultado de los aportes de la comunidad académica Tomasina, con el fin de articular las funciones del programa con los distintos niveles estructurales de la Universidad y establecer estrategias que permitan examinar y proponer posibles ajustes que se ejecutarán en los semestres posteriores.

La gestión académica es un proceso sistemático el cual está orientado al fortalecimiento de las áreas con el fin de enriquecer el programa y responder de una manera más acorde a las necesidades educativas. A continuación se indicará los procesos de gestión académica que se evidencian en los informes de gestión de los periodos 2015-I, 2015-II y 2016-I.

- **Docentes:** Dentro de los informes de gestión se brinda información del número de docentes vinculados en el semestre y la formación académica cursada, cabe resaltar que por política de la Universidad las nuevas contrataciones de docentes que se efectúen a partir del año 2016 deben tener como mínimo maestría para poder vincularse dentro del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.

- **Evaluación Docente:** La evaluación docente se efectúa al final de cada periodo académico y es el espacio donde el estudiante puede evaluar al docente en varios aspectos con la finalidad de destacar sus fortalezas y puntos de mejora.
- **Estudiantes:** Dentro del informe se indica el número actual de estudiantes del programa y se evidencia el número de ingreso de alumnos nuevos y antiguos, tanto en jornada diurna como en jornada nocturna, en el periodo 2016-1 se evidencia que el número actual de estudiantes es de 922 el número más bajo de estudiantes que se ha evidenciado en el programa desde hace seis años comparado con el año anterior. El ingreso de estudiantes Neotomasinos en el año 2016 disminuyó en un 27% relacionado al año anterior según cifras del informe de gestión.
- **Egresados:** En los informes de gestión se evidencia el número de egresados con los que cuenta el programa, en el año 2016-1 habían 662 egresados de los cuales 62 egresados se graduaron al finalizar el periodo académico 2016-I, con referencia al año anterior el número de egresados se elevó en un 66% ya que para el 2015-1 el número de egresados fueron de tan solo 21 estudiantes. En los últimos tres periodos se evidencia que el área de egresados ha estado trabajando en la Asociación de Profesionales en Administración de la Universidad Santo Tomás (APAD), se habilitó el link de egresados en la página web de la FAE, realización de talleres y fortalecimiento laboral con las empresas del sector.
- **Semilleros de investigación:** El programa de Administración de Empresas cuenta con dos semilleros de investigación los cuales son: OYKOS semillero de investigación en responsabilidad social el cual lo registra Girsá (Grupo de Investigación de Responsabilidad Social y Ambiental) y KCI2 semillero de investigación de innovación lo registra gala (Grupo Austriaco en Innovación en Administración de Empresas) bajo la responsabilidad de los docentes Juan Carlos Pérez y Luis Moreno. Los semilleros de investigación son espacios para que los estudiantes den soluciones a problemas con los que cuentan las empresas. Es de resaltar que los semilleros en los último tres semestres académicos han tenido un gran reconocimiento a nivel nacional, ya que han participado en eventos tanto en Bogotá como a nivel nacional dejando en alto el nombre del programa.
- **Convenios Nacionales y Convenios Internacionales:** En los eventos nacionales e internacionales dentro de los informes de gestión de los últimos tres semestres no se ha



evidenciado ningún tipo de avance por parte del programa de Administración de Empresas.

- **Internacionalización:** La Universidad Santo Tomás tiene amplios planes en esta área, cabe resaltar que gracias a los informes de gestión se puede concluir que el programa de Administración de Empresas no ha ejecutado planes en esta área.
- **Consultorías y prácticas:** El programa de Administración de Empresas cuenta con las Prácticas empresariales las cuales se realizan en el último semestre de la carrera con la finalidad de que se midan los conocimientos obtenidos durante el programa.

El programa de Administración de Empresas realiza visitas a los practicantes, en sus diferentes modalidades, con el fin de realizar un acompañamiento en su proceso de práctica profesional y su rendimiento a nivel profesional, con esto se evidencian las oportunidades y mejoras que debe tener el estudiante y la universidad, para el año 2015 la facultad recibió por parte de los empresarios los aspectos de mejora de los estudiantes, como lo es el conocimiento mínimo en cuanto al programa de Excel, por ello para el año 2016 se brindaron capacitaciones en esta área, con lo anterior se pretende que a futuro este tema sea un valor diferenciador en el mercado laboral. Es de resaltar que durante el primer periodo académico del año 2016, se contó con el apoyo de 26 organizaciones reconocidas en el mercado en las cuales participaron 38 estudiantes obteniendo óptimos resultados.

El programa de Administración de Empresas cuenta con un equipo de consultorías donde los estudiantes pueden ser partícipes y reforzar conocimientos. Según el informe de gestión para el año 2015 se unieron esfuerzos entre las facultades de Ingeniería Industrial, el centro de emprendimiento, la Facultad de Mercadeo y el programa de Administración de Empresas, para presentar la propuesta para el Centro de Consultoría. A partir de un acercamiento que se hizo en el año 2014, con la organización internacional del trabajo, se terminó éste proceso en su primera fase en el año 2015 que consistió en la Formación en la metodología SCORE de un Consultor del programa de Administración. Igualmente, se realizó la Consultoría en las empresas Securitas y Oncor respectivamente para el 2016, la facultad de Administración de Empresas sigue trabajando en la expansión y convenio con más entidades.

- **Programas de emprendimiento:** El programa de Administración de Empresas maneja entre su programa académico las áreas de innovación y emprendimiento donde el proyecto final es generar una idea de negocio la cual da origen a la feria de emprendimiento que se realiza todos los semestres donde participan estudiantes y docentes con el objeto de aprender y promover planes de negocio. Se evidencia en los informes de gestión el incremento de proyectos con alta calidad e iniciativa innovadora lo cual posiciona al programa en gran escala.
- **Uso adecuado de medios pedagógicos que faciliten el aprendizaje y la investigación:** El programa de Administración de Empresas tiene a disposición del estudiante la Virtualización (Moodle Usta), biblioteca, software especializado con el fin de proporcionarle al estudiante y docente herramientas para reforzar el proceso académico las cuales están en permanente actualización.
- **Actividades de acompañamiento integral al estudiante:** El programa en esta área maneja conseguiría y acompañamiento, seguimiento a reintegros, asesorías académica, tutorías, monitorias, asesoría psicológica, asesoría espiritual, talleres y actividades de desarrollo personal y formación para la vida laboral.

Desde el 2015-1 el programa de acompañamiento integral al estudiante trazó un plan de desarrollo el cual consiste en: 1) La construcción del decálogo de consejero, el cual permite generar sentido de pertenencia a la labor de los docentes que realizan acompañamiento estudiantil, 2) La orientación académica en la que se busca conocer detalladamente el rendimiento y avance de cada estudiante en cada una de las asignaturas cursadas, 3) La orientación para el ejercicio profesional, en especial para los estudiantes próximos a finalizar sus estudios académicos, 4) El apoyo en fortalecimiento de grupo de representantes estudiantiles en el cual se desarrollan convocatorias, asistencia a encuentros, comunicación con los consejeros del semestre y el proceso de monitores académicos, en este espacio se da a conocer las respectivas jornadas de formación desarrolladas y durante el semestre. Estos planes se siguen desarrollando en la actualidad.

- **Promoción del programa:** Este es un espacio dedicado para que los interesados en vincularse a la Institución de Educación Superior conozcan acerca del programa, se

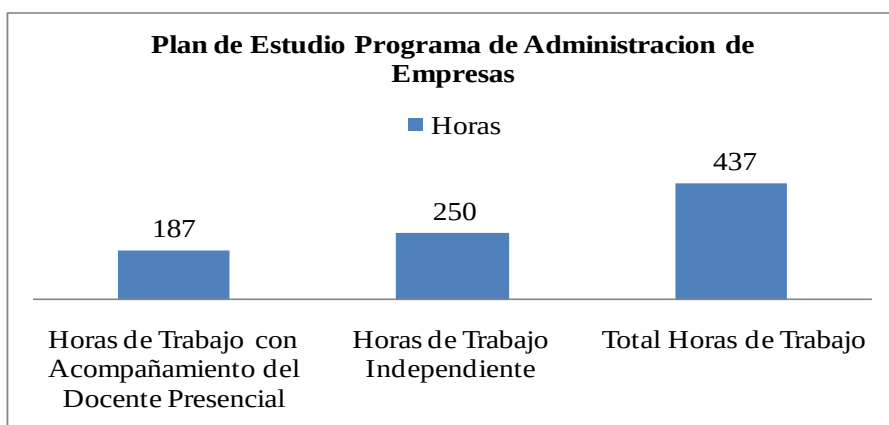
evidencia que para este proceso el programa de Administración de Empresas no ha ejecutado ningún tipo de actividad en los últimos tres semestres.

- **Eventos nacionales realizados durante el periodo:** Según los informes de gestión el programa de Administración de Empresas dentro de los últimos tres periodos académicos no desarrollo ningún tipo de eventos nacionales.

### 6.3.8. Información adicional del Programa de Administración de Empresas

A continuación se presenta el plan de estudios del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás con un total de créditos académicos de 145, número de semestres 9, asignaturas ofrecidas 48, con un énfasis de finanzas y gerencia empresarial, con 187 horas de trabajo con acompañamiento del docente presencial; adicional 250 horas de trabajo independiente, para un total de 437 horas de trabajo.

Cabe resaltar que los créditos académicos hace referencia a: Cuando el período semestral corresponde a 8 semanas (48/8), un crédito académico implica 6 horas semanales de trabajo por parte del estudiante, es decir, si por cada hora presencial hay dos de trabajo independiente, en una semana habrá por cada crédito dos horas presenciales y cuatro de trabajo adicional no presencial.



Gráfica 1. Plan de estudios del programa de Administración de la Universidad Santo Tomás, fuente elaboración de las autoras

“A partir del pensamiento humanístico cristiano de Tomás de Aquino se busca mejorar los valores personales y organizacionales para la actualización del conocimiento en el campo de lo humanismo” (Universidad Santo Tomás).

Es por ello que el cumplimiento con la misión general de la Universidad Santo Tomás el programa de Administración de Empresas entre su plan de estudio incorpora cinco materias esenciales para reforzar los valores del hombre en la sociedad (Filosofía Institucional, Antropología, Cultura Teológica, Epistemología, Filosofía Política y Ética), cada una de ellas vista en cada semestre siendo esta una parte diferencial ante el mercado, esto acompañado de las competencias de formación las cuales están acorde.

|                                                        | Horas de trabajo con<br>acompañamiento<br>docente- Presencial | Horas de trabajo<br>independiente | Créditos  |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| <b>I SEMESTRE</b>                                      |                                                               |                                   |           |
| Filosofía Institucional                                | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Cátedra Henri Didón – Cultura física                   | 2                                                             | 0                                 | 0         |
| Teorías Administrativas y Organizacionales             | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Matemáticas Básicas                                    | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Competencias Comunicativas                             | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Idioma Extranjero I                                    | 3                                                             | 0                                 | 1         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                        | <b>21</b>                                                     | <b>20</b>                         | <b>13</b> |
| <b>II SEMESTRE</b>                                     |                                                               |                                   |           |
| Antropología                                           | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Introducción a la Economía                             | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Matemáticas Aplicadas                                  | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Estadística Descriptiva                                | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Análisis y Comportamiento Organizacional               | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Idioma Extranjero II                                   | 3                                                             | 0                                 | 1         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                        | <b>23</b>                                                     | <b>25</b>                         | <b>16</b> |
| <b>III SEMESTRE</b>                                    |                                                               |                                   |           |
| Cultura Teológica                                      | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Electiva General I                                     | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Pensamiento y Espíritu Emprendedor                     | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Contabilidad Básica                                    | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Estadística Inferencial y Muestreo                     | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Idioma Extranjero III                                  | 3                                                             | 0                                 | 1         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                        | <b>23</b>                                                     | <b>25</b>                         | <b>16</b> |
| <b>IV SEMESTRE</b>                                     |                                                               |                                   |           |
| Epistemología                                          | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Microeconomía                                          | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Costos y Presupuestos                                  | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Habilidades Gerenciales (Coaching- outdoor – Training) | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Derecho Constitucional y Laboral                       | 4                                                             | 5                                 | 3         |
| Idioma Extranjero IV                                   | 3                                                             | 0                                 | 1         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                        | <b>23</b>                                                     | <b>25</b>                         | <b>16</b> |

|                                                                             |           |           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>V SEMESTRE</b>                                                           |           |           |           |
| Filosofía Política                                                          | 4         | 5         | 3         |
| Electiva General II                                                         | 4         | 5         | 3         |
| Análisis Financiero                                                         | 4         | 5         | 3         |
| Gestión de Operaciones – Optimización de Procesos                           | 4         | 5         | 3         |
| Sistemas de Información Gerencial                                           | 4         | 5         | 3         |
| Idioma Extranjero V                                                         | 3         | 0         | 1         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                                             | <b>23</b> | <b>25</b> | <b>16</b> |
| <b>VI SEMESTRE</b>                                                          |           |           |           |
| Cátedra Optativa                                                            | 4         | 5         | 3         |
| Proceso Administrativo y Prospectiva                                        | 4         | 5         | 3         |
| Electiva de Profundización I                                                | 4         | 5         | 3         |
| Macroeconomía                                                               | 4         | 5         | 3         |
| Ingeniería Financiera                                                       | 4         | 5         | 3         |
| Fundamentos e Investigación de Mercados                                     | 4         | 5         | 3         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                                             | <b>24</b> | <b>30</b> | <b>18</b> |
| <b>VII SEMESTRE</b>                                                         |           |           |           |
| Ética                                                                       | 4         | 5         | 3         |
| Plan de Empresa – Modelos de Negocio                                        | 4         | 5         | 3         |
| Electiva de Profundización II                                               | 4         | 5         | 3         |
| Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos                            | 4         | 5         | 3         |
| Gerencia de la Cadena de Valor (Logística, producción, mercadeo y servicio) | 4         | 5         | 3         |
| Derecho Comercial                                                           | 4         | 5         | 3         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                                             | <b>24</b> | <b>30</b> | <b>18</b> |
| <b>VIII SEMESTRE</b>                                                        |           |           |           |
| Gerencia Estratégica                                                        | 4         | 5         | 3         |
| Gobierno Corporativo y Gestión de la Responsabilidad Social                 | 4         | 5         | 3         |
| Gerencia Financiera                                                         | 4         | 5         | 3         |
| Gerencia de Producción                                                      | 4         | 5         | 3         |
| Gerencia de Mercadeo                                                        | 4         | 5         | 3         |
| Gerencia del Talento Humano                                                 | 4         | 5         | 3         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                                             | <b>24</b> | <b>30</b> | <b>18</b> |
| <b>SUBTOTAL</b>                                                             | <b>24</b> | <b>30</b> | <b>18</b> |

Cuadro 2. Plan de estudios del programa de Administración de la Universidad Santo Tomás,  
Tomado de <http://facultadadministracionempresas.usta.edu.co/index.php/administracion-de-empresas/plan-estudios-pregrado>

El programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás cuenta con competencias de formación, las cuales están acordes al plan de estudios presentado por el programa:

- Ejercer liderazgo responsable para el logro de objetivos en la organización.
- Proponer y liderar procesos de innovación y de emprendimiento.
- Definir y optimizar los procesos de la cadena de valor organizacional.
- Implementar y gestionar planes estratégicos tácticos y operativos
- Crear y promover programas de responsabilidad social
- Analizar la información financiera para la toma de decisiones.
- Identificar y administrar los riesgos de la organización.
- Estructurar sistemas de evaluación y de control

El plan de estudios del programa de Administración de Empresas cumple con el lineamiento principal de Ascolfa “Asociación Colombiana de Facultad de Administración de Empresas” en liderar el desarrollo de planes curriculares modernos y flexibles con sentido humano, ético y social lo cual demuestra que el Pensum está desarrollado para que el egresado compita en el mercado laboral.

#### **6.4. Informe mesas nacionales unificación currículos programa de Administración de Empresas –Bogotá presencial y distancia.**

Gracias al proceso de unificación curricular que el programa de Administración de Empresas ha decidido desarrollar a partir de este año, se realiza una investigación sobre la competitividad del programa, basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter. El proceso de investigación de la Facultad tiene la finalidad de que cuando se implemente la unificación curricular a nivel nacional se tengan en cuenta las recomendaciones realizadas en este proyecto, a continuación se informará lo que se pretende desarrollar con este proyecto.

La Universidad Santo Tomás, a través de la Vicerrectoría General emite la circular No. 034 del 14 de marzo de 2016, que proyecta unificar los currículos de los programas académicos con la misma denominación con el fin de proporcionar a los estudiantes una formación integral y movilidad entre sus sedes y seccionales.

Para cumplir con este objetivo se estableció un espacio en el cual se conformó una mesa nacional del programa, en donde el principal interés es acordar conjuntamente la actualización curricular del mismo, en consonancia con el Estatuto Orgánico, el Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Pedagógico y el documento Marco de Lineamientos para el Diseño y la Actualización curricular.

La mesa nacional fue convocada en la sede de Bogotá y conformada por los decanos, directores de programa y docentes del comité curricular y de calidad, con el apoyo y acompañamiento de la Unidad de Desarrollo Curricular y formación.

#### **6.4.1. Misión:**

Formar Administradores de Empresas innovadores y socialmente responsables, inspirados en el pensamiento humanista cristiano de Santo Tomás de Aquino, a partir del desarrollo de competencias individuales y colectivas, con espíritu crítico, que les permita crear, interpretar y transformar las organizaciones, para aportar soluciones a las problemáticas identificadas en el contexto local y global, en escenarios dinámicos, cambiantes y competitivos.

#### **6.4.2. Visión:**

En 2027 el programa de Administración de Empresas USTA Colombia, será reconocido por su alta calidad y aportes con impacto social a redes académicas e investigativas, contribuyendo a la construcción de justicia y paz en el marco de las organizaciones locales y globales.

#### **6.4.3. Formación**

El Estudiante de Administración de Empresas de la USTA, estará en capacidad para:

- Desarrollar de manera permanente un compromiso con el aprendizaje, que le permita su autonomía formativa. (*comprender y hacer*)
- Generar un proceso de aprendizaje, des-aprendizaje y reaprendizaje continuo, para contribuir a la transformación de las organizaciones. (*comprender, hacer y obrar*)
- Promover la democracia en el trabajo para desarrollar prácticas colectivas. (*obrar y comunicar*)
- Observar e identificar las condiciones internas y externas de las organizaciones, para proponer ideas innovadoras socialmente responsables. (*comprender y comunicar*)

- Integrar las tecnologías como una herramienta que apoya el desarrollo de ventajas competitivas. *(comprender y hacer)*
- Propiciar el aprendizaje en equipo, con capacidad de escucha profunda, comunicación asertiva, empatía activa e indulgencia en el juicio, para desarrollar la creatividad y el liderazgo. *(Comunicar, obrar y hacer)*
- Traducir los conocimientos teóricos en la práctica, para aportar solución a las situaciones que se deban fortalecer dentro de la organización. *(Comunicar y hacer)*
- Utilizar un lenguaje apropiado a través del desarrollo de habilidades de lecto-escritura y conversación en segunda lengua, para establecer procesos comunicativos, fluidos y eficaces. *.(Comunicar y hacer)*
- Dominar los conocimientos, lenguajes y prácticas específicas de la identidad profesional. *.(Comprender, comunicar, obrar y hacer)*

#### **6.4.4. Egresados**

##### **Obrar**

- El Administrador de Empresas de la Universidad Santo Tomás estará en capacidad de ser: Integro, Innovador, creativo crítico, emprendedor y comprometido con su realidad social.
- Valores éticos y respeto por la diversidad cultural y humana.
- Desempeño de trabajo en equipo.
- Respetar valorar y promover la cultura del medio ambiente y del desarrollo sustentable y sostenible.

#### **6.5. ¿Cuál es la normatividad que rige las áreas de Administración de Empresas y cuáles son los estándares de calidad que se manejan hoy en día?**

Existe una normatividad para los administradores de empresas reglamentada por la ley 60 de 1991 y decreto 2718 de 1984, la cual está fundamentada por el Consejo Profesional de Administración de Empresas, también se debe tener en cuenta que existe un código de ética profesional el cual busca que los administradores se basen en el pilar fundamental de la Universidad Santo Tomás, el cual hace referencia a hacer una construcción integral del ser y luego fundamentarse en el campo laboral.

Adicionalmente, está la resolución número 2767 de 2003 la cual define las características específicas de calidad para los programas de pregrado de Administración de Empresas donde destaca que el programa debe contar con una descripción del contenido programático, características y enfoques, el programa debe asegurar el desarrollo de competencias cognitivas y comunicativas, tener una formación básica en áreas como matemáticas, estadística y ciencias sociales, adicional materias propias del programa, crear un espíritu empresarial y de liderazgo y enfocarse en temas éticos y humanísticos.

Una de las entidades que regulan el programa de Administración de Empresas es el Consejo Nacional de Administradores, esta hace parte del Ministro de Comercio encargada de promover un ejercicio legal de los profesionales de los programas de Administración de Empresas, con el fin de fomentar la calidad académica, promover y servir de apoyo al desarrollo de la investigación en los campos que se basa en el estudio de la Administración, con el fin de contribuir al desarrollo empresarial y social del país.

El programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás es una profesión multidisciplinaria donde se manejan temas como; Finanzas, Mercadeo, Derecho, Recursos Humanos, Estructura Organizacional entre otros, lo cual requiere de un trabajo continuo entre estudiantes, docentes, área administrativa, empresarios y autoridades académicas, las cuales se deben unir para hacer entidades educativas estructuradas y sostenibles en el mercado, con el fin de generar estudiantes integrales que estén preparados para desempeñar cualquier cargo de la organización.

En la revista portafolio, la cual es el diario líder en información y noticias de economía y negocios, se realizó una entrevista al señor Velásquez Caicedo Álvaro, presidente de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, Ascolfa, el cual expone que “Los programas de Administración de Empresas deben actualizar su programa académico para estar a la vanguardia y dinamismo del mercado tan volátil, con el fin de recibir una formación propia de los nuevos tiempos” (1999, p.1, 2). También resalta que no se debe olvidar la existencia de valores y principios inculcados desde el inicio en la administración.

Para Velásquez, “El estudiante que se especializa sólo en conocer un campo de la empresa, no es competitivo tiene el riesgo de no desarrollarse laboralmente” (1999, p.1,2). En la



actualidad el país requiere de forma urgente profesionales que se desempeñen en diferentes escenarios con el fin de establecer soluciones eficientes para las organizaciones y el país.

#### **6.5.1. Administración y Estado**

Hoy en día, el administrador no es solamente el que trabaja dentro de la racionalidad económica de la empresa privada, sino que también está llamado a desempeñar un importante papel dentro de otras organizaciones, como lo es el Estado. De hecho, esta es la organización más grande en cualquier parte del mundo.

Actualmente, los Administradores de Empresas deben ingresar al mercado o al sector laboral con los conceptos de eficiencia, eficacia, planeación y cumplimiento de objetivos claros y precisos para que de esta manera estén ubicados de la mejor manera posible laboralmente. Y es precisamente ésta la manera de justificar su presencia en la Administración del Estado, entrando a romper con el concepto de estar amarrado al cargo por un nombramiento o una delegación política.

En ese sentido, se viene rompiendo con las fronteras que había entre lo público y lo privado. Y aunque no es un rompimiento total, si hay una posibilidad para que el administrador entre en ese escenario con mayor posibilidad y que así mismo el Estado cumpla con las expectativas de la sociedad. Los administradores están llamados a conocer el manejo de la tecnología de punta, fundamentalmente en el campo de la informática y las telecomunicaciones. Con conocimientos sólidos en este campo, los administradores tienen la posibilidad de conectarse rápidamente con el mundo, de lo contrario su formación sería obsoleta.

Lo mismo sucede con profesionales de cualquier campo, pero los académicos piensan que es más representativo en los administradores, porque tienen la necesidad de tomar decisiones empresariales en momentos determinados.

"Y es precisamente la rapidez con la que se toman las decisiones, la característica de la cual depende mucho la estabilidad y el desarrollo de la organización", afirmó Velásquez. Otro aspecto importante a la hora de hablar de las características de un buen administrador, es que tengan una gran comprensión de los fenómenos políticos, económicos y sociales. Esto se ve, porque día a día la toma de decisiones del Estado afecta indudablemente a las empresas y los empresarios del país.

Un ejemplo de esto, son precisamente los procesos de negociación de paz, los cuales eran procesos reservados exclusivamente a los políticos y que ahora tienen un espacio abierto para que los Administradores de Empresas influyan en la toma de decisiones. Igualmente, en el proceso de transformación de la constitución de este país hubo empresarios que jugaron un papel fundamental, hecho que no hubiera sido posible si los administradores no hubieran tenido claros conocimientos del manejo político del país.

### **6.5.2. Formación empresarial**

Como primer plano los programas académicos de Administración de Empresas deben estar a la vanguardia para acoplarse a las necesidades de las organizaciones. Por esta razón, se ha hecho necesario realizar reformas curriculares que les permita a los estudiantes responder de manera permanente a los cambios del entorno. En la actualidad las Universidades trabajan en pro de la excelencia y de poder responder a las necesidades tanto de la sociedad como de las organizaciones.

Con el fin de establecer un marco donde los estudiantes del programa de Administración de Empresas sean eficaces y eficientes en las organizaciones, UNESCO decidió indicar cuatro pilares fundamentales, “es importante que los estudiantes aprendan a hacer, lo que se refiere a la técnica, el segundo aspecto es aprender a ser, por lo cual se están formando profesionales basados en la ética y los valores. En tercer lugar, es importante aprender a aprender, considerada como la capacidad de estar adaptarse a los avances científicos y a las necesidades de la organización, y finalmente desaprender, que es la capacidad para estar rompiendo paradigmas”(Gómez, 2008)

En la actualidad las Facultades de Administración de Empresas están trabajando en la inserción de asignaturas que enseñan lo que está pasando en los mercados mundiales, Otro tema que se está trabajando en las facultades es el del espíritu empresarial, el cual busca el desarrollo de capacidad creativa y hacer un mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa o el país; otro factor está encaminado a formar profesionales con criterio humanístico, habilidades y destrezas gerenciales y empresariales e inter-empresariales y capacidad de decisión.

El factor en el cual los programas de Administración de Empresas están trabajando es en alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el mercado, con el fin de que los estudiantes

pongan en práctica todo lo aprendido durante la carrera que les permita desarrollar otro tipo de destreza y que conozcan del sector laboral.

Las instituciones de educación superior también trabajan con el sistema otorgado por el Ministerio de Educación, el Observatorio Laboral para la educación colombiana el cual es un “sistema de información especializado para el análisis de la pertinencia en la educación superior a partir del seguimiento a los graduados” (Observatorio Laboral, 2016). Con el fin de establecer información acerca de vinculación laboral, formación de los graduados y perfil de los algunos graduados, cabe resaltar que esta herramienta brinda una mirada global del producto final que son los graduados con el fin de determinar falencias o puntos de mejora y empezar a trabajar en ellos.

Con lo mencionado anterior se puede concluir que los programas de Administración de Empresas están realizando cambios estructurados con el fin de crear una conexión entre los conocimientos y las habilidades de un profesional y lo que requiere la organización y la sociedad.

### **6.5.3. Empresa ética**

Actualmente, los programas académicos hacen mayor énfasis en la ética del profesional, teniendo en cuenta que los valores se traducen en responsabilidad social. Por eso se está creando conciencia desde los programas académicos para un desarrollo sostenible de la organización sin dejar de lado los valores.

Según Ballesteros, decano de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, en su artículo Tendencias gerenciales administrativas y empresariales hacia el siglo XXI dice que “efectivamente la empresa del siglo XXI es la empresa ética y debe definirse a partir del hombre y llegando a él. Sin embargo, esa información que resulta vital para organizar las empresas del siglo XXI no se podría ejecutar sin el apoyo de las instituciones académicas. Estableciendo una "idea global" como la opción del futuro sostenible que antes de ser la empresa un lugar en donde se produzcan simplemente acercamientos, también haya agilidad de comunicación y que el hombre se conozca a sí mismo” (2011).

En la actualidad el valor agregado de las organizaciones es en la ética empresarial, es así como la empresa permite edificar conceptos enfocados en valores y las entidades de educación superior deben velar por crear un estudiante integral con aspectos propios como la confianza,

lealtad, la cooperación, el respeto activo, la honestidad, entre otros, formando personas integrales que deben tener todas las empresas del país.

#### **6.5.4. Panorama Colombiano**

En las décadas de los cuarenta y sesenta se creó en Colombia los primeros programas de Administración de Empresas, este programa ha tenido un crecimiento ya que el entorno exige profesionales con la capacidad de manejar las organizaciones y obtener óptimos resultados.

Según cifras la carrera más demandada por las empresas en la actualidad es el programa de Administración de Empresas teniendo una representación de contratación de trabajadores del 17.6% a lo que a su vez hace que este programa sea una de las primeras opciones entre los jóvenes colombianos. Es por ello que este programa se encuentra en continuo mejoramiento para satisfacer las necesidades tanto a estudiantes como a las organizaciones, y en general al entorno que lo rodea; El panorama global de los programas de Administración de Empresas del país permiten vislumbrar tres elementos importantes que se deben mejorar y son parte de las reflexiones hechas a lo largo del tiempo: por un lado como eje primordial está el esfuerzo de la investigación la cual permitiría dar verdadera solidez y rigor científico a la disciplina, lo que podría reflejarse en un incremento de la calidad educativa.

En segundo lugar los programas de Administración deben trabajar de la mano como educación práctica con las organizaciones y que sea su objeto de estudio primordial de los programas, de allí la importancia de las prácticas en escenarios empresariales que permitan la aplicabilidad de lo enseñado con lo cual se harían evidentes muchos conocimientos adquiridos durante la formación. Por último es el trabajo que los programas de Administración de Empresas deben ejercer mediante la formación ética y social con el fin de promover profesionales que logren generar un impacto positivo en la sociedad.

Uno de los retos que queda en evidencia en las Instituciones de Educación Superior es el fortalecimiento de la investigación, diferentes docentes e investigadores han realizado planteamientos que aportan a la discusión sobre la situación de la educación del programa en el país. Carlos Dávila, profesor titular de la universidad de los Andes, ha manifestado en diferentes estudios “su preocupación frente a la necesidad de aumentar el nivel de investigación en este programa”. (1980)

En el marco de la misión de ciencias y tecnología (1990) se publicó un estudio sobre las facultades de Administración en el país, en el cual se discutía la calidad de la educación y la investigación en esta área particular.

Sáenz (1998) resumió algunas de las características señaladas por los autores de dicho estudio así:

- Bajo número de profesores con título de doctorado.
- Rápido crecimiento en el número de programas y de estudiantes sin un desarrollo cualitativo paralelo.
- Gran número de programas nocturnos y de baja calidad.

En el año 2000, la corporación de calidad contrató el estudio titulado investigaciones e investigadores en gestión empresarial en Colombia 1965-1998 realizado por docentes de la Universidad de los Andes y la Universidad Javeriana, y sus conclusiones siguen estrechamente relacionadas con los planteamientos anteriormente mencionados:

“La investigación es una actividad que aún no se practica ampliamente y es de poca difusión dentro de las universidades en el país en las áreas de administración, en las que señaló la revista Dinero con la publicación de uno de los ranking de Facultades de Administración, donde se hizo evidente que las universidades tiene un déficit en los temas relacionados con la investigativa” (Malaver, 2000)

La ausencia de investigación en la dimensión teórica de la Administración ha sido notoria, especialmente con el paso del tiempo, y aunque se ha señalado y argumentado en diferentes análisis la importancia de esta práctica, las instituciones de educación superior no han implementado mecanismos para difundir y crear amor la investigación. Es de resaltar que desde la ley 60 de 1981, se hace un llamado al fomento de los procesos investigativos.

Los investigadores Calderón, Gutiérrez, Castaño, y Posada realizaron un estudio titulado “La investigación en Administración en Colombia: Condiciones para la generación de conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica” en el cual se analizó un total de 185 grupos de investigación, 635 investigadores y 277 facultades de Administración” (2010).

A Continuación se hará una breve descripción de los hallazgos encontrados en este estudio

- Solo el 10% de las facultades dedican más del 50% de la carga de sus docentes a investigación.
- El 25% de las facultades estudiadas asignan 5% de su presupuesto a actividades de este tipo.
- De la producción intelectual, solo el 8,6% es publicado en revistas categorizadas u homologadas en A1 y A2
- Abundancia de trabajos presentados en eventos, lo que refleja el interés y esfuerzo de los investigadores por dar a conocer su producción.

Por otro lado existen otras dos situaciones que se han venido presentando como respuesta, de un mejoramiento continuo en términos de la diversificación de los estudios en el cual se ve la necesidad de adaptar los programas académicos con lo que requiere la organización lo cual se desarrolla mediante la conexión de un trabajo continuo entre las organizaciones y los programas de Administración teniendo presente los fenómeno que ocurre igualmente en el sector productivo. De esta forma, se da cumplimiento a las exigencias creadas desde el ámbito organizacional y se da paso a la creación de profesionales multidisciplinarios.

Y el otro aspecto es que se requiere de una formación de un Administrador de Empresas encaminado al desarrollo del conocimiento y habilidades laborales pero acompañado de otras habilidades, como la promoción de valores y la ética, fundamentales para una formación integral que permita una visión global de las condiciones de un ámbito económico, político y social.

#### **6.5.5. Marco legal de la profesión de Administrador de Empresas**

El programa de Administración de Empresas cuenta con El Consejo Profesional de Administración de Empresas el cual es el encargado de proteger y promover el legal ejercicio de la profesión y de precisar normas sobre su ejercicio, la cual fue promulgada hace dos décadas, el Consejo Profesional estimó relevante publicar la Ley 60 de 1981; adicionalmente se cuenta con el código de ética del Acuerdo No.003, julio 9 de 1987 para profundizar en su conocimiento y llamar la atención de los profesionales recién egresados acerca de la importancia de la normatividad vigente.

Partiendo de la información anteriormente mencionada, se realiza un cuadro comparativo en el cual se evidencian los aspectos más importantes dentro del programa de Administración de

Empresas de la Universidad Santo Tomás, frente a lo que exigen las entidades encargadas legítimamente en Colombia.

| <b>Programa De Administración de Empresas</b><br><b>Universidad Santo Tomás</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Entidades encargadas legítimamente de la Facultad</b><br><b>de Administración de Empresas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La Universidad Santo Tomás rige la facultad de Administración de Empresas bajo la reforma del plan de estudios: resolución MEN n° 16697 del 20 de noviembre de 2013 y entra en vigencia el 1er semestre de 2014.</p>                                                                           | <p>El consejo profesional certifica que el programa de Administración de Empresas debe estar regida por la ley 60 de 1991 y decreto 2718 de 1984 y fundamentada en el código de ética para los administradores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>En el primer periodo del año 2015, el programa de Administración de Empresas contaba con 29 docentes de tiempo completo, 2 docentes de medio tiempo y 8 de cátedra. De lo cual solo 1 docente contaba con doctorado, 27 con maestría, 5 con especialización y 11 docentes profesionales.</p>   | <p>El consejo profesional de educación superior y el Ministerio de Educación Superior sugiere que para que una Universidad sea excelentemente eficiente con la calidad de educación que ofrece, la mayoría de sus docentes deben tener como mínimo una especialización o maestría.</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>El programa de Administración de Empresas cuenta con un sistema de calificación de docentes, en el cual busca que cada estudiante de su punto de vista o percepción frente al desarrollo y desempeño académico de sus docentes en un periodo de tiempo definido (6 meses).</p>                 | <p>Según el Ministerio de Educación y Consejo nacional de acreditación de Colombia, uno de los principales componentes es la evaluación del desempeño, debido a que las universidades están obligadas a ser eficaces y eficientes, tener mejores estrategias con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado. La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar las competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.</p> |
| <p>En el segundo periodo del año 2015, el programa de Administración de Empresas contaba con 28 docentes de tiempo completo, 4 docentes de medio tiempo y 11 de cátedra. De lo cual solo 1 docente contaba con doctorado, 19 con maestría, 14 con especialización y 4 docentes profesionales.</p> | <p>Se propone que más de la mitad de los docentes deben tener como mínimo una especialización o maestría para que puedan ofrecerle a sus estudiantes una mejor educación y mayor conocimiento en cada una de las áreas de Administración.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Según el informe de gestión del primer periodo del año 2015 había 997 estudiantes matriculados y en el segundo periodo del año 2015 había 928 estudiantes. Se puede concluir que de un periodo a otro hubo una diferencia de 69 estudiantes no matriculados.</p>                                                                                           | <p>Lo ideal en toda universidad es que de un periodo a otro aumenten los estudiantes matriculados, por consiguiente se sugiere establecer estrategias o incentivos para que los estudiantes elijan la Universidad Santo Tomás como una de sus principales opciones para estudiar.</p>                                                                                                                                       |
| <p>Partiendo de la información brindada directamente por el programa de Administración, El número total de egresados del programa de Administración de Empresas en el primer periodo del año 2015 fue de 21 estudiantes y del segundo periodo del año 2015 fueron 77 estudiantes los graduados. Para un total de 98 estudiantes graduados en el año 2015.</p> | <p>Según la información recolectada desde la facultad de Administración de Empresas, el informe de gestión del año 2015 indica que hubo un incremento positivo de un periodo a otro de los estudiantes graduados. En total fueron 98 estudiantes egresados de la Universidad Santo Tomás. Cabe resaltar que para la cantidad de estudiantes actualmente matriculados es muy bajo el rango de egresados.</p>                 |
| <p>En el primer periodo del año 2016, el programa de Administración de Empresas cuenta con 31 docentes de tiempo completo, 4 docentes de medio tiempo y 11 de cátedra. De lo cual solo 1 docente cuenta con doctorado, 19 con maestría, 14 con especialización y 4 docentes profesionales.</p>                                                                | <p>Según el consejo profesional y el Ministerio de Educación nacional de Colombia, lo ideal es que de un año a otro o quizás de un periodo a otro se vaya mejorando la calidad de la educación, para ello es necesario contar con la mayoría de los docentes especializados, buscar herramientas que permitan mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos de los profesores.</p>                                     |
| <p>Según el informe de gestión del programa de Administración de Empresas primer periodo del año 2016, hubo un total de 922 estudiantes matriculados en total hasta ese periodo, 529 en la jornada diurna y 393 estudiantes de jornada mixta.</p>                                                                                                             | <p>Si se comparan los resultados del año 2015 vs el año 2016 podemos concluir que hubo una disminución de estudiantes matriculados para el programa de Administración de Empresas; lo correcto sería que en vez de disminuir, aumente la cantidad de estudiantes matriculados y egresados, por consiguiente se sugiere implementar incentivos, cambios, políticas y estrategia de permanencia en la educación superior.</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>En cuanto a los semilleros de investigación, el informe de gestión del primer periodo del año 2016, confirma que hay 2 semilleros de investigación los cuales son: El semillero OIKOS pertenece a la línea de investigación de responsabilidad social empresarial que se desarrolla por medio del grupo de investigación GIRSA registrado y categorizado en COLCIENCIAS. Y el semillero KCI2 de investigación que pertenece a la línea de cultura de innovación y se desarrolla por medio del grupo GAIA registrado en COLCIENCIAS.</p> | <p>Según el Ministerio de Educación Superior, existe la necesidad de aumentar el nivel de investigación en los programas de Administración de Empresas; el fortalecimiento de la investigación permitiría dar verdadera solidez y rigor científico a la disciplina, lo que podría reflejarse en un incremento de la calidad educativa. Partiendo de lo anterior podemos deducir que la Universidad Santo Tomás deberá incrementar y fortalecer los espacios de investigación, de esta manera podrá ofrecer y mejorar la calidad de la educación en sus estudiantes, orientada a la obtención de nuevos conocimientos.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Cuadro 3. Cuadro comparativo programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás frente a lo que exigen las entidades encargadas legítimamente en Colombia, tomada la información de los informes de gestión académica, elaboración de las autoras*

Partiendo del cuadro realizado anteriormente, se puede concluir que el programa de Administración de Empresa, tiene como propósito fundamental consolidar comunidad académica entorno a la voluntad propia de cada docente en cuanto al cambio que debe generar en busca de la excelencia en el desempeño en su función más importante en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los docentes del siglo XXI, se encuentran en un ambiente donde prima la confianza, la escucha activa, el asumir riesgo y permitirse el acceso a la ayuda, donde se invita a las personas a alentar activamente la participación, a ser conscientes del valor que tienen los aportes de los demás.

En este sentido, para responder a estas demandas, en el programa de Administración existe el “Proyecto Mentor” el cual tiene dos propósitos específicos: El primero, consiste en la iniciativa de darle más sentido a la forma práctica de empezar un camino hacia un proceso significativo de la enseñanza-aprendizaje que involucre a los estudiantes y docentes en un ambiente desde la perspectiva del saber-ser y el saber-hacer. El objetivo es construir espacios de interacción y socialización más enriquecedores para una eficaz apropiación del conocimiento.

El segundo, es consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de la construcción de un modelo flexible que lleve a internalizar, evaluar, autoevaluar y llevar a la práctica en contextos reales el conocimiento anclado para ver el valor de éste en las organizaciones, familias y sociedad en general. Dicho modelo permite fomentar la interacción entre estudiantes y docentes en entornos de aprendizaje, con el fin de lograr que el estudiante sea competente en los entornos laboral y social. Así mismo, sensibilizar a los estudiantes mediante la implementación de un modelo de aprendizaje flexible, con el fin de observar sus actitudes, aprendizajes e internalización de conocimientos útiles a las organizaciones y a la sociedad.

## **7. Diagnóstico Actual sobre el Programa de Administración de Empresas**

Basados en el análisis anterior se decidió establecer un Diagnóstico actual de los problemas establecidos en las Cinco Fuerzas de Michael Porter y tomar como herramienta de estudio la lista de chequeo para evaluarse los factores subyacentes de cada fuerza competitiva, determinando fortalezas y debilidades identificando la situación y funcionamiento del programa de Administración tomando como referencia el libro de Auditoria Administrativa en innovación organizacional del Doctor Héctor Horacio Murcia.

De acuerdo con la metodología científica y puesto en práctica en diversas organizaciones por el Doctor Héctor Murcia, el primer paso hacia el análisis dirigido al mejoramiento de la organización es conocer en forma detallada todos los procesos. Se debe conseguir la información necesaria mediante entrevistas y otros procedimientos esenciales destinados a recabar la mayor cantidad de datos referentes a las distintas variables.

Partiendo del análisis anteriormente realizado, se presenta una lista de chequeo básica como el diseño de instrumento destinado a la investigación de un aspecto específico dentro de los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas, agrupando cada dato como fortalezas o posibles mejoras, una vez identificadas las situaciones positivas o negativas se debe proceder a su atención, de acuerdo con esta metodología se busca identificar puntos de mejoramiento continuo. (Murcia, 2014).

### LISTA DE CHEQUEO

| SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR                           | Fortalezas | Posibles mejoras |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------------|
| <b>MERCADO</b>                                                   |            |                  |
| El producto o servicio es reconocido en el mercado               | X          |                  |
| El servicio tiene un diferenciador frente a los demás            | X          |                  |
| El servicio cuenta con normas de calidad                         | X          |                  |
| <b>DEMANDA</b>                                                   |            |                  |
| Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el servicio | X          |                  |
| Existen productos sustitutos                                     |            | X                |
| Existen productos complementarios                                |            | X                |
| Se realiza estudio de posibles clientes potenciales              |            | X                |
| <b>INDICADORES DE EQUILIBRIO</b>                                 |            |                  |
| Número de docentes                                               | X          |                  |
| Número de docentes profesionales                                 | X          |                  |
| Número de docentes especialización                               | X          |                  |
| Número de docentes maestría                                      | X          |                  |
| Número de docentes Doctorado                                     | X          |                  |
| <b>INDICADORES DE CALIDAD</b>                                    |            |                  |
| Plan de Estudio                                                  | X          |                  |
| Programa educativo de calidad                                    | X          |                  |
| <b>PLAN DE ESTUDIOS</b>                                          |            |                  |
| Estructura del plan de estudios                                  | X          |                  |
| Actualización del plan de estudios                               | X          |                  |
| Actualización de programas                                       | X          |                  |
| Procesos de innovación educativa                                 | X          |                  |
| Capacitación en proyecto aula                                    | X          |                  |
| Plataforma tecnológica                                           | X          |                  |
| Estudiantes inscritos en la plataforma                           | X          |                  |
| Movilidad estudiantil IES nacionales e internacionales           | X          |                  |
| Estudiantes en movilidad nacional                                | X          |                  |

|                                                    |   |  |
|----------------------------------------------------|---|--|
| Estudiantes en movilidad internacional             | X |  |
| Tutorías                                           | X |  |
| Estudiantes en tutorías                            | X |  |
| Profesores tutores                                 | X |  |
| <b>PROFESORES</b>                                  |   |  |
| Calificación promedio de profesores                | X |  |
| Artículos en revista                               | X |  |
| Ponencia                                           | X |  |
| Libros                                             | X |  |
| <b>ESTUDIANTES</b>                                 |   |  |
| Eficiencia terminal en tiempo menor al estándar    | X |  |
| Eficiencia terminar en tiempo estándar             | X |  |
| Eficiencia terminar en tiempo mayor al estándar    | X |  |
| Índice de reprobación                              | X |  |
| Índice de deserción                                | X |  |
| Seguimiento de egresados                           | X |  |
| Bolsa de trabajo                                   | X |  |
| <b>VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN</b>                     |   |  |
| Acuerdos de colaboración                           | X |  |
| Servicio social                                    | X |  |
| Prácticas Profesionales                            | X |  |
| Organización de eventos académicos                 | X |  |
| Congresos seminarios y talleres                    | X |  |
| <b>REFERENTE DE ENTIDADES ACADÉMICAS</b>           |   |  |
| Estructura funcional                               | X |  |
| Cuerpo directivo                                   | X |  |
| Coordinaciones de apoyo académico                  | X |  |
| Personal de apoyo administrativo, técnico y manual | X |  |
| <b>PUBLICACIONES</b>                               |   |  |
| Revista académica                                  | X |  |

| <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>                    |   |   |
|--------------------------------------------------|---|---|
| Manuales de procedimiento                        | X |   |
| Normativa Interna                                | X |   |
| Presentación de informes de gestión              | X |   |
| <b>INFORMES DE GESTIÓN</b>                       |   |   |
| Convenios nacionales y convenios internacionales |   | X |
| Internacionalización                             |   | X |
| Promoción del programa                           |   | X |
| Eventos nacionales realizados durante el periodo |   | X |

*Cuadro 4. Lista de Chequeo del programa de Administración de Empresas, elaboración de las autoras*

Partiendo de la lista de chequeo anteriormente estructurada y basado en los informes de gestión suministrados por el programa de Administración de Empresas durante el periodo 2015 y 2016, se identifica que el aspecto donde se requiere mayor fortalecimiento es en la parte de la demanda y en algunos procesos e ítems de los informes de gestión, por lo tanto se decidió tomar como herramienta de estudio la entrevista, la cual se le realizó a las personas involucradas directamente en el proceso para detectar si nuestra hipótesis inicial es acertada y de serlo así dar recomendaciones sobre las posibles mejoras.

## **8. Discusión de los resultados**

### **8.1. Análisis de los informes de gestión**

Cabe resaltar que los informes de gestión fueron suministrados por la Doctora Patricia Rocha Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas, con la aprobación del Docente de calidad Sander Rangel, en estos informes se evidencian las actividades, el control, los logros y las dificultades ejecutadas durante el período académico por la facultad de Administración de Empresas, con el fin de conocer el estado de las diferentes gestiones que realiza el programa y así identificar las fortalezas y los puntos de mejoramiento al interior de los procesos.

A continuación se presenta un diagrama donde se identifican las fortalezas y los puntos de mejoramiento del programa de Administración de Empresas. Los procesos que se tienen en cuenta son (Docentes, Evaluación Docente, Estudiantes, Egresados, Investigación, Semilleros de investigación, Consultorías, pasantías, prácticas, programas de emprendimiento, uso adecuado de medios pedagógicos que faciliten el aprendizaje y la investigación, Procesos de autoevaluación y autorregulación del programa, Actividades de acompañamiento integral al estudiante y Proyectos para el próximo periodo académico); Los procesos seleccionados en color azul son las fortalezas, y los procesos seleccionados en color rojo son los puntos de mejoramiento. Cabe resaltar que la información es basada en los informes de gestión comprendidos entre el periodo académico 2015-1 y 2016-1. Cabe resaltar que estos procesos han tenido un seguimiento por parte del programa y se evidencia la evolución de un periodo académico al otro, lo cual se constituye como una fortaleza del programa.

| Procesos de los Informes de Gestión                                                | Fortalezas | Aspectos a Mejorar |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------|
| Docentes                                                                           |            |                    |
| Evaluación Docente                                                                 |            |                    |
| Estudiantes                                                                        |            |                    |
| Egresados                                                                          |            |                    |
| Investigación                                                                      |            |                    |
| Semilleros de investigación                                                        |            |                    |
| Convenios Nacionales y Convenios Internacionales                                   |            |                    |
| Internacionalización                                                               |            |                    |
| Consultorías, pasantías, prácticas, programas de emprendimiento                    |            |                    |
| Uso adecuado de medios pedagógicos que faciliten el aprendizaje y la investigación |            |                    |
| Procesos de autoevaluación y autorregulación del programa                          |            |                    |

|                                                      |  |  |
|------------------------------------------------------|--|--|
| Actividades de acompañamiento integral al estudiante |  |  |
| Promoción del programa                               |  |  |
| Eventos nacionales realizados durante el periodo     |  |  |
| Proyectos para el próximo periodo académico          |  |  |

*Cuadro 5. Diagrama fortalezas y aspectos a mejorar, fuente elaboración de las autoras*

### **8.1.1. Procesos con aspectos a mejorar**

Convenios Nacionales: Se evidencia que el periodo 2015-1 el programa de Administración de Empresas trabajó en el convenio Unión universitaria para la producción y el consumo sostenible donde logró la afiliación y unión a este convenio, para el 2015-2 se evidencia que no se trabaja en ningún tipo de convenio y para el 2016-1 el programa trabajó en convenios empresariales para el desarrollo de las prácticas profesionales.

Convenios Internacionales: Para el periodo 2015-1 el programa trabajó en un convenio con la Universidad de La Salle con la finalidad de promover el desarrollo académico de los estudiantes, se logró un acuerdo de trabajo conjunto, Para el 2015-2 se logró establecer un convenio con la Universidad de Guanajuato como resultado se generó la visita de estudiantes en diciembre del 2015. Para el 2016- 1 el programa no está suscrito a ningún convenio internacional para este periodo se desarrollaron acuerdos de cooperación uno de ellos fue con la Universidad de South Eastem de Lousiana Estados Unidos. Cabe resaltar que dentro de los informes de gestión no se evidencia que el programa esté trabajando en fortalecer los vínculos con las entidades que ya tienen convenios establecidos el cual es un punto fundamental para trabajar.

Internacionalización: El profesor de USTA Argentina Juan José Gilli en el periodo 2015-1 visita el programa de Administración con la finalidad de contribuir al programa en temas de Investigación, Congreso y Cursos focalizados en temas de ética y empresa, para el periodo 2015-2 se tuvo la visita del docente Ricardo Altimira Vega de España Instituto de Empresas de Madrid para contribuir al programa en temas de investigación involucrando continuamente a Docentes y estudiantes. Para el 2016-1 En el mes de junio se desplazaron dos profesores invitados a la ciudad de Guanajuato Los profesores John Díaz García y Alirio Pinzón a realizar una estancia de

investigación en la Universidad de Guanajuato- México. Para el 2017 el programa de Administración debe seguir el mismo lineamiento que el periodo 2016-1 ya que el objetivo a mediano plazo es la acreditación internacional, por ello tenemos que ser reconocidos en el mercado internacional con la calidad de docentes y estudiantes que caracteriza a la universidad.

Promoción del programa: Dentro de los informes de gestión del periodo 2015-1 y 2015-2 no se evidencia ningún tipo de actividad relacionada específicamente con la promoción del programa, para el periodo 2016-1 se evidencia un proceso de mercadeo como el desarrollo de actividades de emprendimiento y asistencia a eventos académicos, es recomendable que el programa de Administración para el año 2017 siga trabajando en el proceso de mercado y desarrolle estrategias que le permitan ser competitiva y reconocida en el mercado.

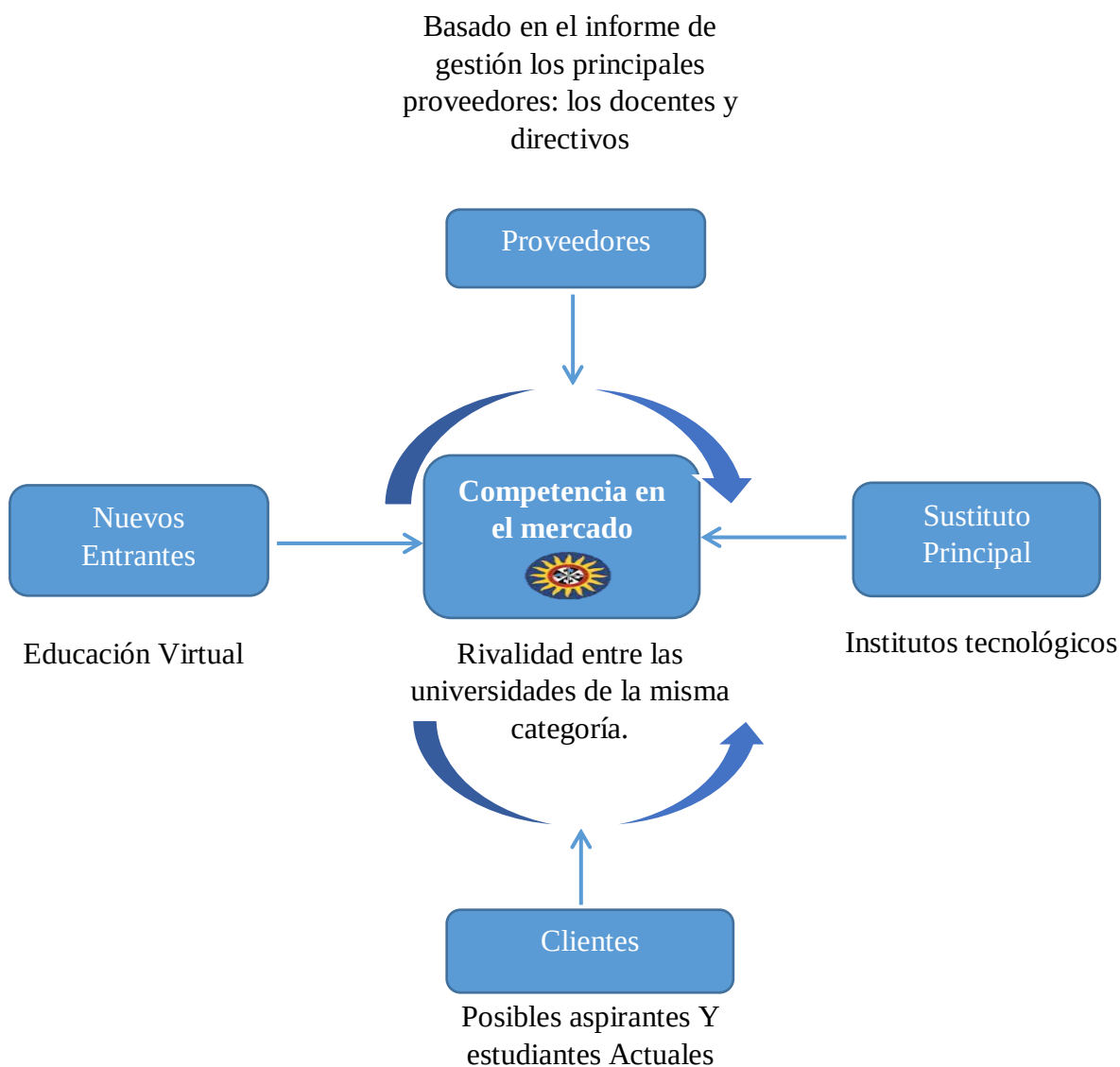
Eventos nacionales realizados durante el periodo: Durante el periodo del 2015 no se realizó ningún tipo de evento a nivel nacional, para el año 2016 el programa de Administración de hizo presencia en eventos nacionales con ponencias de docentes y estudiantes, de esta forma se da a conocer y se posiciona el programa. Para el siguiente periodo, es recomendable seguir trabajado en esta área con la finalidad de ser reconocidos en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

## **9. Presentación de los resultados**

Partiendo del análisis realizado anteriormente sobre la lista de chequeo en la cual se identificó las fortalezas y los aspectos a mejorar, se lleva a cabo un análisis general del programa de Administración frente al modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Este modelo es una herramienta para desarrollar la planeación estratégica de cualquier tipo de industria, la cual se basa en la comprensión de fuerzas fundamentales para crear la estrategia y asegurar una ventaja competitiva, el análisis a las fuerzas competitivas tiene que realizarse no a nivel global de toda la organización sino a nivel de cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

Es por ello, que se decidió analizar al programa de Administración de Empresas frente a los procesos académicos de la Universidad Santo Tomás y los informes de gestión académicos del programa, relacionando las fuerzas competitivas las cuales se basan inicialmente en cinco relaciones. A continuación, se expone el modelo de Michael Porter.





*Figura 4. Análisis del modelo de Michael Porter frente al programa de administración, elaboración de las autoras.*

La investigación desarrollada surge debido a que se desea determinar por qué el programa de Administración de Empresas es competitivo en el mercado, tomando como referencia las entidades públicas que apalancan el adecuado funcionamiento de la facultad de Administración de Empresas en Colombia, en base a esta información se desarrolla un esquema basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter con el fin de realizar un diagnóstico actual y establecer los aspectos a mejorar y/o fortalezas.

### **9.1. Rivalidad entre competidores**

Generalmente la fuerza más poderosa en las organizaciones es la rivalidad entre empresas que compiten directamente con un mismo servicio en este caso “la educación”, se evidencia que las estrategias que manejan las Instituciones de Educación Superior es el reconocimiento y posicionamiento en cada uno de sus programas ya que no pueden jugar con los precios.

“En el mercado en los últimos diez años, varias universidades en Colombia han accedido a procesos de Registro Calificado y Acreditación para mejorar su calidad y obtener el reconocimiento institucional de manera tal, que lo puedan ofrecer como ventaja competitiva en la carrera por atraer hacia sus programas” (Cabrales, 2015).

Cabe resaltar que hay 39 instituciones de educación superior que cuentan con acreditación de alta calidad la cual se otorga mediante una evaluación hecha por el Consejo Nacional de Acreditación, este reconocimiento se entrega cuando las universidades demuestran altos estándares en sus programas educativos entre las cuales se encuentra la Universidad Santo Tomás y por ello tiene una ventaja competitiva en el mercado, es de resaltar que el pasado año se obtuvo el más reciente reconocimiento por parte del Ministerio de Educación Nacional, la orden a la acreditación institucional de alta calidad de la educación superior.

Debido a esto se evidencian otras estrategias en la actualidad, hay una competencia por conseguir la permanencia del estudiante en la universidad hasta el final. Se ha podido observar que en algunas Instituciones Universitarias han bajado la guardia en sus procesos de selección y han ampliado las posibilidades para que sus alumnos permanezcan y avancen dentro de la institución según el Ministerio de Educación, “existe ahora en universidades, departamentos de mercadeo con políticas para conseguir clientes, se diseñan programar visitas a los colegios para llevar a los alumnos a conocer las instalaciones para mostrarles los diferentes beneficios y ventajas a los cuales pueden acceder como estudiantes de las mismas”. En este aspecto el programa de Administración de Empresas tiene una gran ventaja, con base en los informes de gestión y en las entrevistas realizadas al área administrativa, se evidencia que la Universidad Santo Tomás tiene un área responsable a la investigación de mercado pero es necesario recomendar que el programa de Administración de Empresas tenga un departamento de

mercadeo solamente para el programa que le permita analizar más a fondo cada una de las Fuerzas Competitivas que Plantea Michael Porter.

Partiendo de lo anterior y basados en el modelo de Michael Porter, se puede concluir que a medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias del sector disminuyen y se crean brechas para el acceso a los productos sustitutos; analizar la rivalidad entre competidores permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superar la competencia, lo que en la actualidad está haciendo el programa de Administración de Empresas y debe seguir trabajando en ello.

Cabe resaltar que el acompañamiento integral para el estudiante, en un proceso que diferencia a la Universidad Santo Tomás frente a su competencia, ya que, viene integrada consejería y acompañamiento, seguimiento a reintegros, asesoría académica, tutoría, monitoria, asesoría psicológica y espiritual, taller y actividades de desarrollo personal y formación para la vida laboral. “Con apoyo de la Decanatura se impulsó la construcción del Decálogo del Consejero (valores: ética, humildad, vocación, ecuanimidad, respeto, comunicación asertiva, sensibilidad, alegría, confianza, empatía, entre otros) que permitió generar sentido de pertenencia en la labor de los docentes que realizan acompañamiento estudiantil” (Hincapie,2015). Para el año 2016 se cuenta con el apoyo de docentes en cada uno de los semestres (o su equivalente en número de horas), uno en la nivelación académica en matemáticas, un profesional en Psicología, uno en pedagogía y docentes que lideran la participación estudiantil, se impulsan las Monitorias Académicas y el Grupo de Representantes Estudiantiles y se sigue cumpliendo el plan de acción elaborado desde el año 2015.

## **9.2. Amenaza de nuevos entrantes**

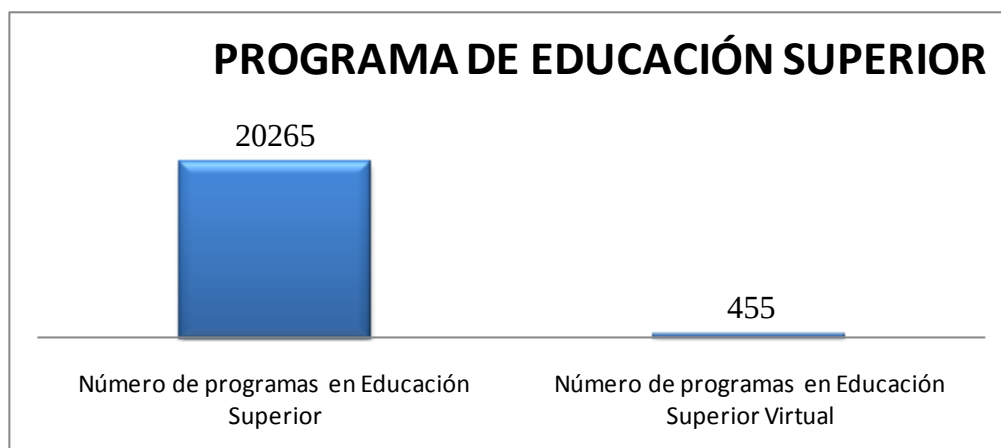
La amenaza de nuevos entrantes, es la facilidad o complejidad que tiene un competidor para ingresar a un mercado, por ello Michael Porter identifica siete barreras que puede dificultar la entrada al mercado. Se puede indicar que este tipo de fuerza no afecta de manera significativa el programa de Administración de Empresas ya que están incorporadas dos de las siete barreras identificadas por Porter. La primera barrera se identificó es la necesidades del Capital.

Al iniciar una Institución Académica se debe tener en cuenta el costo de estructuración ya que es uno de los aspectos fundamentales al momento de ingresar a este tipo de industria, teniendo presente que el costo de la misma es demasiado alto. Adicionalmente, a la hora de realizar la estructuración se debe contar con una normativa establecida por el gobierno para estructurar la Institución de Educación Superior, es una de las barreras de entrada más significativas que tienen los programas de educación; Adicional a esto, una de las ventajas para competir en esta fuerza con las que cuenta el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás es el reconocimiento en el tema de calidad, también es reconocida por ser la universidad privada más antigua del país lo cual es un respaldo fundamental para el programa de Administración de Empresas.

Aunque la amenaza de entrada de nuevas empresas no sea una amenaza para el programa de Administración de Empresas cabe resaltar que la educación virtual se puede encasillar en esta fuerza, ya que ha crecido en los últimos años significativamente y está ligada de manera paralela con el desarrollo de las tecnologías.

Uno de los principales productos entrantes para el programa de Administración de Empresas es la educación Abierta y distancia la cual ya está posicionada en el mercado pero con el tiempo ha tomado más fuerza afectando los programas presenciales en la actualidad, aproximadamente un 500% ha crecido la demanda de educación superior virtual en Colombia; entre el año 2010 y el año 2015 el país paso de 12.000 a 65.000 matriculados en programas online según cifras del Ministerio de Educación, así mismo la oferta de programas virtuales se ha multiplicado por cuatro desde el año 2007.

Para el año 2016 la distribución de matriculados de los programas de economía, administración, contaduría y afines tiene un porcentaje del 66.1% seguido por los programas de ciencias sociales y humanas con 12.8%, adicional, las ingenierías, la, arquitectura, el urbanismo y las áreas a fines con 11.0%, ciencias de la educación del 9.8% y otros al 0.3% siendo los programas administrativos los más seleccionados por los jóvenes colombianos.



*Gráfica 2. Número de programas en educación superior y educación superior virtual, tomados del observatorio laboral para la educación, elaboración de las autoras*

Se evidencia que el programa de educación virtual ha tenido un gran crecimiento en los últimos diez años siendo una de las alternativas seleccionadas por los colombianos para iniciar su proceso de educación. En la actualidad cuentan con un amplio portafolio de 455 programas de los cuales más del 35% son desarrollados para las áreas administrativas manejando como valor agregado costos bajos y el manejo de tiempo, es por ello que se evidencia el crecimiento en el mercado.

En esta Fuerza el programa de Administración de Empresas debe diferenciarse por el valor agregado que tiene, el cual maneja cuatro pilares que son: El primero desde lo humanístico, un sello distintivo muy fuerte del programa, desde la formación integral, un programa donde se promueve la ética empresarial y la responsabilidad social, el segundo pilar es una línea propia de investigación en responsabilidad, que al interior de la proyección social se viene trabajando los temas de innovación y el emprendimiento; el tercer pilar es la innovación ya que es un programa que trabaja temas de innovación y el concepto de emprendimiento y el cuarto pilar es el pensamiento del tema holístico-sistémico, el cual permite que todas las materias y todos los espacios académicos que se ven en el transcurso de la carrera estén directamente ligados, lo cual se puede evidenciar en los informes de gestión en el cual se refleja el trabajo de los proyectos de investigación en un trabajo conjunto con los dos semilleros que maneja el programa.

Adicional a esto, dentro de los informes de gestión se realiza una breve descripción de los logros y resultados obtenidos en el ámbito del emprendimiento, con el fin de despertar el espíritu emprendedor en los estudiantes, por esta razón, la semana de emprendimiento es el espacio holístico donde la integridad del estudiante se ve reflejada. Al destacarse por estos valores diferenciadores el programa contará con un interés significativo entre los futuros aspirantes.

Sin duda, el modelo de la educación virtual es una de las mejores opciones que el estado colombiano encuentra en la actualidad para ser un país más competitivo, proyecciones del Ministerio de Educación indican que para el año 2025 la educación superior debe cubrir todo el territorio nacional, por ello se generan estrategias con el fin de ofertar con más fuerza los programas virtuales. Por lo tanto el programa de Administración de Empresas fuera de fortalecer los procesos de gestión académica debe trabajar en planes estructurados con el fin de no perder posicionamiento en el mercado, el programa debe aprovechar todas las herramientas que tiene a su alcance como la tecnología de punta (Plataforma Moodle USTA), modelos pedagógicos innovadores, didácticas especiales, etc. Con ello será competitivo en el mercado a largo plazo.

### **9.3. Amenaza de productos sustitutos**

Esta fuerza se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir algún tipo de servicio por otro, los sustitutos se convierten en amenazas especialmente cuando no solo ofrecen una alternativa al comprador sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto, el programa de Administración de Empresas en esta fuerza tienen una gran debilidad ya que en la actualidad se cuentan con 56 instituciones tecnológicas de las cuales más del 82% de los matriculados son a los programas que están dirigidos a las áreas de ciencias administrativas y económicas.

Según cifras del Observatorio Laboral de Educación, el 70% de los graduados de programas tecnológicos en el área de Administración de empresas se vinculan laboralmente en el año siguiente al grado, ya que el programa les brinda las habilidades que el mercado está requiriendo es por ello que hay un 74,3% de vinculación, en la actualidad la mayoría de los jóvenes optan por iniciar su proceso educativo en los programas tecnológicos debido a que

cuentan con un costo más bajo que las Instituciones de Educación Superior pero están cumpliendo con las necesidades requeridas de las organizaciones.

Las instituciones de educación superior desde el año 2001 hasta el 2015 han graduado 91.837 estudiantes de Administración con un crecimiento significativo en el tiempo, el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás en la actualidad cuenta con 662 egresados obteniendo una representación en el mercado de 0.7% de egresados. El principal competidor de las entidades de educación superior son las instituciones tecnológicas o técnicas, esto se puede evidenciar en los indicadores suministrados por el Observatorio Laboral para la educación donde se evidencia que desde el año 2001 hasta el año 2015 en el programa de Administración de Empresas se han graduado un total de 20.271 personas a nivel nacional y una duplicación anual de la cifra desde el año 2007, esto se ha logrado ya que las compañías están requiriendo personas con este tipo de formación.

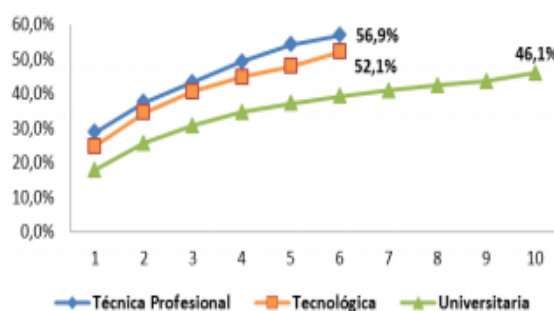
Con lo anterior se evidencia que el mercado de las instituciones tecnológicas se están tomando el mercado, ya que en la “actualidad la proporción de cobertura a nivel país es de 65% en programas profesionales y universitarios 35% en técnicos y tecnológicos es de resaltar que el estado tiene una meta para el año 2019 en aumentar la cobertura de las instituciones al 60%.” (Semana , 2016).

Es por ello que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás debe implementar planes de acción para proteger el mercado, debido a que la mayoría de la población no tiene los recursos para pagar una matrícula en una universidad, por ende tiene que estudiar en instituciones tecnológicas. Si estas instituciones están desarrollando procesos de educación con calidad y bajos costos tendrán como resultado la satisfacción de la capacidad y calidad que sólo ofreció las instituciones de educación superior por ello se deben generar planes de acción para recuperar el mercado.

Cabe resaltar, que el fenómeno de deserción en los programas tecnológicos son más acentuados que en el universitario, ya que cifras reveladas por el Ministerio de Educación, de cada 100 estudiantes que ingresan a la educación tecnológica 52,1% abandonan sus estudios, tasa que supera casi en 10 puntos a la deserción que reportan las Instituciones de Educación Superior

ya que la deserción es solo del 46.1%. Esto se debe a que las instituciones tecnológicas no cuentan con áreas estructuradas de Acompañamiento Integral para el Estudiante.

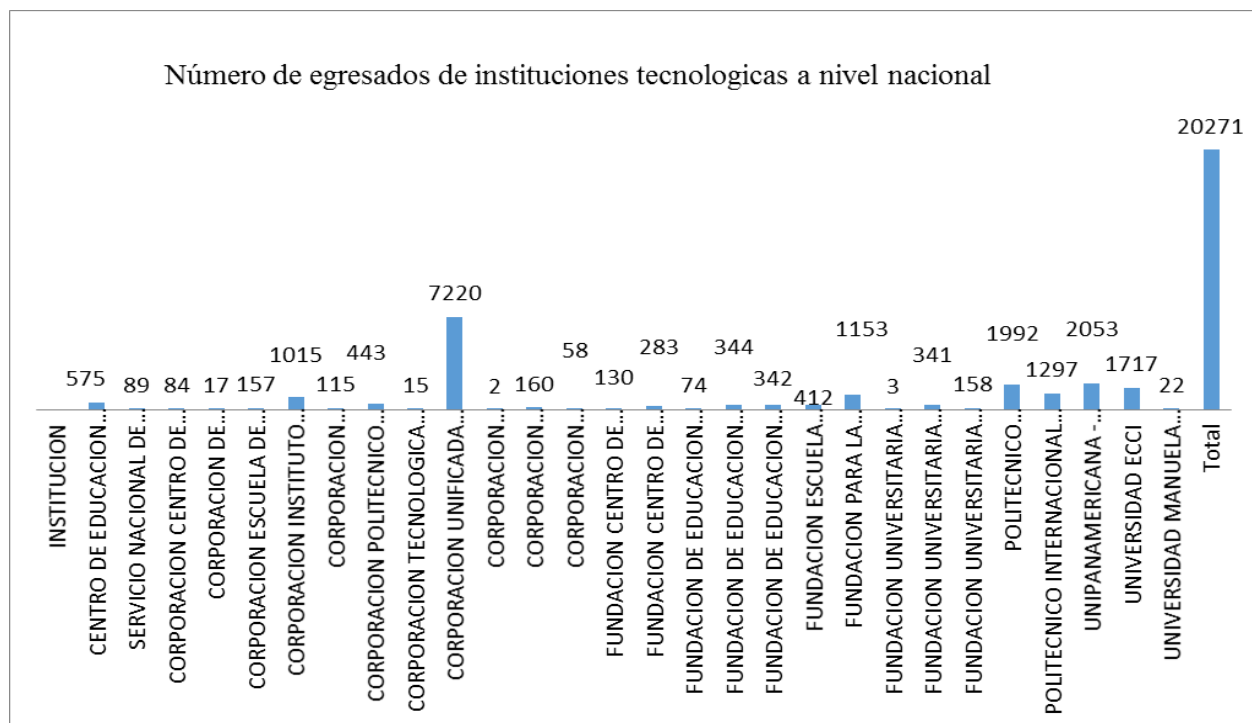
El programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás implementa planes de acción para proteger la deserción del estudiante, al interior de la facultad los directivos y docentes siempre están en búsqueda de las mejores alternativas para dar la formación adecuada a los estudiantes; el punto diferenciador son los procesos y estrategias pedagógicas que se vienen manejando al interior del programa, eso es lo que permite hacer la diferencia el cual se base en integrar el acompañamiento, seguimiento, asesorías académica, tutorías, monitorias, asesoría psicológica, talleres y actividades de desarrollo personal; las cuales permiten una disminución en la deserción de los estudiantes del programa de Administración de Empresas.



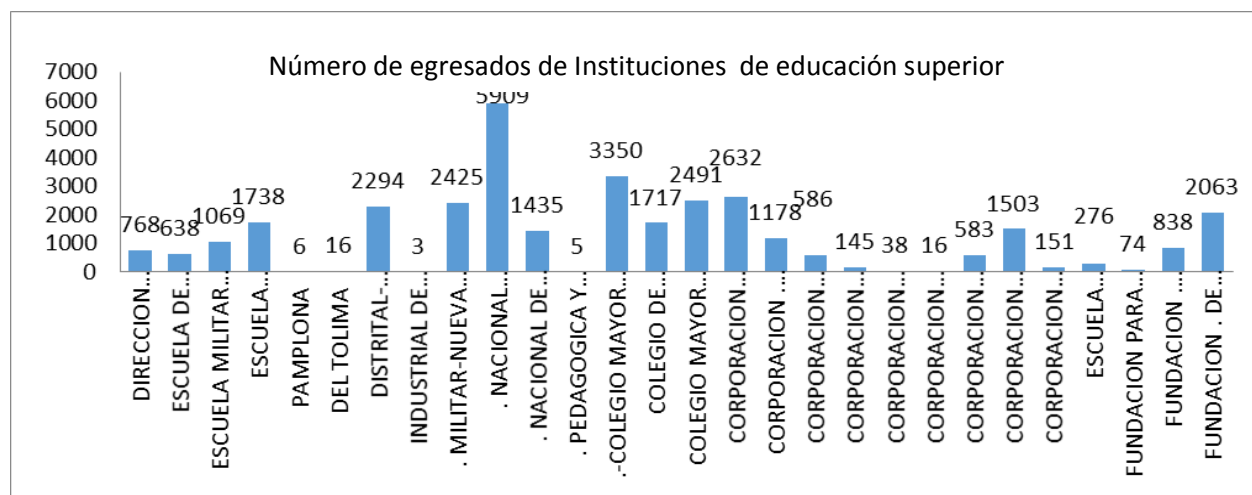
*Grafica 3. Deserción Académica fuente: Datos SPADIES 2015 (corte marzo de 2016)*

Hay otro elemento en el cual está trabajado el programa, y es la planeación en el mediano plazo que busca constituir la escuela de negocios en articulación y doble titulación con una Universidad Europea, en lo cual se está trabajando y va ser un valor diferenciador o un valor agregado frente a la competencia y los sustitutos beneficiando a los aspirantes, estudiantes, docentes y el mismo cuerpo directivo del programa, esta es información brindada por nuestros entrevistados. Para concluir, el programa siempre debe estar en pro de la calidad para poder competir con productos sustitutos.

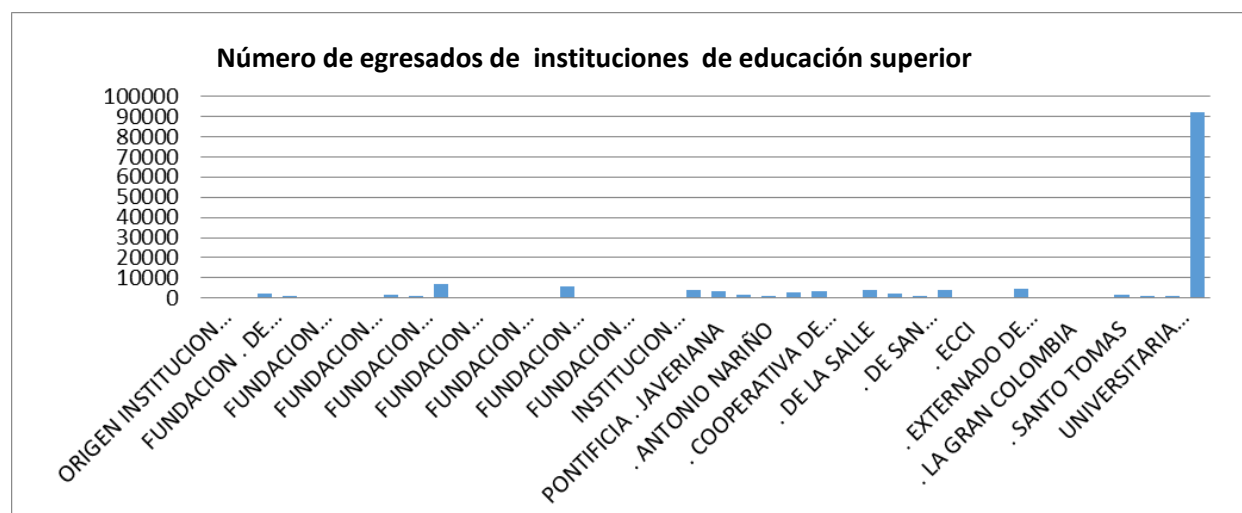




Gráfica 4. Número de egresados de instituciones tecnológicas a nivel nacional, tomados de SNIE, elaboración de las autoras



Gráfica 5. Número de egresados de instituciones de educación superior, tomados de SNIES, elaboración de las autoras



*Gráfica 6. Número de egresados de instituciones de educación superior, tomados de SNIES, elaboración de las autoras*

Un aspecto que ha futuro puede afectar el indicador de posicionamiento en el mercado al programa de Administración de Empresas es el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje); El Sena es una institución pública encargada de brindar programas de formación técnicos y tecnólogos, en la actualidad cuenta con más 522 programas destacándose por ser uno de los centros de educación técnica más importantes en Latinoamérica.

El SENA oferto dentro del año 2007 al 2015, 112.869 cupos en programas de formación técnica en programas administrativos, el 74.32% es la participación en programa técnicos y el 25.68% participación en programas tecnólogos. Es de resaltar que el SENA cuenta con un excelente plan de estudio y estrategias para la vinculación laboral. Información del Observatorio Laboral y Ocupacional, la profesión de Administración de Empresas tiene 1.674 inscritos de los cuales se generó en el último trimestre del año 2016, un número de vacantes de 1.266 y se logró una colocación de 1.576. Es por ello que el programa de Administración de Empresas debe crear planes competitivos a largo plazo.

#### **9.4. Poder de negociación de los Proveedores**

La cuarta fuerza hace referencia al poder de negociación de los proveedores donde Michael Porter enfatiza en seis procesos claves para identificar la intensidad de los proveedores, las cuales son:

- 1) Los proveedores tienen un nivel negociador
- 2) Están dominados por pocas compañías
- 3) Si no tienen que competir contra otros productos sustitutos
- 4) El proveedor no depende del comprador
- 5) Los servicios del proveedor son importantes para la empresa
- 6) Cuando el proveedor podría convertirse en competencia del comprador

Con lo mencionado anteriormente cabe resaltar que, la fuerza que ejercen los proveedores del programa de Administración de Empresas es alta debido a que, de los seis ítems nombrados, los proveedores (Docentes) implementan o tienen en cuenta dentro de sus procesos cuatro ítems, los cuales son: Los docentes tienen poder de negociación, los servicios del proveedor son importantes para la Institución, están dominados por pocas compañías y no tienen competidores sustitutos.

Otro aspecto importante que se puede evidenciar en esta fuerza competitiva es: la calidad de educación que ofrecen los Docentes y Directivos al plantel educativo; cabe resaltar que, la educación depende directamente de la calidad de los docentes basados en el informe de Institute For Studies in Education (OISE) de la Universidad de Toronto donde establecieron los siete elementos claves para la formación y los aspectos relevantes que deben tener los docentes de cualquier institución para ofrecer una educación de alta calidad. A continuación se nombran los siete elementos claves:

1. Planificación del programa :Relevancia y priorización del contenido
2. Evaluación y seguimiento a los estudiantes: Tener en cuenta los aspectos humanos e intelectuales.
3. La organización de aulas de clase y de la comunidad: Las relaciones académicas que se deben establecer para contribuir a la enseñanza.
4. Educación Inclusiva: Cierre de brechas referente a la desigualdad

5. Contenido y pedagogía: Es importante tener la apropiación del área del conocimiento y establecer mecanismos diversos para ampliar las áreas de conocimiento.
6. Identidad profesional: El docente debe orientar al conocimiento de la vida laboral y personal.
7. Visión para enseñanza de objetivos: Este aspecto abarca la comprensión del mundo real y una preparación del lugar del trabajo, el desarrollo social y personal.

Es de resaltar que, en estos aspectos los docentes de la Universidad Santo Tomás los tienen incorporados dentro de sus procesos, como se evidencia en el syllabus que cada docente presenta al inicio del semestre académico. Estos siete elementos son esenciales para la generación de nuevas dinámicas académicas las cuales construirán una educación de calidad y aportarán elementos para mejorar la labor continua de los docentes; este aspecto anteriormente nombrado es un valor agregado ya que contamos con docentes que están especializados en el tema.

Para hacer efectivas las siete prioridades de la educación, cabe resaltar que se debe tener presente tres esferas del conocimiento las cuales deben ser la base para la planeación de la enseñanza que debe garantizar la Institución de Educación Superior. Estas esferas son:

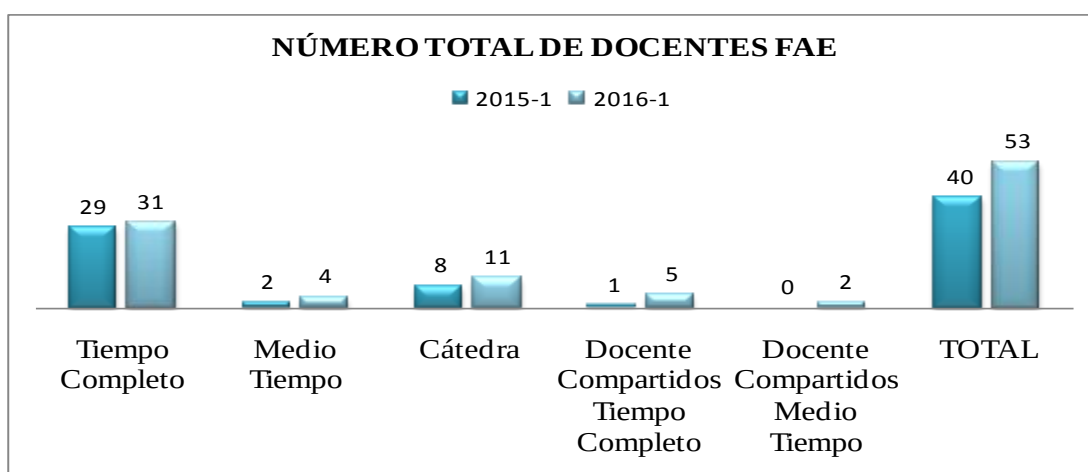
1. Conocimiento sobre la investigación
2. Conocimiento de proyección Social
3. Docentes

Es importante dejar claro que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás implementa dentro de los procesos de apoyo y los procesos académicos de gestión estas tres esferas del conocimiento, ya que hay un lineamiento en la unidad de Investigación el cual se implementó desde el año 2000 a partir del plan general de desarrollo 2000-2003, este plan se propone a partir de que la Universidad Santo Tomás desea implementar una estructura investigativa y fijar una política institucional de manera que se incorpore toda la comunidad Tomasina, buscando una coordinación científica y académica.

En la actualidad la Universidad Santo Tomás cuenta con 70 grupos de investigación reconocidos por Colciencias organizados por áreas de conocimiento los cuales han desarrollado un amplio portafolio de trabajos investigativos con el fin de aportar tanto a la comunidad interna y externa.

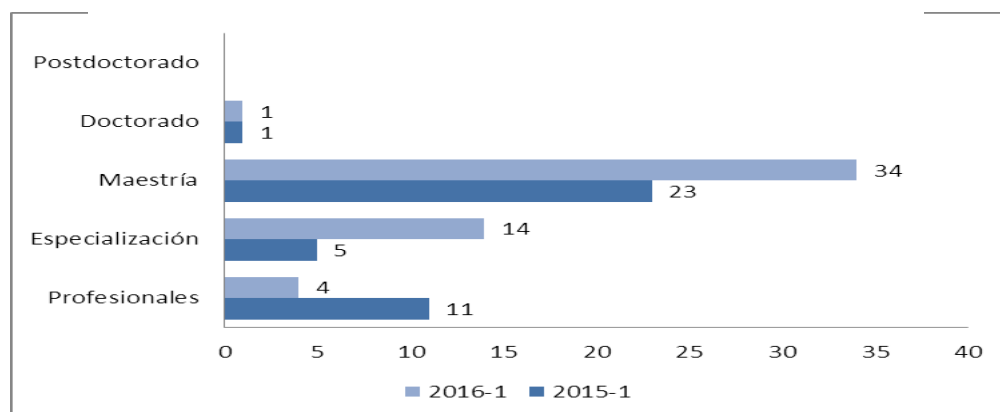
- **Proyección Social**, es una línea muy propia de la Universidad Santo Tomás y a su vez del programa de Administración de Empresas, el cual se encarga de orientar, coordinar y promover la acción de proyectos sociales el cual aporta al desarrollo humano y a la creación de profesionales íntegros por medio de actividades en las cuales interviene toda la comunidad Tomasina.
- **Docentes:** Los principales proveedores del programa de Administración de Empresas son los docentes, según el informe de gestión de la facultad para el primer periodo del año 2015 se contaba con un total de 40 docentes de los cuales 29 docentes son de tiempo completo, 2 docentes de medio tiempo, 8 de cátedra y 1 docente de tiempo completo. Adicionalmente, el nivel máximo de educación de los docentes está distribuido de la siguiente forma: 1 docente cuenta con doctorado, 27 docentes con maestría, 5 con especialización y 11 de ellos profesionales.

Para el primer periodo del año 2016 se contaba con una totalidad de 53 docentes de los cuales 31 docentes eran de tiempo completo, 4 de medio tiempo, 11 de cátedra, 5 docentes compartidos de tiempo completo y 2 de medio tiempo. Adicionalmente, el nivel máximo de educación de los docentes está distribuido de la siguiente manera: Un docente cuenta con Doctorado, 19 docentes cuentan con maestría, 14 docentes con especialización y 4 de ellos son profesionales.



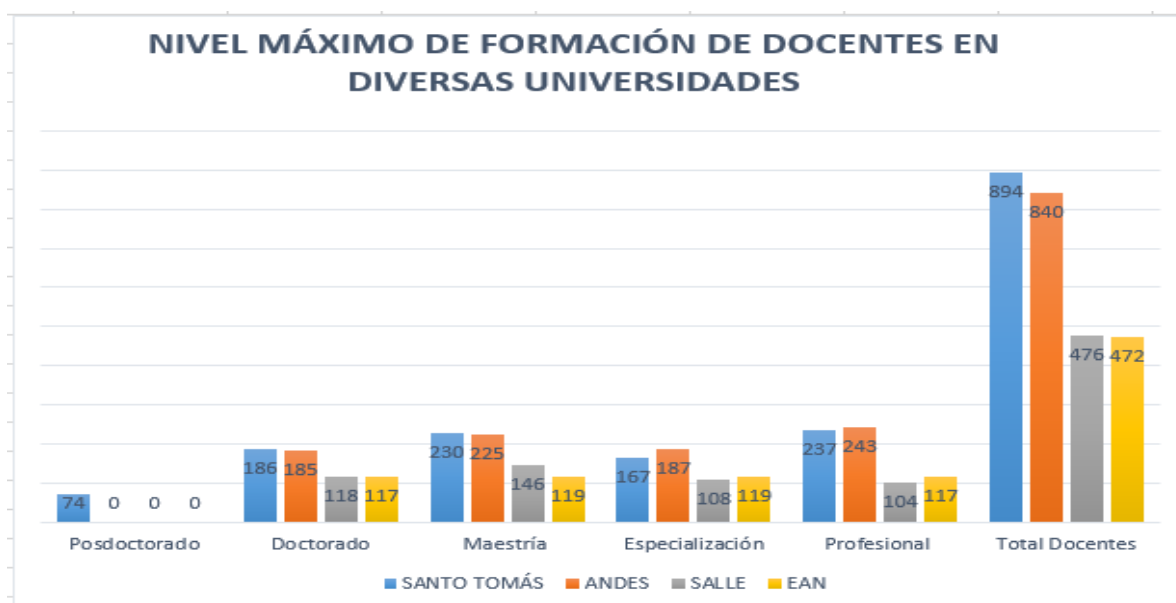
*Gráfica 7. Número total de docentes del programa de Administración de Empresas. Información tomada del informe de gestión FAE 2015-I al año 2016-, elaboración de las autoras*

### NIVEL MÁXIMO DE FORMACIÓN DOCENTE



Gráfica 8. Nivel máximo de formación de docente, datos del informe de gestión FAE del año 2015-1 al año 2016-, elaboración de las autoras

En las gráficas se evidencia que entre el año 2015 al 2016 se incrementó en un 25% el número de docentes con el fin de especializar cada asignatura y que el proceso de aprendizaje sea más específico en cada uno de los enfoques de la Universidad Santo Tomás. También se puede evidenciar que para el año 2016 existían más docentes con maestría y bajo porcentualmente el número de docentes que únicamente contaban con un título profesional.



Gráfica 9. Nivel máximo de formación de docentes en diversas Universidades. Información para elaboración de grafica de SNIES

<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>

En la gráfica se evidencia que el mayor número de docentes vinculados en Instituciones de Educación Superior son profesionales sin ningún tipo de estudio adicional, es de resaltar que realizando la comparación de la Universidad Santo Tomás frente a otras Instituciones de Educación Superior, se puede concluir que un aspecto positivo de la Universidad Santo Tomás es que es la única institución en tener 74 docentes con un nivel de Educación en Posdoctorado activos en sus diversos programas.

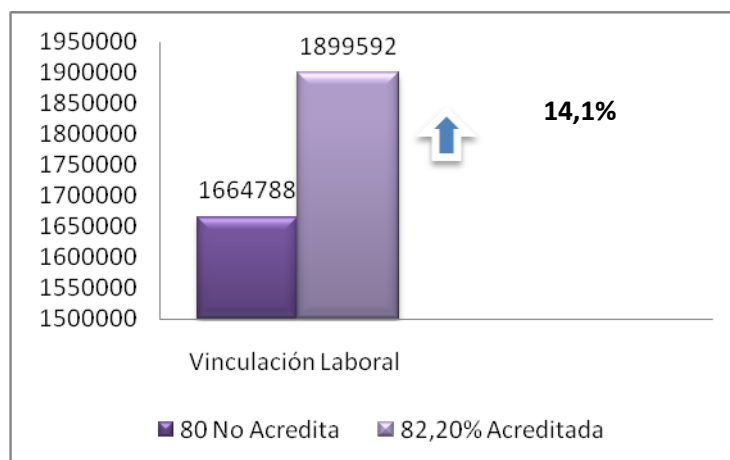
### **9.5. Poder de negociación de los clientes**

En las cinco fuerzas de Porter el poder de negociación del cliente se refiere a la presión que pueden ejercer los estudiantes sobre las Instituciones de Educación Superior para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

Los estudiantes actuales y los nuevos aspirantes de la Educación Superior tienen un poder de negociación alto en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás debido a que en el mercado existe un amplio portafolio y por ello los clientes fácilmente pueden seleccionar la institución que se acomode mejor a su proyección; por otro lado, la mayoría de consumidores están bien informados acerca de los costos, las condiciones y el contenido del programa, es por ello que basados en el informe de gestión del año 2015 y 2016 se ven resaltados los ítem que diferencian el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás para ser atractiva en los posibles clientes o aspirantes, tomando como referencia los sistemas de información de la Educación Superior en Colombia y entidades que regulan la Facultad o el programa de Administración de Empresas en Colombia.

Basado en los informes de gestión suministrados por el programa de Administración de Empresas en los últimos tres periodos académicos se identifica el poder de negociación de la facultad para ser un programa atractivo en el mercado, uno de sus principales reconocimientos es el posicionamiento en el mercado, gracias a que cuenta con el registro calificado y la acreditación de alta calidad multicampus; “Según el observatorio Laboral para un graduado de una Institución de Educación Superior acreditada la vinculación laboral y su salario promedio de enganche son mayores que los que presentan los graduados de una Institución de Educación Superior no acredita” (Observatorio Laboral, 2014). Lo cual indica que el mercado laboral está

teniendo en cuenta las entidades Universitarias acreditadas de alta calidad como una garantía de excelencia en la formación de nuevos profesionales.



*Gráfica 10. Vinculación laboral de las instituciones acreditadas y no acreditadas. Datos tomados de Observatorio Laboral:*

(<http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344801.html>)

Como se evidencia en la gráfica anterior, las entidades acreditadas en el ámbito laboral tienen un incremento del 14,1% de posibilidades de ingresar a un mejor cargo y un aumento en el salario de 234.804 promedio, debido a esto los interesados en iniciar una carrera de educación superior lo primero que buscan son programas con acreditación y posicionamiento en el mercado. Es de resaltar que durante el año 2015 se consolidó la elaboración de un documento de condiciones iniciales de acreditación, el cual se encargó de la información en el SACES del Ministerio de Educación Nacional e iniciar formalmente el proceso de acreditación del programa de pregrado.

A Continuación se presentan los procesos de los informes de gestión que destacan las fortalezas del programa.

### 9.5.1. Semilleros de investigación

Según el Ministerio de Educación Superior y el proyecto Tuning 2011- 2013, en Colombia los semilleros de investigación son una estrategia pedagógica extracurricular que tiene como finalidad fomentar la cultura investigativa en los estudiantes de pregrado que se agrupan para desarrollar actividades que propendan por la formación investigativa, la investigación formativa



y el trabajo en red. Los semilleros de investigación surgen como una respuesta a la necesidad de brindar a los estudiantes espacios académicos donde fortalezcan las habilidades y destrezas frente a temas específicos. Es así como los estudiantes y docentes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás unen esfuerzos para vivir de manera práctica los procesos de investigación. Además, el estudiante que se comprometa en investigar constantemente adquiere competencias diferenciadoras en relación a los otros estudiantes que no hacen parte de un semillero de investigación.

Cabe resaltar que la Universidad Santo Tomás cuenta con una estrategia competitiva e innovadora en las reformas curriculares y estas aportan directamente a la misión de la organización, por ello el programa de Administración de Empresas ha estado trabajando en los semilleros de investigación como una de las principales estrategias de competitividad. Desde el año 2015 el programa de Administración de Empresas cuenta con dos semilleros: el primero es el semillero OIKOS que pertenece a la línea de investigación de responsabilidad social empresarial que se desarrolla por medio del grupo de investigación GIRSA registrado en COLCIENCIAS.

El segundo semillero es KCI2 que pertenece a la línea de cultura de innovación y al grupo GAIA registrado en COLCIENCIAS, cuenta con una participación en el Curso Virtual de UNASUR, “Jóvenes Líderes de UNASUR por un Desarrollo integral y para la integración regional. El semillero participa en el curso por medio de un convenio con el CAF y la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, a través de la participación de tres estudiantes. Resultados a través de las actividades del Semillero 2014-I y 2014-II, se forman competencias en estudiantes que tienen como resultado la participación de ellos como Auxiliares de Investigación en propuestas y proyectos de la Línea de Investigación denominada Cultura de Innovación y se tienen en cuenta dos ponencias que se presentan como Poster en el Encuentro de Semilleros de Investigación de la División.

Para el año 2016 el programa continúa con los dos semilleros de investigación obteniendo múltiples reconocimientos, uno de los cuales se resalta es el FODEIN el cual es un proyecto en el que se unieron las facultades de Administración de Empresas, Mercadeo y Negocios Internacionales en el cual trabajaron en el proyecto de factores determinantes en las decisiones

de compra y consumo en lo estudiantes de la División de Ciencias Económicas y Administrativas de la USTA. Por otro lado participaron en el Proyecto de la Universidad de Buenos Aires: Brújula Responsabilidad Social del Territorio-Macro Proyecto GIRSA 2 Fase Gestión del conocimiento en industrias creativas USTA-Sabana. Los estudiantes del programa de Administración de Empresas participación en eventos nacionales con ponencias de docentes y en eventos internacionales con ponencia de docentes investigadores.

También se puede mencionar que los estudiantes participación como asistentes a eventos nacionales para capacitación en investigación, proyectos de investigación de los grupos y líneas de facultad, no incluidos en las convocatorias institucionales. Simposio internacional de investigación de la facultad laboratorio experimental: paradigmas, cooperación y liderazgo, participación general en redes de investigación por parte de la comunidad académica de la fase - grupo GIRSA, proyecto en comunicación gerencial.

Dentro de la investigación formal, la fase de apoyo para la aplicación de instrumentos y auxiliares de investigación, gestión del conocimiento en industrias creativas escuela austriaca aplicada a la fase inmersión de investigación universidad de Oviedo, inscripción en eventos nacionales con ponencias, participación en redes, como representantes de semilleros de investigación, por parte de estudiantes y para finalizar en el primer periodo del año 2016 se desarrolló el evento (a nivel de división) de apropiación del conocimiento de semilleros de investigación. Apoyo aplicación modelo de aprendizaje en emprendimiento ( Rocha, 2015,p 17).

Es importante dejar claro que los coordinadores de los semilleros de investigación son docentes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás quienes modelan junto a los estudiantes del semillero nuevas estructuras mentales, consolidan aspectos éticos, comprenden de mejor manera la responsabilidad y apropian nuevo conocimiento. Por lo anterior un estudiante semillerista del programa de Administración de Empresas de la USTA, es un investigador en formación que se convierte en una persona diferente a las demás, debido a su predisposición por entender el mundo que lo rodea, por ser inquieto a responder preguntas que son resultado del ejercicio de la investigación.

### **9.5.2. Prácticas y Consultorías**

El programa de Administración de Empresas cuenta con un espacio académico denominado prácticas empresariales, las cuales se realizan en el último semestre académico con la finalidad de que se midan los conocimientos obtenidos durante el programa y que se pongan en práctica todos los conceptos teóricos.

“El Ministerio de Educación indica que además del desarrollo de competencias básicas es indispensable que las instituciones educativas desarrollen en los estudiantes competencias laborales, entendidas como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y disposiciones, que les conduzcan a trabajar en equipo, lograr resultados en una organización o unidad productiva y los habilite para conseguir un empleo, generar su propia empresa o negocio, mantenerse en la actividad que elijan y aprender elementos específicos del mundo del trabajo”. (Educar para el mundo productivo, 2010).

Es por esta razón, que el programa de Administración de Empresas realiza visitas a los practicantes en cada una de sus empresas con el fin de realizar un acompañamiento en su proceso de práctica profesional, cabe resaltar que en este proceso se lleva a cabo una evaluación constante de cada uno de los procesos que el practicante está desarrollando dentro de la organización y posteriormente se evidencian las oportunidades y mejoras que debe tener el estudiante y la universidad.

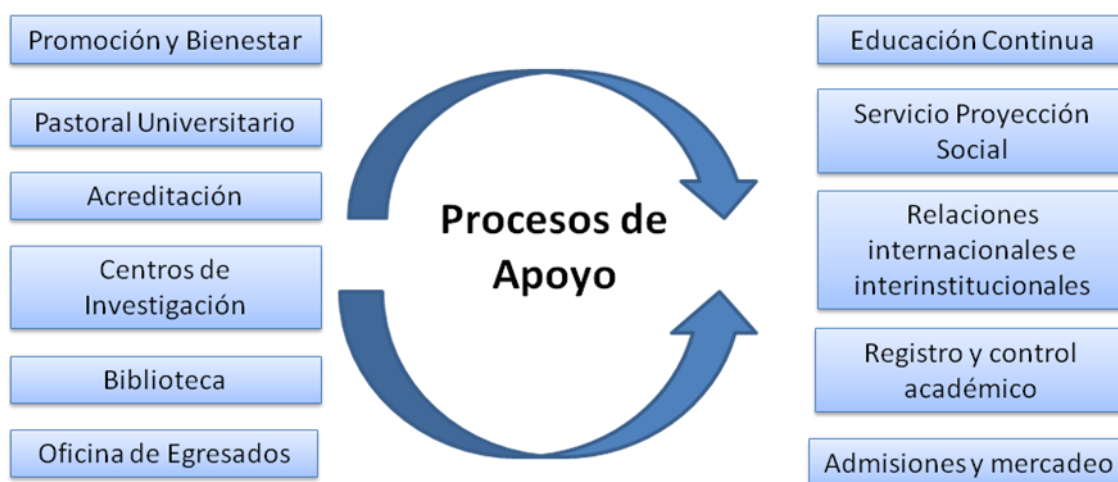
Es de suma importancia recalcar que para el año 2015 el programa de Administración de Empresas de la USTA recibió por parte de los empresarios la inconformidad de que los estudiantes de la facultad tienen conocimientos mínimos en cuanto al programa de Excel, por ello para el año 2016 se brindaron capacitaciones que asumieron esta herramienta como una cualidad y elemento diferenciador en el mercado laboral. Es de resaltar que durante el primer periodo académico de 2016, se contó con el apoyo de diferentes empresas que deseaban vincular a estudiantes Tomasinos.

Cabe resaltar, que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás cuenta con un grupo de consultorías donde los estudiantes pueden ser partícipes y refuerzan sus conocimientos. Según el informe de gestión para el año 2015 se reunieron

esfuerzos entre las Facultades de Ingeniería Industrial, el centro de emprendimiento, la Facultad de Mercadeo y el programa de Administración de Empresas, para presentar la propuesta para el Centro de Consultoría. A partir de un acercamiento que se hizo en el año 2014, con la organización internacional del trabajo, se terminó éste proceso en su primera fase en el año 2015 que consistió en la Formación en la metodología SCORE de un Consultor del programa de Administración. Igualmente, se realizó la Consultoría en las empresas Securitas y Oncor respectivamente para el 2016, la facultad de Administración de Empresas sigue trabajando en la expiación y convenio con más entidades.

Partiendo de toda la información anteriormente nombrada, se puede concluir y resaltar que esta es una de las principales fuerzas en las que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás trabaja dentro de sus procesos de gestión académica con el fin de mejorar constantemente. A continuación se relacionan los informes de gestión académica de periodo de tiempo 2015-I al 2016-I con los procesos de apoyo que actualmente el programa de Administración tiene en cuenta dentro de su ejecución.

- Procesos académicos que se evidenciaron dentro de los Informes de gestión suministrados por la Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas (Doctora Patricia Rocha) y que actualmente el programa de Administración de empresas lleva a cabo dentro su desarrollo y proyección a futuro.



*Figura 5. Procesos de apoyo de la Universidad Santo Tomás, fuente elaboración de las autoras*



*Figura 6. Procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, fuente elaboración de las autoras*

Con las gráficas anteriormente expuestas, se pueden observar los quince procesos que tiene en cuenta el programa de Administración de Empresas actualmente dentro de los informes de gestión académica y los once procesos de apoyo que el programa tiene presente dentro de todas sus actividades o procesos. Es importante resaltar que no todos los procesos de apoyo tienen una relación directa con los informes de gestión, por lo tanto a continuación se deja en evidencia que procesos tienen relación con los informes suministrados desde la facultad con el fin de establecer un análisis de su estado actual y posteriormente identificar posibles oportunidades de mejora.

- La primera relación que se puede evidenciar es el proceso de apoyo de los centros de investigación con el proceso de gestión académica de semilleros de investigación, básicamente lo que el programa de Administración de Empresas busca es implementar dentro de sus estudiantes una estructura investigativa, que le permita al estudiante ampliar sus conocimientos y de esta manera ir fomentando el fortalecimiento de sus habilidades y destrezas. Este centro de investigación fue creado con el fin de que los

estudiantes encuentren en él un apoyo constante frente a las investigaciones que necesiten realizar.

- La segunda relación que se puede encontrar entre los informes de gestión y los procesos de apoyo son: el servicio de proyección social y las consultorías, pasantías, prácticas y programas de emprendimiento. Principalmente el programa de Administración de Empresas busca que con el servicio de proyección social los estudiantes tengan orientación y coordinación y promover una comunidad Tomasina integral en la cual se desarrolle la parte humanística que diferencia a la Universidad.
- La siguiente relación es el proceso de apoyo desde la parte de promoción y bienestar universitario hacia los estudiantes; en este aspecto el programa de Administración de Empresas trabaja en pro de la excelencia de los estudiantes y fomenta distintas actividades que le ayuden a la comunidad Tomasina a relacionarse con las demás personas, creando así vínculos positivos sobre distintos ámbitos culturales
- La Cuarta relación que se encontró entre los informes y los procesos de apoyo son la oficina de Egresados y las oportunidades que esta ofrece a los graduados. Básicamente, el programa de Administración de Empresas fomenta espacios para fortalecer los vínculos entre profesionales, empresa y universidad.
- La quinta relación es el proceso de apoyo de la educación continuada y el uso adecuado de medios pedagógicos y actividades de acompañamiento al estudiante; cabe resaltar, que el programa de Administración de Empresas cuenta con espacio académico dedicado a la capacitación, actualización y profundización de temas en los cuales el estudiante necesite mejorar.
- Para finalizar se puede concluir que el programa de Administración de Empresas actualmente no trabaja en pro de un departamento de mercadeo que se encargue específicamente de divulgar y promover el programa de Administración, por lo tanto es una de nuestras recomendaciones, para que el programa a futuro no presente ninguna falencia respecto al tema.

## 9.6. Entrevistas

Para complementar el análisis realizado anteriormente, se entrevistó a las personas involucradas directamente en el proceso administrativo, académico y en los procesos de gestión del programa de Administración; a continuación se realiza una breve explicación del porqué se eligieron a estas personas, y posteriormente se dará a conocer la opinión o el criterio que tuvieron frente a las preguntas realizadas para complementar la información de fuentes primarias. Cabe resaltar que las preguntas estructuradas se basan en el modelo que tiene en cuenta Michael Porter para medir cada una de las fuerzas competitivas.

### 9.6.1. Descripción de personas entrevistadas

- **Decana de la Facultad de Administración de Empresas, Ana Patricia Hernández Bernal.** Es la directriz de los estudiantes y es la persona que tiene el conocimiento global del programa de Administración; es la persona encargada de toda la parte administrativa y organizacional de la facultad, vela porque los derechos, políticas y reglas de la facultad se cumplan como está establecido. Presta atención a los estudiantes, profesores y personal administrativo, ayuda a fomentar la comunicación entre ellos, y promover las actividades orientadas a la conformación y desarrollo de la Comunidad Educativa, por ello es nuestro pilar fundamental para justificar nuestro diagnóstico.
- **Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas la Señora Patricia Rocha.** Es la persona encargada de articular todos los procesos académicos y administrativos, la cual interactúa con docentes, estudiantes, padres de familia, parte administrativa, entre otros; por lo anterior se vio la necesidad de elegirla, ya que es la persona encargada de recopilar la información pertinente y realizar el análisis estructurado para generar un informe de gestión del periodo actualmente cursado.
- **Secretaria de la facultad de Administración quien es Sandra Castillo.** Su función es manejar todos los procesos académicos de los estudiantes en cuanto a, certificados, grados, reintegros, matriculas, y asesoramiento; se seleccionó para realizarle la entrevista ya que, es uno de los pilares fundamentales de la facultad, debido a que es el primer filtro para adquirir toda la información pertinente que necesiten los estudiantes o posibles aspirantes, buscando así que los estudiantes se sientan satisfechos y a gusto con el servicio que la universidad les brinda.

- **Docente Fabio Victorino Acosta.** El cargo que desempeña actualmente es docente en la línea financiera y coordinador académico del programa. Algunas de sus funciones son: Participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (Plan de Mejoramiento y Evaluación Institucional), Participa en el Consejo Académico, en el Comité de Evaluación y Promoción y en los otros comités que sea requerido, colabora a la decana en la planeación, programación académica y evaluación Institucional de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares. Principalmente lo elegimos como uno de los entrevistados, debido a que es el responsable de acompañar el proceso educativo del programa de Administración de Empresas de la Institución de acuerdo a su filosofía y modelo pedagógico.
- **Docente Héctor Horacio Murcia.** Actualmente es docente de tiempo completo del programa de Administración de Empresas, tiene a cargo algunas materias de posgrado, y es coordinador de consejería y acompañamiento académico. Se seleccionó para realizarle la entrevista porque vela por el desarrollo estudiantil y por bajar los indicadores de deserción de los estudiantes.
- **Representante estudiantil Sergio Ávila.** Es el representante estudiantil del programa de Administración de Empresas, adicionalmente es el representante estudiantil ante el Consejo Académico general de USTA Colombia. Se eligió para realizarle la entrevista ya que es la persona que maneja la vocería y busca que los estudiantes sientan empoderamiento y ganas de trabajar por su facultad, se encarga de armar equipos de trabajo que sean eficientes, visibles y que amen la facultad de Administración de Empresas.

### 9.6.2. Análisis de entrevistas realizadas

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a las seis personas involucradas en el programa de Administración de Empresas para ampliar la información de los informes de gestión del periodo académico 2015-1 al 2016-1, se seleccionaron las preguntas más relevantes para el desarrollo de la investigación. A continuación se evidencian los resultados.

De la pregunta, “considera usted que el programa de Administración de Empresas es reconocido en el mercado” los seis entrevistados indicaron que sí, ya que nadie desconoce la presencia del programa de Administración de Empresas y han evidenciado su crecimiento en



estos 10 años. La respuesta que consideramos apropiada para concluir esta variable fue dada por la decana del programa de Administración de Empresas, ya que maneja un conocimiento global del programa y es par académico del Ministerio de Educación y parte de las mesas directivas del Consejo Nacional de acreditación por eso cuenta con todo el criterio y la experiencia para contestar esta pregunta. Conociendo la educación en Colombia y sobre todo los programas de Administración de Empresas, puedo enfatizar en que el programa de Administración ha venido trabajando fuertemente en temas de calidad y sobretodo en reconocimiento de marca y estrategias; adicional a esto contamos con el respaldo de la marca Universidad Santo Tomás que es reconocida en el mercado por obtener el primer claustro universitario de Colombia y tener reconocimiento, otro punto agregado es que el programa está a la vanguardia en temas propios de estrategias educativas y esquemas estratégicos que le han ayudado a ser mejor en el tiempo.

De acuerdo con la Decana Ana Patricia Hernández la facultad ha trabajado en los últimos semestres en el reconocimiento del mercado, esto se puede evidenciar en los informes de gestión con el plan de mejoramiento de estrategias pedagógicas el cual se fundamenta en un proyecto mentor que tiene como propósito fundamental consolidar a la comunidad académica entorno a la voluntad propia de cada docente en cuanto al cambio que debe generar en busca de la excelencia en el desarrollo de su función más importante en los procesos de enseñanza- aprendizaje, lo cual sirve como herramienta fundamental para combatir contra los nuevos entrantes y productos sustitutos.

La siguiente pregunta que se seleccionó es: “Cual es el valor agregado que tiene el programa de Administración de Empresas”; los seis entrevistados respondieron en común que el programa maneja cuatro pilares que son diferenciadores. El primero desde lo humanístico es un sello distintivo muy fuerte del programa de Administración de Empresas desde la formación integral, un programa donde se promueve la ética empresarial y la responsabilidad social, el segundo pilar es establecer una línea propia de investigación en responsabilidad empresarial o administrativa, otro elemento que al interior de la proyección social se viene trabajando.

Los temas de innovación, el emprendimiento y el eje articulador de nuestra malla curricular realmente son dos líneas de investigación, una la innovación y la otra es la responsabilidad social empresarial. Se han tenido diferentes eventos en los cuales los estudiantes presentan sus proyectos, algunos de estos proyectos se han llevado a la práctica por lo tanto la

cultura de la innovación y el emprendimiento siempre están ahí presentes en los procesos de la facultad. El cuarto pilar es el pensamiento del tema holístico- sistémico el cual permite que todas las materias y todos los espacios académicos que se ven estén directamente ligados.

Esto se puede evidenciar en los informes de gestión donde se refleja el trabajo arduo de los proyectos de investigación en un trabajo compacto con los dos semilleros que maneja el programa. Adicional a esto dentro de los informes de gestión realizan una breve descripción de los logros y resultados en el ámbito del emprendimiento con el fin de despertar el espíritu emprendedor en los estudiantes, por ello se realiza la semana de emprendimiento, la cual es un espacio holístico donde la integridad del estudiante se ve reflejada.

La tercera pregunta fue: Considera que los procesos de gestión académica que maneja el programa de Administración de Empresas son importantes al interior de la facultad; La respuesta de la Doctora Patricia Rocha quien es la persona que interviene directamente en el informe de los procesos de gestión, fue: se tiene un modelo estratégico que abarca cuatro funciones sustantivas, docencia, investigación, proyección social y gestión; en el módulo de gestión básicamente recae toda la responsabilidad de hacer los procesos de planeación académica siempre buscando las tendencias modernas de la administración para hacer impartidas en los diferentes espacios académicos, con lo cual ayuda a contribuir un marco de proyección de la competitividad. De acuerdo con la respuesta brindada por la Doctora Patricia Rocha cabe resaltar que los informes de gestión que genera el programa de Administración de Empresas son una herramienta para implementar el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter ya que del informe se puede concluir los puntos de mejoramiento y las fortalezas.

La siguiente pregunta realizada fue: El programa de Administración de Empresas cuenta con normas de calidad; Los seis entrevistados indicaron que definitivamente sí, donde afirman que la institución tiene una unidad de calidad que vela porque todos los procesos y la trazabilidad estén perfectamente documentados, de igual forma se realizan procesos de auditoría para las facultades, el programa de Administración cuenta con los procesos actualizados y con un autocontrol en el cual se evidencia en un sistema de información. Adicional a esto la Universidad Santo Tomás trabaja como foco central en los procesos de calidad a través del Plan Integral Multicampus (PIM) USTA Colombia, el cual es un instrumento de planeación a nivel estratégico y normativo a largo plazo. El PIM es el encargado de recoger los diferentes

elementos de autoevaluación de la institución, así como las estructuras de formulación de planeación de los pasados periodos, en lo cual cada facultad debe contribuir como se ve reflejado en los informes de gestión con la regulación de la evaluación docente en la cual se evalúan varios aspectos.

La siguiente pregunta se le realizó a los seis entrevistados “Hay servicios que sustituyen lo que ofrece el programa de Administración de Empresas”, la respuesta más relevante fue la del Docente Fabio Victorino Acosta, la cual fue: Indudablemente hay un servicio a través de las otras universidades reconocidas en cuanto al programa de Administración de Empresas, pero al interior, nuestros directivos y docentes siempre han estado en permanente búsqueda de las mejores alternativas para dar la formación adecuada a nuestros estudiantes, digamos que nuestro punto diferenciador es esencialmente los procesos de gestión académica y los procesos de gestión administrativa y las estrategias pedagógicas que se vienen manejando al interior de la facultad, eso es lo que permite hacer la diferencia. Hay otro elemento muy importante que debo mencionar y es que al interior del programa nuestra planeación en el mediano plazo busca constituir la escuela de negocios en articulación y doble titulación con una universidad Europea, en lo cual estamos trabajando y van a ser beneficiarios tanto estudiantes como docentes y el mismo cuerpo directivo del programa.

En la pregunta, el programa de Administración de Empresas maneja planes de seguimiento tanto a estudiantes como a docentes; los seis entrevistados contestaron a esta pregunta como afirmativa debido a que se tiene un área de consejería académica; la respuesta más óptima fue la del Doctor Héctor Horacio Murcia, quien dijo lo siguiente: yo soy el que estoy a cargo de los estudiantes y nos enfatizamos en aquellos que tienen ciertas dificultades personales, académicas, entre otras. Hay casos particulares que se manejan desde varias estancias de la facultad y en la parte académica cada grupo o cada nivel de semestres tiene su lista de docentes consejeros bajo nuestra coordinación. Se evidencia en los informes de gestión que durante el periodo del 2015-1, 2015-2 y 2016 se ha realizado Actividades de acompañamiento integral al estudiante como consejería y acompañamiento, seguimiento a reintegros, asesoría académica, tutorías, monitorias, asesoría psicológica, asesoría espiritual actividades de desarrollo personal y vida laboral con la finalidad de fomentar el ingreso, la permanencia y la promoción de los estudiantes del programa y se ha visto la evolución en este aspecto del 2016 comparado con el año anterior.

Una de las preguntas en las que se centró en el representante estudiantil fue, en los aspectos en los cuales debe mejorar el programa, su respuesta es muy válida ya que indica que el sector de educación siempre debe estar en una mejora continua desde lo académico hasta lo administrativo, pero enfatiza que se debe entrar a trabajar en el área de investigación. Por lo cual, para el próximo semestre hay estrategias para potencializar con nuevos profesores encargados de esta parte y que puedan fortalecer los semilleros que son unos de los Ítems importantes en la facultad; adicionalmente, se evidencia en los informes de gestión que el programa ha estado trabajando en fortalecer el centro de investigación. Esto se evidencia en el periodo 2015-1 al 2016-1, donde los centros de investigación han trabajado en más proyectos tanto internos como externos teniendo un crecimiento en sus investigaciones. Adicional a esto, se refleja un aumento de estudiantes que están interesados en esta área de la investigación.

A la pregunta, “considera que cuando un estudiante o futuro cliente esté interesado en adquirir información del programa de Administración de Empresas cuenta con la facilidad y claridad para obtener dicha información”; la respuesta que se tuvo en cuenta fue dada por la secretaria de la división, a lo cual nos dijo: Sí, la adquiere con facilidad en la página de la universidad, esta página está actualizada además de esto se cuenta con un primer filtro que es la secretaria del programa de Administración de Empresas quien orienta y brinda información oportuna clara y precisa, adicionalmente en la facultad existen docentes que conocen bien todos los procesos del programa y en el evento en que se requiera ellos están prestos para atender las solicitudes de los estudiantes o posibles aspirantes de la facultad.

Para la siguiente pregunta, que está haciendo la facultad de Administración de Empresas para ser reconocida en el mercado. En general las personas entrevistadas llegaron a la conclusión que en la actualidad se está trabajando fuertemente con algunos proyectos. Pero, enfatizan que el programa se posiciona en el mercado gracias a la acreditación del programa en el siguiente año, ya que esto hace parte de la planeación estratégica del año 2017; esto significa una distinción importante ante la sociedad y los demás programas de Administración de Empresa.

Esta idea se puede complementar con los informes de gestión donde se evidencia que en el primer semestre del 2016 el programa trabajo en Actividades de emprendimiento, asistencia a eventos académicos, programas de radio, seminarios y periplos internacionales actividades que se desarrollaron para la promoción del programa académico.

A la pregunta, fórmula el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás estrategias de competitividad que le permitan posicionarse en el mercado, la respuesta fue; sí en este momento el proyecto en el que está trabajando el programa es en establecer la escuela de negocios, la cual va a estar articulada con las maestrías, en este momento se cuenta con la maestría en Administración y está en estudio en las instancias internas la maestría de gestión del talento humano y la maestría de finanzas, con lo cual esperamos realmente tener un posicionamiento y un alto nivel de competitividad adecuada a las necesidades de la sociedad pero específicamente a nuestros estudiantes.

Adicionalmente desde los informes de gestión se evidencia que hay un trabajo en el 2016 para ampliar los convenios nacionales Acuerdos de Cooperación Internacional y en la creación de procesos de convenios estructurados a nivel internacional con óptimos resultados.

La siguiente pregunta que se formuló fue, ve posicionado competitivamente al programa de Administración de Empresas en un futuro, esto fue lo que respondieron. La Universidad en este momento tiene un alto grado de reconocimiento gracias a la acreditación multicampus; la Universidad está empeñada en hacer planeación de mediano y de largo plazo implementando el plan general de desarrollo 2016-2019 el cual es un instrumento de planeación a nivel estratégico táctico el cual sirve de base y proporciona los lineamientos estratégicos con unos pilares fundamentales que van a afectar positivamente las funciones del programa desde la docencia, investigación, proyección social, y a largo plazo se centrará a trabajar en la internacionalización como eje fundamental para ser visible en el exterior.

La última pregunta realizada fue, el programa de Administración de Empresas realiza seguimiento a sus graduados; Los entrevistados respondieron lo siguiente: el programa tiene implementado dentro de sus procesos el seguimiento a graduados, con ellos se realizan reuniones una vez por semestre, se hacen eventos tanto académicos como lúdicos y de socialización, con el fin de que los egresado estén al tanto de los cambios de la facultad y realicen una retroalimentación acerca de las falencias o los asientos que se han tenido dentro del programa, ya que ellos son finalmente el resultado y en ellos podemos evidenciar si lo que el programa ha planteado en el plan de estudios finalmente tiene un impacto social en el mercado laboral.

Cabe resaltar que el programa también hace un seguimiento con los empresarios ya que tenemos un observatorio de egresados donde se detectan las falencias para gestionar cursos de

actualización gratuitos; como se puede evidenciar en los informes de gestión donde se indica que en la actualidad la facultad cuenta con un total de 662 egresados y que para el 2016 se han realizado 5 reuniones con los miembros de la junta directiva de la asociación quienes contribuyen con la idea y difusión de eventos.

### **9.7. Modelo de medición de variables**

Dentro de las entrevistas realizadas, se planteó un modelo de medición de variables el cual se le entregaba a los entrevistados al finalizar la entrevista para que por medio de una X dieran a conocer su punto de vista frente a 12 variables que resumían los aspectos que se tuvieron en cuenta dentro de la entrevista. A continuación se presenta el modelo con cada una de las opiniones logradas por las personas que interactúan directamente en los procesos de gestión académica y posteriormente un breve análisis de los resultados obtenidos.

Cabe mencionar que dentro de los modelos de medición de variables aplicados anteriormente, se tuvo en cuenta una muestra significativa de 4 egresados del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás y 5 estudiantes actuales de diversos semestres a los cuales solo se le aplicó el modelo de medición con el propósito de obtener una mayor percepción de la comunidad Tomasina.

• **Secretaria de División de Ciencias Económicas Y Administrativas: Patricia Rocha**

| No | Variables                                                                                                          | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|    |                                                                                                                    | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              |            | X     |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             | X          |       |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     |            | X     |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            |       |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            | X     |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            | X     |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 6. Modelo de medición de variables Patricia Rocha, fuente elaboración de las autoras.*

• **Secretaria de la Facultad de Administración de Empresas: Sandra Castillo**

| No | Variables                                                                                                          | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|    |                                                                                                                    | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   | X          |       |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             | X          |       |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                | X          |       |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           | X          |       |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           | X          |       |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. | X          |       |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   | X          |       |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         | X          |       |      |

*Cuadro 7. Modelo de medición de variables Sandra Castillo, fuente elaboración de las autoras.*



• **Coordinador Académico: Fabio Victorino Acosta**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   | X          |       |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             | X          |       |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                | X          |       |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           | X          |       |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. | X          |       |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   | X          |       |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         | X          |       |      |

*Cuadro 8. Modelo de medición de variables Fabio Victorino, fuente elaboración de las autoras.*

• **Docente y Consejero: Héctor Murcia**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              |            | X     |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              |            | X     |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             | X          |       |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            | X     |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           | X          |       |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. | X          |       |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            | X     |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 9. Modelo de medición de variables Héctor Horacio Murcia, fuente elaboración de las autoras.*

• **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Lucia Castañeda**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             | X          |       |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       | X    |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. | X          |       |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            |       | X    |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 10. Modelo de medición de variables Lucia Castañeda, fuente elaboración de las autoras.*

• **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Nathalia Pardo Anzola**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   | X          |       |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            | X     |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       | X    |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            |       | X    |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           | X          |       |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. | X          |       |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            | X     |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 11. Modelo de medición de variables Nathalia Pardo Anzola, fuente elaboración de las autoras.*

• **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Laura Plazas**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            | X     |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  |            | X     |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       | X    |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. | X          |       |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            |       | X    |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 12. Modelo de medición de variables Laura Plazas, fuente elaboración de las autoras.*

• **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Adriana Rozo**

| No | Variables                                                                                                          | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|    |                                                                                                                    | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              |            | X     |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            |       | X    |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  |            | X     |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     |            | X     |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            | X     |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           | X          |       |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            | X     |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            |       | X    |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 13. Modelo de medición de variables Adriana Rozo, fuente elaboración de las autoras.*

- **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Andrés Felipe González.**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              |            | X     |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              |            | X     |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            |       | X    |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     |            | X     |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       | X    |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            | X     |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            | X     |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 14. Modelo de medición de variables Andrés Felipe González, fuente elaboración de las autoras.*

- **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Juan Sebastián Ramos.**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            | X     |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  | X          |       |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     |            | X     |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       | X    |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            |       | X    |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   | X          |       |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 15. Modelo de medición de variables Juan Sebastián Ramos, fuente elaboración de las autoras.*



- **Egresado de la Universidad Santo Tomás: María Alejandra Gutiérrez.**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              |            | X     |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            |       | X    |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  |            | X     |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     |            | X     |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            |       | X    |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            |       | X    |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            | X     |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 16. Modelo de medición de variables María Alejandra Gutiérrez, fuente elaboración de las autoras.*

• **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Natalia Barrero**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              |            | X     |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              | X          |       |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            |       | X    |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  |            | X     |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            | X     |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           |            | X     |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            |       | X    |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            |       | X    |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 17. Modelo de medición de variables Natalia Barrero, fuente elaboración de las autoras.*

• **Egresado de la Universidad Santo Tomás: Lemis Margarita Castro**

|    |                                                                                                                    | INTENSIDAD |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
| No | Variables                                                                                                          | Alta       | Media | Baja |
| 1  | La FAE se diferencia de su competencia en el mercado.                                                              | X          |       |      |
| 2  | Grado de reconocimiento de la FAE en el mercado.                                                                   |            | X     |      |
| 3  | Grado de innovación y emprendimiento.                                                                              |            | X     |      |
| 4  | Los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece la Universidad Santo Tomás.                             |            | X     |      |
| 5  | El servicio ofrecido cuenta con normas de calidad                                                                  |            | X     |      |
| 6  | El servicio que brinda la FAE es estandarizado                                                                     | X          |       |      |
| 7  | La FAE tiene mecanismos, alternativas, o herramientas para enfrentar a los rivales.                                |            | X     |      |
| 8  | La FAE realiza estudios de posibles clientes potenciales                                                           |            | X     |      |
| 9  | Los docentes de la FAE cuentan con doctorado, maestría o profundización.                                           | X          |       |      |
| 10 | Los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte de la FAE para poder finalizar sus estudios académicos. |            | X     |      |
| 11 | La FAE cuenta con suficiente personal de apoyo administrativo, técnico y manual.                                   |            | X     |      |
| 12 | La FAE ha cumplió con las expectativas de los estudiantes.                                                         |            | X     |      |

*Cuadro 18 Modelo de medición de variables Lemis Margarita Castro, fuente elaboración de las autoras.*

Partiendo del modelo de medición de variables aplicado a trece personas que involucran directamente en los procesos de gestión académica se puede analizar y concluir respecto a la primera pregunta que el programa de Administración de Empresas cuenta con un nivel alto de diferenciación frente a su competencia, ya que el total de opiniones fue: 7 personas contestaron intensidad alta, 6 personas contestaron intensidad media y ninguna contestó intensidad baja; por lo tanto se sugiere que el programa de Administración siga planteando estrategias y políticas que le permitan tener un mejoramiento continuo sobre dicho tema, para que a futuro sea una de las facultades pioneras en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

La segunda variable a medir es el grado de reconocimiento del programa de Administración de Empresas en el mercado, en esta variable 10 personas respondieron intensidad media y 3 contestaron intensidad alta. A pesar de los resultados obtenidos se puede concluir que la universidad Santo Tomás tiene un alto reconocimiento en el mercado, sin embargo cabe resaltar que el programa de Administración de Empresas necesita darse a conocer por las diferentes redes sociales así como también darse a conocer por la participación de varios eventos nacionales e internacionales.

Respecto a la tercera pregunta implementada en el modelo de medición de variables, se puede analizar que la Universidad Santo Tomás tiene en cuenta estos temas dentro de sus procesos académicos, obteniendo como resultados 9 personas contestaron intensidad alta y 4 intensidad media; cabe resaltar que desde el interior de la proyección social se viene trabajando fuertemente sobre esto y el eje articulador de la malla curricular realmente son dos líneas de investigación una que es la innovación y la otra que es la responsabilidad social empresarial, para afirmar lo anterior, podemos dar como ejemplo la feria empresarial que se lleva a cabo en todos los años donde los estudiantes presentan sus proyectos o ideas de negocio y algunos de ellos se han llevado a la práctica, por lo tanto la cultura de la innovación y el emprendimiento siempre están ahí presentes en los procesos de la facultad. Lo más importante es que desde los altos cargos se vaya realizando un fortalecimiento continuo sobre este tema para que los estudiantes puedan crear verdaderos planes de negocios que más adelante se conviertan como uno de los valores diferenciadores de la competencia.

La cuarta variable que se analizó es si los precios son justos en cuanto a la educación que ofrece el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, hay que dejar claro que dentro de los resultados se obtuvo un equilibrio entre las tres intensidades; a lo que quiere decir que desde los altos cargos consideran que los estudiantes están conformes y satisfechos con los precios que pagan por estudiar el programa, ya que la educación que brinda la universidad es de alta calidad, resaltando que a medida que va pasando el tiempo los docentes y directivos se van capacitando para ofrecer una mejor educación. También se puede concluir que desde la perspectiva del estudiante y de los egresados aun hay aspectos por mejorar, que si el programa de Administración de Empresas empieza desde ya a implementar el fortalecimiento de sus procesos se puede llegar a una balanza entre precio vs la calidad.

La siguiente variable es si el servicio o la educación ofrecida por la universidad cuenta con normas de calidad, a lo que 7 personas respondieron intensidad alta y 6 personas intensidad media, esta calificación puede ser la evidencia del reconocimiento otorgados por el Ministerio de Educación la cual es la acreditación institucional multicampus, otorgado de acuerdo al sistema nacional de acreditación; cabe resaltar que dicha acreditación se concibe como el esfuerzo y la tarea conjunta de sedes y seccionales para planear, evaluar y mejorar constantemente las dinámicas de la institución, con el objetivo de garantizar a la sociedad la calidad y credibilidad de los procesos educativos.

Gracias a los resultado obtenidos respecto a la sexta variable, se puede concluir que el programa de Administración de Empresas tiene estandarizados sus procesos antes de ponerlos en marcha, ya que desde la directriz se organizan todos los procesos que se van a llevar a cabo durante el semestre académico y posteriormente se le entregan a los docentes para que ellos se hagan responsables de hacerlos cumplir conforme lo establecido al inicio de cada semestre.

En la séptima variable se encontró un aspecto importante en el cual el programa de Administración de Empresas debe mejorar, ya que los resultados obtenidos fueron: 6 personas respondieron intensidad baja, 4 personas intensidad media y 3 personas intensidad alta; de lo cual se puede concluir que la Universidad cuenta con mecanismos, alternativas o herramientas para enfrentar a los rivales; cabe resaltar que dentro de la universidad existe un departamento de mercadeo que se encarga de analizar la competencia, los proveedores, el mercado en general, los

posibles clientes o aspirantes, aunque se puede sugerir que para tener una mayor concentración o atención frente a ciertos temas se debe crear un departamento de mercadeo solo para la facultad de Administración de Empresas.

La siguiente variable hace referencia al estudio que debe realizar el programa de Administración de Empresas sobre los posibles aspirantes y los estudiantes actuales; Dentro de esta variable se puede concluir que el programa cuenta con pocos mecanismos para atraer nuevos clientes, ya que como se explicó anteriormente no se cuenta con departamento específicamente de la facultad sino que el departamento de mercadeo de la universidad se encarga de manejar todos los programas, básicamente no centraliza este proceso sino que se deja a cargo de fuentes secundarias.

La novena variable que se analizó dentro del proyecto, es si los docentes del programa de Administración de Empresas cuentan con doctorado, maestría o profundización; los resultados obtenidos fueron: 8 personas lo calificaron como intensidad media y 5 como intensidad alta; a lo cual nos impactó mucho la respuesta de la secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas, la Doctora Patricia Rocha, ya que marcó intensidad media, y nos comentaba que aún existen docentes que solo son profesionales, a lo que ella sugiere que dentro de unos próximos años todos los docentes deben contar con alguna maestría o profundización como mínimo para poder ofrecerle a sus estudiantes un mayor conocimiento.

La décima variable que se planteó dentro del modelo de medición es que los estudiantes cuentan con posibilidades y apoyo de parte del programa de Administración de Empresas para poder finalizar sus estudios académicos, a lo que 3 de los entrevistados contestaron intensidad baja, 4 intensidad media y 6 personas contestaron intensidad alta; se debe resaltar la respuesta obtenida de parte de la Doctora Patricia Rocha, donde indicó que esta variable tiene una intensidad media; se puede concluir que dentro del programa de Administración de Empresas todavía existen aspectos por mejorar sobre este ítem, ofreciéndole más oportunidades a los estudiantes o más herramientas a la hora de finalizar sus estudios académicos, esto con el fin de que los estudiantes se puedan graduar en el tiempo establecido y estipulado y que de esta manera no se presenten contratiempos que los haga retrasarse en sus proyectos de vida.

La siguiente variable hace referencia a la cantidad de personal de apoyo con el que cuentan los estudiantes a la hora de ejecutar los procesos académicos que se llevan a cabo en el transcurso del semestre académico, en los cuales contestaron 3 personas intensidad alta, 6 personas intensidad media y 4 intensidad baja; partiendo de lo anterior, se puede reflejar una falencia en este ítem debido a que no todo el personal del programa de Administración de Empresas está en la disposición de brindarle un asesoramiento al estudiante y algunas veces tampoco cuenta con las herramientas necesarias para ejecutar la acción.

Para finalizar el análisis, la última variable que se tuvo en cuenta en el modelo es determinar si el programa de Administración de Empresas ha cumplido con las expectativas de los estudiantes; donde los resultado fueron: 2 personas intensidad alta, 10 intensidad media y 1 intensidad baja; dentro de estos resultados quisimos resaltar las respuestas del docente Héctor Murcia y la secretaria de la División de Ciencias Económicas y Administrativas la Doctora Patricia Rocha, debido a que contestaron que aún existen falencias o aspectos por mejorar dentro de este tema, ya que ellos como personas que interactúan directamente con el plantel educativo, tienen la posibilidad de escuchar a los estudiantes frente a algunas inconformidades o quejas, ya sea en general con los procesos de la institución o con algún docente en específico. Partiendo de lo anterior, se puede sugerir que dentro del programa de Administración de Empresas debe existir un departamento que trabaje en conjunto con el consejero estudiantil y ayuden a darle pronta solución a los incidentes que presenten los estudiantes, logrando así un cambio positivo tanto para la institución como para los estudiantes y posibles aspirantes.

### **9.8. Análisis de los procesos de gestión académica bajo el Modelo de Michael Porter**

Partiendo de lo anterior, se realizó un análisis general de los procesos de gestión académica y de los aspectos más importantes del programa de Administración de Empresas bajo las Cinco Fuerzas de Michael Porter, a continuación se plantea el siguiente cuadro.

## **MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**

### **9.8.1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.**

Los posibles competidores que tiene el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás son: Las demás universidades que ofrecen el mismo programa, las

universidades que cuentan con la acreditación de alta calidad, las instituciones tecnológicas, las universidades que ofrecen la misma calidad vs el precio cobrado por estudiar el programa, la educación virtual, entre otras. Esta fuerza es una de las más importantes ya que, se usa para detectar instituciones de educación superior con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Cabe resaltar que a la Universidad Santo Tomás la diferencia de su competencia la calidad de sus docentes ante todo como personas, el enfoque humanista que tiene y la gran motivación que tiene los estudiantes.

### **9.8.2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.**

El programa de Administración de Empresas cuenta con los siguientes proveedores: los docentes y directivos de la institución. Esta fuerza hace referencia a las herramientas necesarias que proporciona la institución o el programa de Administración de Empresas a los proveedores para poder alcanzar sus objetivos. Se resalta que la Universidad Santo Tomás le brinda a sus proveedores un espacio de capacitaciones continuas que les permite mejorar cada día, así como también se utiliza una herramienta llamada evaluación de docente, donde se evalúan los aspectos más importantes de ellos y posteriormente se hace una autoevaluación con el fin de que observen en que aspectos se está fallando para mejorar.

### **9.8.3. Tener la capacidad para negociar con los estudiantes**

Hay que resaltar que en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, los docentes y directivos siempre buscan satisfacer las necesidades de los estudiantes, ya sea brindándoles oportunidades o apoyo frente algún proceso en específico. En este punto se tienen problemas cuando los estudiantes cuentan con un competidor que tiene un mayor valor diferenciador al programa de Administración que ofrece la Universidad Santo Tomás. Se deben crear estrategias de mercadeo para los posibles aspirantes. Gracias a los informes de gestión académica hay que resaltar que dentro del programa de Administración de Empresas se viene trabajando en el proyecto de mentores, en el cual el objetivo principal es estar actualizados con las estrategias pedagógicas de acuerdo a las teorías modernas en cuanto a la enseñanza y aprendizaje.



#### **9.8.4. Amenaza de ingresos por productos sustitutos.**

Dentro del programa de Administración, se considera que el producto sustituto que posiblemente afectaría a la Universidad Santo Tomás, son los institutos tecnológicos; ya que la mayoría de los institutos cobran más barato por ofrecer el mismo programa que ofrece la Universidad Santo Tomás. Cabe resaltar que esta fuerza es una de las de mayor impacto, debido a que si no se crean estrategias a tiempo para atraer los posibles aspirantes puede ocasionar una reducción de ingresos en la empresa, por ejemplo que deba bajar el precio cobrado por estudiar el programa de Administración. Es importante resaltar la opinión del Doctor Victorino sobre este tema: indudablemente hay un servicio a través de las otras universidades reconocidas en cuanto al programa de Administración de Empresas, pero al interior los directivos y docentes siempre han estado en permanente búsqueda de las mejores alternativas para dar la formación adecuada a los estudiantes, se puede decir que el diferenciador es esencialmente los procesos y estrategias pedagógicas que se vienen manejando al interior de la FAE.

#### **9.8.5. La rivalidad entre los competidores.**

La quinta fuerza de Michael Porter es el resultado o el conjunto de las cuatro fuerzas anteriores, por consiguiente lo que se pretende es que el programa de Administración de la Universidad Santo Tomás establezca estrategias que le permitan acabar con la rivalidad entre las universidades de la misma categoría. En este punto se puede competir directamente con otras instituciones que ofrecen la misma educación.

## 10. Conclusiones y recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

- Partiendo del análisis realizado sobre los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás y con base en el modelo de Michael Porter, se puede concluir que el estado actual de competitividad del programa es intermedio, ya que aun le hace falta fortalecer en aspectos como internacionalización, convenios nacionales e internacionales y promoción del programa. El análisis entre el informe de gestión académica del programa de Administración de Empresas y las Cinco Fuerzas de Michael Porter abren una brecha para la implementación de estrategias competitivas actualizadas que le permita al programa definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los procesos de apoyo en los cuales se encontraron falencias, tanto a mediano como largo plazo que le permita diferenciarse de su competencia.
- Dentro del análisis realizado se puede concluir que los procesos de gestión académica que en la actualidad tienen mayor relevancia en el programa de Administración de Empresas y que tanto en el año 2016 como en los anteriores años se ha evidenciado una mejora continua es en los procesos de docencia, investigación y acompañamiento integral al estudiante. Se puede concluir que estas son las fortalezas del programa, que lo ayudan a que se diferencie cada día de su competencia.
- Teniendo en cuenta la información pertinente, las herramientas de estudio y los resultados obtenidos para poder establecer el estado actual del programa de Administración de Empresas, se puede llegar a la conclusión de que en este momento el programa tiene un alto grado de reconocimiento dentro del mercado principalmente por los estándares de calidad que maneja en cada uno de sus procesos, cabe resaltar que, gracias a esto el programa está empeñado y obligado en hacer un plan de acción con el cual le pueda dar continuidad a esta fortaleza.
- Luego de establecer un análisis sobre los procesos de gestión académica y evidenciar las fortalezas y los aspectos de mejoramiento continuo, se realizó una comparación entre las Cinco Fuerzas de Michael Porter versus los informes de gestión y los procesos de apoyo. Se determina que los informes de gestión del programa de Administración de Empresas tienen procesos desarrollados para ser competitivos en el mercado, pero no tienen

implementado directamente el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas como herramienta de estudio, la cual le ayudaría a la facultad a establecer un análisis concreto de competitividad con la finalidad de que el programa este mejor posicionado a largo plazo en el mercado.

- Gracias al modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter se pudo evidenciar que el programa de Administración de Empresas tiene dos fuerzas competitivas con un alto nivel de intensidad, las cuales son: Los clientes y proveedores. Cabe resaltar que dentro de los informes de gestión y los procesos de apoyo, se evidencia que a pesar de que son las dos fuerzas con mayor intensidad, el programa implementa en este momento mecanismos de defensa que le han permitido posicionarse en el mercado.
- Partiendo del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, se concluye que el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás en la actualidad tiene un ingreso alto de estudiantes, pero se evidencia que en los últimos años han disminuido el ingreso de nuevos aspirantes. Lo que se puede identificar gracias al modelo de Michael Porter, es que esta disminución se debe a que el mercado tecnológico, la educación virtual, el Sena, entre otros aspectos, nos están quitando representación en el mercado; por lo tanto, se sugiere que el programa empiece a trabajar desde ahora en mecanismos, propuestas y herramientas que le permita crear barreras hacia sus competidores.

## **10.2. Recomendaciones**

- Se recomienda crear un departamento de mercadeo solo para el programa de Administración de Empresas, que se encargue de implementar estrategias actualizadas basadas en el modelo de Michael Porter, con el cual se busca mejorar constantemente el funcionamiento interno de la institución, cabe resaltar que en gran medida está determinado el funcionamiento por sus procesos internos y por el entorno que la rodea, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la institución y afectan su forma de operar.
- Se recomienda que el programa de Administración de Empresas debe trabajar en el tema de difundir la información de una manera más clara, precisa y concisa, ya que cuenta con

herramientas que hoy en día no se están utilizando de la mejor manera posible, esto se puede afirmar debido a que algunos estudiantes y futuros aspirantes no tienen el conocimiento suficiente sobre toda la información pertinente y necesaria. La recomendación es resumir esta información en imágenes llamativas y hacerlas públicas mediante las cuentas oficiales de facebook, twitter e Instagram de la Universidad Santo Tomás con el fin de que llegue a todo el público interesado.

- Se evidencia que uno de los aspectos en los que no está trabajando el programa de Administración de Empresas es en la internacionalización el cual es un proceso que fomenta los lazos de cooperación con el fin de alcanzar mayor presencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional, este aspecto es fundamental para cualquier programa ya que permite un mayor intercambio del conocimiento y posicionamiento en el mercado. Se recomienda que el programa de Administración de Empresas trabaje en incrementar la movilidad de estudiantes profesionales, docentes e investigadores con el fin de establecer nuevas alianzas estrategias que le permitan generar un mejor reconocimiento en el mercado.

### **10.3. Limitación y oportunidades para futuras investigaciones**

El estudio se realizó únicamente para el programa de Administración de Empresas y no para la Universidad Santo Tomás de ahí que la generalización en todas las Instituciones de Educación Superior sea limitada, esto exige la adopción en las herramientas de medición.

Tal estudio podría potencialmente aportar información importante sobre los cambios que se generan en cada periodo académico gracias al análisis desarrollado basado en los informes de gestión académicos del periodo comprendido entre 2015-1 y 2016-1.

El estudio se basó en datos recolectados utilizando como herramienta la entrevista y un cuestionario o modelo de medición de variables, también se tuvieron en cuenta datos secundarios y contenido analizado. Idealmente, debería aumentarse con un estudio longitudinal o periódico en tiempo real para obtener una mejor comprensión de los resultados.

La mayoría de los datos son tomados de información de fuentes primarias y secundarias, en investigaciones futuras podría intentar recolectar datos cualitativos y hacer una aplicación de los resultados durante un largo tiempo.

## **LISTA DE CUADROS**

- Cuadro 1. Fases y actividades para el desarrollo del proyecto final.
- Cuadro 2. Plan de estudios del programa de Administración de Empresas.
- Cuadro 3. Cuadro comparativo programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás frente a lo que exigen las entidades encargadas legítimamente en Colombia.
- Cuadro 4. Lista de Chequeo sobre el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás.
- Cuadro 5. Diagrama de fortalezas y puntos de mejoramiento
- Cuadro 6. Modelo de medición de variables: Patricia Rocha
- Cuadro 7. Modelo de medición de variables: Sandra Castillo
- Cuadro 8. Modelo de medición de variables: Fabio Victorino
- Cuadro 9. Modelo de medición de variables: Héctor Murcia
- Cuadro 10. Modelo de medición de variables: Lucia Castañeda
- Cuadro 11. Modelo de medición de variables: Nathalia Pardo Anzola
- Cuadro 12. Modelo de medición de variables: Laura Plazas
- Cuadro 13. Modelo de medición de variables: Adriana Rozo
- Cuadro 14. Modelo de medición de variables: Andrés Felipe González
- Cuadro 15. Modelo de medición de variables: Juan Sebastián Ramos
- Cuadro 16. Modelo de medición de variables: María Alejandra G.
- Cuadro 17. Modelo de medición de variables: Nathalia Barrero
- Cuadro 18. Modelo de medición de variables: Lemis Margarita C.

## **LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICAS**

- Figura 1. Modelo las Cinco Fuerzas de Michael Porter.
- Figura 2. Mapa de procesos del sistema de gestión de calidad académica.
- Figura 3. Sistema relacional de la estructura organizacional general de la Universidad Santo Tomás
- Gráfica 1. Plan de estudios del programa de Administración de Empresas
- Figura 4. Análisis de medición del modelo de Michael Porter frente al programa de Administración de Empresas.
- Gráfica 2. Número de programas de Educación Superior y educación virtual.

Gráfica 3. Deserción académica

Gráfica 4. Número de egresados de Instituciones tecnológicas a nivel nacional.

Gráfica 5. Número de egresados de Instituciones de Educación Superior.

Gráfica 6. Número de egresados de Instituciones de educación superior segunda parte.

Gráfica 7. Número total de docentes del programa de Administración de Empresas.

Gráfica 8. Nivel máximo de formación de docente, datos del informe de gestión FAE.

Gráfica 9. Nivel máximo de formación de docentes en diversas universidades. Información para elaboración de grafica de SNIES

Gráfica 10. Vinculación laboral de las Instituciones acreditadas y no acreditadas.

Figura 5. Proceso de apoyo de la Universidad Santo Tomás

Figura 6. Proceso de gestión académica del programa de Administración de Empresas.

## 11. Bibliografía

- Bernal, C, A. (2006) .Metodología de la investigación. México. PEARSON Educación. Página 112
- Bernal, C, A. (2006). Metodología de la investigación. México.PEARSON Educación. Página 110
- Burbano, V. González, C. Verena, M (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones, Consultado en: 11 de Agosto de 2016. Recuperado de Obtenido de: [http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/2\\_competitividadvalle.pdf](http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/2_competitividadvalle.pdf)
- Características de los graduados en Colombia. (s.f.). Sistema de información del observatorio laboral. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de:<http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html>
- Colina.J.M (2009). La estrategia competitiva generica de Porte. El Cid Editor apuntes
- Carneiro, M (2010). Dirección Estratégica Innovadora, Pero ¿Hay vida después de Porter? Business Pocket
- Dvoskin,R (2004). Fundamentos de marketing Teoría y experiencia. Ediciones Granica S.A. pagina 190.
- Educación formal. (s.f.). DANE. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de:<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal>
- Fred, R (2009). Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición. Pearson. Página 98
- Galvis, C.M. (2016), Estadística de educación superior. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, del sitio web SNIES:
- GOMEZ, H. (2016). Desarrollar destrezas para la competitividad de Colombia. Ministerio de Educación Nacional, Consultado en: 8 de agosto de 2016. Recuperada de: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-183961.html>
- GOMEZ, J. (2016) La prueba ácida de la estrategia competitiva, Columnista revista Dinero, Consultada en: 27 de agosto del 2016 Recuperada de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-prueba-acida-de-la-estrategia-competitiva-por-jorge-ivan-gomez/227674>

- Gómez, O (2008). Ecaes en Administración. Bogotá D.C. Ascolfa  
<http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212350.html>
- Informe estadístico. (s.f.). Ministerio de educación. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de: <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-353023.html#>
- GRI. (s.f.).globalreporting. Recuperado el 25 de agosto de 2016 de: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Hax, A. Majluf, N Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados. Pagina100
- Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa (s. f.).Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Magretta, Joan. (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Larousse - Grupo Editorial Patria
- Maroto, C, M (2007). Estrategia de la visión a la acción Segunda Edición, Esic
- Norman, K, D. Yvonna, S, L. (2012), El campo de la investigación cualitativa, España, Gedisa.
- PEREZ, J. (2011). Modelo de competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter, Recuperado 10 de septiembre del 2016, del sitio Web Gestipolis:  
<http://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- PEUNMSM Semana 7 (2012). El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. La matriz delos factores externos (EFE). La matriz del perfil competitivo (MCP). Semana, consultado en: 07 de agosto de 2016. Recuperada de: <http://www.scoop.it/t/peunmsm-semana-7-2012>
- PEUNMSM Semana 7 (2012). El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. La matriz delos factores externos (EFE). La matriz del perfil competitivo (MCP). Semana, consultado en: 5 de septiembre de 2016. Recuperada de: <http://www.scoop.it/t/peunmsm-semana-7-2012>
- Porter, M (1997).Repensando el futuro. Editado por Rowan Gibson. Norma. Páginas 59-112
- Porter, M (1991). La venta competitiva de las naciones. Buenos Aires Argentina. plaza & janes
- Porter, M (2009).Ser competitivo. Estados Unidos.Deusto.Paguinas 1 a 59



- Porter, M. (2008). La ventaja competitiva de las naciones. Revista Facetas, No. 91•1/91, Consultado en: 11 de agosto de 2016. Recuperada de: [http://www.academia.edu/2917951/La ventaja competitiva de las naciones](http://www.academia.edu/2917951/La_ventaja_competitiva_de_las_naciones)
- Porter. M. (2010). Las Cinco Fuerzas de Michael Porter (Subtitulado por Network3e.com) [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dxB-Isq2nrQ>
- Porter, M (2010). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- Publishing, M. (2007). La ventaja competitiva. Ediciones Díaz de Santos.
- Rivero, D. (2008). Metodología de la Investigación consultado en: 8 de septiembre de 2016. Recuperada de: <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Salmil, J (2013). La urgencia de ir hacia adelante: Perspectivas desde la experiencia internacional para la transformación de la educación superior en Colombia, consultado en: 18 de agosto del 2016 Recuperado de: <http://convenioandresbello.org/superior/wp-content/uploads/publicaciones/Urgencia/4>
- Torres, H. (2011). Teoría general de la administración. colegio de estudio superior de administración cesa.
- Universidad Santo Tomás. (2016). Sistemas de Gestión de Calidad, Consultado en: 18 de septiembre de 2016 Recuperado de: <http://sistemagestiondelacalidad.usta.edu.co/>

## ANEXO 1.

Los anexos que se tuvieron en cuenta para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto fueron las entrevistas realizadas a seis personas que intervienen directamente en los procesos de gestión académica del programa de Administración de Empresas, aparte de los informes de gestión académica del periodo 2015-I hasta el año 2016-I. Cabe resaltar que esta información fue suministrada por la secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas la Doctora Patricia Rocha y con el aprobado del docente de calidad Sander Rangel. A continuación se transcriben las entrevistas.

**1.1** La primera entrevista fue realizada a la decana de la facultad de Administración de Empresas la Doctora Ana Patricia Hernández Bernal; a continuación se presentan las preguntas y respuestas obtenidas.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Buenas noches, en la noche de hoy nos acompaña la decana Ana Patricia quien nos va a hablar y brindar los parámetros esenciales para nuestro proyecto de grado y así finalizar con nuestro diagnóstico.

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

Hola muy buenas noches mi nombre es Ana Patricia Hernández Bernal, soy la decana de la facultad de Administración de Empresas de la U. Santo Tomás desde el pasado 2 de septiembre venía desempeñándome como directora de la maestría en Administración acá en la u Santo Tomás la idea de acompañar este proceso de investigación es para acompañar no solamente un diagnóstico que debemos hacernos permanentemente sino también para colaborar y esperar también cooperar con el aprendizaje de nuestros estudiantes y obviamente no dudamos que parte de esta investigación va a ser de muchísimo apoyo y ayuda para el plan estratégico del futuro en la universidad y en la facultad.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muchas gracias decana ante todo bienvenida al cargo y partiendo de lo anteriormente dicho la primera pregunta es, considera que el programa de Administración de Empresas es reconocido en el mercado?

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

Yo soy el par académico de educación del Ministerio de Educación y hago parte de las mesas directivas del consejo nacional de acreditación por eso me permito contestar esta pregunta con toda la sinceridad y la certeza del mundo y conociendo la educación en Colombia y sobre todo los programas de Administración de Empresas, la Universidad Santo Tomás a venido trabajando fuertemente en temas de calidad y sobretodo en reconocimiento de marca y estrategias muy fuertes en recordación de marcas la universidad no solamente por ser el primer claustro universitario de Colombia tiene reconocimientos sino por ser no solamente el primero si no el que se ha mantenido en la vanguardia en temas propios de estrategias educativas obviamente fuera de la institución pertenece el programa de Administración de Empresas el cual es un programa que realmente es reconocido no solamente por llevar el apellido de ser de la Universidad Santo Tomás sino porque el programa ha trabajado por reconocido y estar a la vanguardia entonces es un si absoluto frente al conocimiento que tengo de los programas de Administración de Empresas en Colombia.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muchas gracias. Decana, según su criterio cual es el valor agregado que tiene el programa de Administración de Empresas.

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

El programa tiene básicamente 4 pilares que son diferenciadores, uno desde lo humanístico, definitivamente no podemos desconocer de dónde venimos, somos un programa concebido desde los conceptos humanísticos y yo creo que eso le da una mirada ética a nuestros profesionales nosotros estamos forjando los futuros empresarios de este país que yo creo que más que cualquier cosas, necesitamos seres humanos éticos, mas profesionales responsables de lo que hacen. Yo creo que ese es un sello distintivo muy fuerte del programa de Administración de empresas, además porque tenemos una línea propia de investigación en responsabilidad social donde forjamos ese sello distintivo, lo segundo en la innovación, somos un programa que trabaja muchísimo temas de innovación, gestión de conocimiento, transferencia de conocimiento y lo que hacemos es que llenamos esa curiosidad de nuestros estudiantes en nuestro tema de la innovación. El tercer diferenciador tiene que ver con el concepto de emprendimiento y lo que

buscamos es que nuestros estudiantes se lleven esa semilla de ser creadores de empresa. Por otro lado el pensamiento del tema holístico- sistémico permite que todas las materias y todos los espacios académicos que ven nuestro estudiante están directamente ligados, esos son los 4 diferenciadores más importantes que yo como decana le veo al programa.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

La siguiente pregunta seria, el programa de Administración de Empresas que mecanismos o que manejo le está dando al tema del indicador de deserción?

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

Hay dos frentes uno es institucional y otro es de programa, nosotros llevamos unas estadísticas exhaustivas de nuestro deserción hoy en día hablando de deserción no es tan conveniente, es mejor hablar de retención estudiantil, nosotros identificamos y diagnosticamos cuales son las causas por la cuales nuestros estudiantes se retiraban de nuestros programas o aplazaban los semestre; hay dos tipos de deserción, la deserción por periodo y la deserción estudiantil. la deserción por periodo es cuando el estudiante aplaza es por tema económico o familiar, porque no hay como cubrir el semestre y de temas académicos por repitencia o porque finalmente el estudiante no cumplía con las competencias y habilidades para pasar sus materias en ese orden de ideas la universidad hizo alianzas estratégicas financieras con más de 15 instituciones financieras y obviamente con el Icetex directamente por ser una universidad de alta calidad y ahora con la acreditación multicampus pues la prioridad para créditos para nuestros estudiantes es 1ª y por otra parte está la repitencia entonces la estamos trabajando con tutorías con acompañamiento de los programas de UDIES y tenemos profesores que acompañan semestre a semestre a nuestros estudiantes no solamente esperando que pierda la materia al final de semestre sino durante los cortes que se tiene académicos los profesores le hacen seguimiento, se llama al estudiante se invita a tutorías y demás. Todos los profesores de planta tiene horas para acompañar estudiantes y deben tener horarios de atención para acompañar estudiantes, yo creo que eso va a mejorar mucho el tema académico y el rendimiento académico de nuestro estudiantes, lo que necesitamos ahora es fortalecer que nuestros estudiantes acudan realmente a estas tutorías y ese acompañamiento docente, lo último que quiere el docente es dejar a un estudiante o que el estudiante pierda lo que pasa es que a veces los estudiantes no buscan esas ayudas por desconocimiento o porque simplemente no lo hacen.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muchas gracias. En la actualidad que está haciendo el programa de Administración de Empresas para ser reconocido en el mercado?

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

En este momento trabajamos fuertemente en eso una de las cosas es definitivamente la acreditación del programa en el siguiente año vamos a trabajar sobre los diez años del programa que es nuestro pilar, nuestra planeación estratégica del 2017 pero no solamente celebrar un cumpleaños de 10 años si no que ya acabamos de entregar documentos para acreditación, eso significa trabajar todo el año en acreditación de alta calidad que obviamente eso significa una distinción importante ante la sociedad y los demás programas de Administración de Empresa y es que somos uno de los programas reconocidos de alta calidad y que hemos hecho para ser reconocidos en el mercado.

1. Trabajar todo sobre acreditación
2. empezar a trabajar muy fuerte en la internacionalización

Hemos trabajado con convenios donde podamos hacer doble titulación y obviamente tengamos ese impacto, pero yo creo que las cosas más importantes es como la alta dirección del programa que este caso es la decanatura, tenemos presencia en donde es y son las principales redes de administradores de empresas, entonces yo como decana de la U Santo Tomás hago parte de la junta directiva de ASCOLFA que es la asociación colombiana de facultad administrativa a nivel nacional. Tengo voz y votos, somos 5 universidades, U. Andes, U. Externado, U. Rosario, U. Norte Y la U. Santo Tomás , somos los 5 decanos que hacemos parte de la junta directiva de ASCOLFA, entonces hacer presencia desde ASCOLFA es visibilizar la universidad y obviamente los programas de Administración de Empresas, saber que hacen los mejores y como aprendemos de los mejores y pertenezco al consejo nacional de profesionales de Administración de Empresas y este momento todas las tarjetas profesionales de Colombia salen con mi firma. Entonces yo creo que con eso estamos haciendo muchísimo visibilidad no solamente porque si o porque estamos allí sino porque todo el tiempo con voz y voto opinamos sobre el futuro de la Administración de Empresas en Colombia.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Y el programa de Administración de Empresas está realizando un seguimiento a sus graduados y si es así como lo hace y que resultados a generado este estudio?

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

Bueno realmente si no tuviéramos el número de egresados que necesitamos no nos podríamos presentar para ser acreditados, entonces ya cumplimos con las 5 cortes de egresados, con ellos nos reunimos una vez por semestre, se hacen eventos tanto académicos como lúdicos y de socialización, por que antes era muy hartó que solamente se llamar a los egresados para teas académicos, pues la gente ya se graduó lo último que quiere es seguir estudiando o encontrarse con sus compañeros para estudiar entonces por eso tuvimos que acudir a los eventos lúdicos donde la gente viene se reúne les hemos traído otro tipo de actividades que no son académicas para que los egresados socialicen y estén al tanto de los cambios de la facultad con el fin que nos retroalimenten las falencias o los asientos que hemos tenido con ellos por que finalmente nuestro egresado es el resultado final y en ellos es que vemos si lo que hemos hecho o lo que el programa se ha plateado en el plan de estudios finamente si tiene un impacto social fuera. También se ha hecho un seguimiento con los empresarios ya que tenemos un observatorio de egresados donde los egresados van donde los estamos monitoreando y los empresarios nos a indicado algunas de estas falencias de nuestros egresado partiendo de estas falencias iniciamos en el montaje de cursos de actualización total mente gratis para nuestros egresados en la horas de la noche diplomados de 120 horas donde desafortunadamente quisiéramos que fuera mayor la presencia de nuestros egresados pero se abren cursos de 10 a 12 personas por ejemplo el ultimo que vamos a lazar inicia el 18 de enero del 2017 ya tenemos inscritos 20 esperamos que con 15 personas se habrá el curso que es en habilidades de office ya que nuestros egresados nos informan que han tenido inconvenientes en el manejo de esta herramienta reitero son cursos total mente gratuitos pero lo que queremos con esto y hacer siempre de nuestro egresado el mejor profesional eso es lo que buscamos que tenemos falencias claro es un programa relativamente nuevo y siempre los egresados van a necesitar una actualización continua lo otro es invitarlos a que se sigan actualizando atreves de las especializaciones maestrías y el contacto directo que nunca pierde un egresado Tomasino.

-Jennifer Franco y Dayhanna Gonzalez

Muchas Gracias Decana ya para finalizar con la entrevista la última pregunta es Cómo ve posicionado al programa de Administración de Empresas en un futuro

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Bernal

Bueno ya con la acreditación de alta calidad y teniendo las tres maestrías también acreditadas del programa la idea es que no puede haber otro camino más que la acreditación internacional si ya los estándares de medición en Colombia ya se cumplieron pues tenemos que seguir con el siguiente escalón que es la acreditación internacional entonces ya estamos empezando a conversar con acreditadoras internacionales que es como ACBP y pues con acreditadoras viapi que son proyectos en maestría a nivel de harbar tenemos algo de América latina acreditación con México y Buenos Aires. Como veo al programa pues creo que es un principio también de Santo Tomás de Aquino [Y ES QUE NUNCA SOMOS IGUAL QUE AYER] entonces es un principio de nuestros frailes y yo creo que ellos son pioneros en tema de crecimiento de la educación en el mundo y pues la Universidad Santo Tomás no es ajena a ello entonces para nosotros es un principio de Santo Tomás de Aquino que es la trascendencia pero también con ascendencia por ello el programa de Administración de Empresas nunca va hacer igual que ayer siempre vamos hacer mejor que ayer y que hoy entonces siempre vamos a seguir escalando sea quien este gerenciando el programa sea el decano que este, estoy convencida que el programa siempre va tener un mejoramiento continuo y una ascendencia en el tiempo y trascendencia en nuestros estudiantes siempre estamos investigando que está haciendo los mejores siempre hemos hecho presencia en las redes de la mejores universidades para tráeles lo mejor a nuestros estudiantes y pues obviamente aterrizarlo en cada una de las clases que tienen y en cada uno de los espacios académicos que ven.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Decana muchas gracias por este espacio brindado y la información brindada va ser de gran ayuda y contribución para nuestro trabajo

-Decana de la Facultad de Administración de Empresas Doctora Ana Patricia Hernández Muchas gracias fue un placer colaborarles hasta luego

**1.2** En la segunda entrevista se tuvo como invitada especial a la Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas a la Señora Patricia Rocha, a continuación se transcriben las respuestas obtenidas por parte de ella.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muy buenas noches mi nombre es Jennifer Franco el de mi compañera Dayhanna González el día de hoy realizaremos una breve entrevista a la doctora Patricia Rocha. Ya que nuestro trabajo tiene como objetivo hacer un diagnóstico del programa de Administración de Empresas basados en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Primero que todo doctora Patricia ¿cuáles son sus funciones y el cargo que desempeña dentro de la faculta?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

Yo soy la secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas, la división está integrada por seis programas de los cuales tres programas están en la sede principal y tres programas en la sede Doctor Angélico, aquí está la facultad de Administración de Empresas, Mercadeo y Negocios Internacionales mi cargo es el encargado de articular todos los procesos académicos y administrativos de todos los programas en este cargo interactué con estudiantes, padres, docentes ,decanos y parte administrativa.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muchas gracias doctora patricia.

Partiendo del cargo que desempeña usted considera que el programa de Administración de empresas es competitivo en el mercado?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

Pienso que el programa se está posicionando ya que el pregrado de Administración de Empresas es un programa joven nosotros el otro año cumplimos 10 años en el 2017 pienso que hay muchos programas de Administración a nivel Bogotá y a nivel nacional pienso que apenas



estamos en el proceso por eso apenas vamos a iniciar con el proceso de acreditación de alta calidad del programa diría yo que estamos en un proceso.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Según su criterio cual es el valor agregado que tiene el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás frente a otras universidades o facultades?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

Pienso que aparte de las materias comunes que se dictan en todos los planes de estudio aquí aparecen estudiantes de otras universidades pienso que el valor agregado que no tienen otras facultades es el tema de emprendimiento el tema de la sensibilidad social que de pronto tienen nuestros estudiantes pienso que ese es la diferencia más radical pensaría yo.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Usted considera que el programa de Administración de Empresas cuenta en este momento con normas de calidad certificada y que aportes o beneficios trae directamente para el programa de Administración de empresas?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

La facultad tiene certificación ISO esto se está haciendo desde el 2008 digamos que la universidad fue pionera en temas académicos y en tener esta certificación tanto interna como externa adicional la universidad hace procesos de auditoría interna y externa y fuimos pioneros en el tema académico. Podemos decir que la facultad como tal no lo tiene la norma pero la tiene la universidad, la universidad siempre ha tenido en cuenta los programas de esta división y la facultad ha participado de las auditorias y a te nido buenos resultado. Yo pienso que es importante porque tiene los procesos de calidad.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Perfecto doctora patricia a parte de esos procesos de calidad tu cree que también son importantes en general todos los procesos de gestión académica par el programa?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

Yo pienso que si por que digamos si yo trabajo con el tema de ISO siempre es una mejora continua y cualquier elemento de gestión tanto administrativo como académico que nos diga en que aspecto estamos fallando y en que debemos mejorar es importante.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muy buenas noches doctora patricia ante todo queremos agradecer este espacio y por el apoyo que nos ha brindado en este proyecto que es tan importante para nosotros, a continuación le haré la siguiente pregunta. Usted como persona involucrada directamente con el programa de Administración de Empresas que herramientas, procesos o actividades está promoviendo para destacarse ante la competencia?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

Digamos que el trabajo diario, estrategias de la facultad estrategias de mercadeo no son propias de mi actividad pero el conocimiento que tengo es que la universidad tiene un departamento de mercadeo que es el encargado de esas estrategias de mercadeo de realizar estas campañas desde mi cargo no tengo esa responsabilidad aparte de los temas académicos.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muchas gracias Doctora Patricia y para finalizar con esta entrevista el programa de Administración de Empresas maneja planes de seguimiento tanto para estudiantes como docentes y cuál es el impacto que esto tiene para la institución?

-Secretaria de División de Ciencias Económicas y Administrativas Doctora Patricia Rocha

Claro tanto la facultad de Administración de Empresas como todos los programas de la facultad tienen seguimiento los docentes tienen un seguimiento uno de ellos es la evaluación docente la evaluación docente tiene un componente tanto de los estudiantes como su autoevaluación y la evaluación que desarrolla el decano hay un formato de seguimiento como de mejora que hace el decano cuando entrega los resultados de esa evaluación y se hace seguimiento permanente a cada uno de los docentes. El seguimiento de los estudiantes se hace

atreves de la Consejería estudiantil nosotros tenemos en cada facultad un consejero estudiantil en el caso de la facultad de Administración de Empresas es el profesor Héctor Horacio Murcia y atreves de que hace ese seguimiento él está en contacto permanente con los representantes estudiantiles, tenemos un tema de seguimiento para aquellos estudiantes que tienen inconvenientes académicos de tema de reintegros que han tenido uno dos máximo tres que es el último de seguimiento de su primer corte por lo general tenemos tres cortes y el primer corte nos da la alarma para realizarle el seguimiento a ese estudiante y llegar al problema si es académico o personal y lo podemos orientar y podemos decir que el programa tiene un seguimiento para estos temas.

-Jennifer Franco y Dayhanna González

Muchas gracias Doctora Patricia Rocha por esta información que va ser tan óptima para nuestro proyecto.

**1.3** La siguiente entrevista se le realizó a la Secretaria de la facultad de Administración de Empresas quien es Sandra Castillo, su función es manejar todos los procesos académicos de los estudiantes en cuanto a, certificados, grados, reintegros, matriculas, y asesoramiento; a continuación se presentan las preguntas realizadas y las respuestas logradas.

**1.** ¿Usted considera que el programa de Administración de Empresas es reconocido en el mercado desde tu función?

-Si es reconocido, porque muchos aspirantes van a buscar información sobre la facultad y se les trata de brindar o transmitir la mayor información posible, para que se vayan contentos, entusiasmados o interesados.

**2.** Según su criterio cual es el valor agregado o el valor diferenciador que tiene el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás frente a otras universidades o facultades.

-Desde mi cargo, siempre doy solución a los interesados o aspirantes sobre algún proceso que necesiten.

**3.** ¿Usted considera, que a la hora de que un estudiante (futuro cliente) está interesado en adquirir información del programa de Administración de Empresas cuenta con la facilidad y claridad de obtener dicha información?

-Desde mi cargo en lo posible si, digamos que si en el momento no cuento con la información que el estudiante o la persona necesita, entonces trato de conseguírmela con la Doctora Patricia o con otro cargo para poder brindarle la información pertinente al estudiante y no dejarlo ir con dudas.

**4.** ¿Usted como ente directamente involucrado en el programa de Administración de Empresas, cree que es fácil que los estudiantes deserten del programa académico? ¿Cuales serian algunas de estas razones?

-Desde mi cargo uno se da cuenta que hay estudiantes que desertan pero no por la parte académica sino más que todo por razones personales o económicas.

**5.** El programa de Administración de Empresas existe un departamento específico que se encargue de hacer estudios de mercado y seguimiento a futuros interesados.

-Sí, desde la universidad existe un departamento de mercadeo quienes son los encargados de mirar los aspirantes, ya una vez ellos radiquen documentos y realicen los trámites correspondientes y presenten la entrevista, en dado caso que ellos no matriculen o no paguen su semestre, desde la facultad se encargan algunos docentes de realizar un seguimiento para verificar porque no han realizado los aspirantes el proceso completo.

**6.** ¿Los estudiantes se encuentran satisfechos con el pensum que maneja la facultad de Administración de Empresas?

-La facultad maneja dos pensum 2007-I y 2014-I, se puede decir que muchos estudiantes manifestaron o dieron su excelente punto de vista hacia el último pensum y de hecho muchos estudiantes que tenían el pensum antiguo homologaron materias para quedar con el pensum del año 2014.

**1.4** La cuarta entrevista fue realizada al Docente Fabio Victorino Acosta, el cargo que desempeña actualmente es docente en la línea de investigación financiera y coordinador académico del programa. Partiendo de una pequeña descripción de su cargo y/o funciones que desempeña directamente en el programa; a continuación se transcriben las preguntas realizadas el día miércoles 30 de noviembre del año 2016.

1. Partiendo de lo dicho anteriormente, ¿usted considera que el programa de Administración de Empresas es reconocido en el mercado?

-Inicialmente por el prestigio, posicionamiento y el reconocido nombre que tiene Universidad Santo Tomás en el ámbito académico, como segunda medida por el grupo de estudiantes, docentes y directivos que a través del tiempo vienen mejorando todos los procesos en beneficio de los estudiantes.

2. Según su criterio cual es el valor agregado o el valor diferenciador que tiene el programa de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás frente a otras universidades o facultades.

-Podríamos destacar dos elementos fundamentales, uno la calidad de docentes que tiene la universidad ante todo como personas, donde siempre se ha tratado de dar el buen trato a los estudiantes siempre con la escucha activa buscando que los estudiantes dentro de su transitar por la universidad realmente se lleve resultados de aprendizaje que pueda llevarlos a la práctica. Como segunda medida al interior de la FAE se maneja un proyecto el cual es el proyecto de mentores, en el cual están inscritos diferentes docentes y el objetivo principal de este proyecto es estar actualizados con las estrategias pedagógicas de acuerdo a las teorías modernas en cuanto a la enseñanza y aprendizaje.

3. Usted cree que el programa de Administración de Empresas cuenta con normas de calidad); según su función o cargo específico dentro de la facultad cuales serían y que aportes o beneficios le trae directamente a la facultad?

-Definitivamente sí, la institución tiene una unidad de calidad que vela porque todos los procesos y la trazabilidad estén perfectamente documentados, de igual forma se realizan procesos de auditoría para las facultades, esta FAE cuenta con los procesos actualizados y con un autocontrol en el cual se evidencia en un sistema de información y comunicación elaborado directamente por profesores de la FAE, a lo cual pues nos permite evidenciar que las situaciones que se vienen presentando con los grupos de interés, docentes, estudiantes y directivos siempre las atendemos en el tiempo en que realmente se detectan, por lo tanto somos unos precursores de la calidad total.

4. ¿Usted considera que los procesos de gestión académica que se manejan hoy en día para el programa de Administración de Empresas son importantes y que aportes trae para la FAE?

-Definitivamente sí, para el interior de la FAE tenemos un modelo estratégico que abarca cuatro funciones sustantivas, docencia, investigación, proyección social y gestión; en el modulo de gestión pues básicamente recae toda la responsabilidad de hacer los procesos de planeación académica siempre buscando las tendencias modernas de la Administración para hacer impartidas en los diferentes espacios académicos.

5. ¿A la hora de que un estudiante (futuro cliente) está interesado en adquirir información del programa de Administración de Empresas cuenta con la facilidad y claridad de obtener dicha información o cuenta con cierta dificultad?

-Digamos que si la adquiere con facilidad, nuestra página de la universidad es una página que mantiene actualizada pero igual al interior de la FAE existen docentes que conocen bien todos los procesos del programa y en el evento en que se requiera ellos prestos están para atender las solicitudes de los estudiantes o posibles aspirantes de la facultad.

6. ¿Hay servicios que sustituyen lo que ofrece la FAE? ¿Qué hace la FAE para minimizarlo?

-Pues indudablemente hay un servicio a través de las otras universidades reconocidas en cuanto al programa de Administración de Empresas, pero al interior nuestros directivos y docentes siempre han estado en permanente búsqueda de las mejores alternativas para dar la formación adecuada a nuestros estudiantes, digamos que nuestro punto diferenciador es esencialmente los procesos y estrategias pedagógicas que se viene manejando al interior de la FAE, eso es lo que permite hacer la diferencia. Hay otro elemento muy importante que debo mencionar y es que al interior de la facultad nuestra planeación en el mediano plazo busca constituir la escuela de negocios en articulación y doble titulación con una universidad Europea, en lo cual estamos trabajando y van a ser beneficiarios tanto estudiantes como docentes y el mismo cuerpo directivo de la FAE.

7. ¿Usted como ente directamente involucrado en el programa de Administración de Empresas, cree que es fácil que los estudiantes deserten del programa académico? ¿Cuales serian algunas de esas razones?

-Pues indudablemente que en todas las facultades hay deserción estudiantil, nosotros tenemos un proyecto de acompañamiento estudiantil y consejería el cual viene implementando una serie de estrategias para minimizar el nivel de deserción, el cual está a cargo de un coordinador y de docentes consejeros quienes están siempre en permanente comunicación con los representantes de cada uno de los cursos y escuchándolos para poder atender algunas situaciones particulares, es evidente que la mayor deserción que hemos detectado en la FAE sea por la repitencia de algunas asignaturas pero digamos que en mayor proporción en el área de ciencias básicas, para lo cual desde la facultad hemos nombrado un coordinador directamente para que atienda todos estos tipos de situaciones y pueda tener comunicación directa con cada uno de los docentes del servicio que nos presta ciencias básicas.

**8.** ¿Qué incentivos o posibilidades ofrece la facultad de Administración de Empresas para la toma de decisión del cliente?

-Definitivamente sí, la mejor decisión que puede tomar un estudiante es por el referente de los demás estudiantes que ha diario van saliendo o que han hecho su tránsito al interior de la facultad pero también hay unos elementos al interior que pueden permitir la tomada de decisiones por parte de alguien que quiera ingresar al programa y son las actividades que el grupo estudiantil, en este momento ha venido trabajando y se ha generado una cultura de liderazgo y la innovación.

**9.** ¿La FAE de la Universidad Santo Tomás fórmula para cada año estrategias de competitividad que le permitan posicionarse en el mercado? Tienes conocimiento de alguna.

-Efectivamente, en este momento nuestro gran proyecto es poder llevar a cabo la escuela de negocios, la cual va a estar articulada con las maestrías, en este momento contamos con la maestría en Administración y está en estudio en las instancias internas la maestría de gestión del talento humano y la maestría de finanzas, con lo cual esperamos realmente tener un posicionamiento y un alto nivel de competitividad adecuada a las necesidades de la sociedad pero específicamente a nuestros estudiantes.

**10.** ¿Usted considera que la Universidad Santo Tomás se diferencia de la competencia por enfatizar en los procesos la innovación y el emprendimiento?

-Digamos que uno de los elementos con los cuales hace la diferencia es la formación integral, somos una institución donde se promueve el humanismo, la ética empresarial y la responsabilidad social, otro elemento es que al interior de la proyección social se viene trabajando los temas de innovación y el emprendimiento y el eje articulador de nuestra malla curricular realmente son dos líneas de investigación una que es la innovación y la otra que es la responsabilidad social empresarial, hemos tenido diferentes eventos en los cuales los estudiantes presentan sus proyectos algunos de estos proyectos se han llevado a la práctica, por lo tanto la cultura de la innovación y el emprendimiento siempre están ahí presentes en los procesos de la facultad.

**11.** Usted como persona involucrada directamente en el programa de Administración de Empresas que herramientas, procesos, o actividades está promoviendo, anunciando o usando, para destacarse frente a la competencia.

-Pues indudablemente desde el punto de vista del proceso de enseñanza y aprendizaje es la capacitación permanente que tienen nuestros docentes; cabe resaltar que los docentes con los que cuenta actualmente la facultad son personas desde el punto de vista del sentido humano con altos índices de responsabilidad y buen trato hacia sus estudiantes pero también la formación en cuanto a los aspectos académicos se destaca que tenemos un alto porcentaje de profesores que tienen maestría, y en la actualidad hay seis docentes que están haciendo el doctorado en Administración, por lo tanto considero que desde el punto de vista de lo pertinente a la docencia los elementos con los cuales nos diferenciamos de la competencia o de las demás facultades es la capacidad que tiene cada uno de los docentes para impartir el conocimiento con las tendencias actuales de la Administración.

**12.** La FAE o el programa de Administración de Empresas cuenta con un departamento específico que se encargue de hacer estudios de mercado y seguimiento a futuros interesados.

-Dentro de la facultad no tenemos un departamento pero si existe a nivel de la institución un departamento que se encarga de este tipo de actividades, mercadeo y promoción de los diferentes programas.

**13.** ¿Los estudiantes se encuentran satisfechos con el pensum que maneja la facultad de Administración de Empresas?



-Consideramos que sí, al interior funciona el comité curricular, quien permanentemente está construyendo las diferentes directrices, las cuales deben estar articuladas al plan Colombia porque somos una universidad acreditada a nivel multicampus, y hay unas directrices muy claras respecto a las estrategias que debe tener un currículo actualizado, por lo tanto considero que este es un elemento que trabaja en alto grado dentro de la FAE para poderle entregar en los espacios académicos a los estudiantes las últimas tendencias y estrategias pedagógicas que les permita poder llevar unos resultados de aprendizaje a la práctica.

**14.** ¿Cómo ve posicionado competitivamente a la FAE en un futuro?

-La universidad en este momento tiene un grado de reconocimiento alto pero efectivamente por el proceso de acreditación multicampus la universidad está empeñada en hacer una planeación de mediano y de largo plazo con unos pilares fundamentales que van a afectar positivamente las funciones sustantivas desde docencia, investigación, proyección social pero ante todo en la internacionalización como eje al cual se le va a trabajar para ser visible en el exterior.

**1.5** El quinto entrevistado fue Héctor Horacio Murcia actualmente es docente de tiempo completo del programa de Administración de Empresas, tiene a cargo algunas materias de posgrado, y es coordinador de consejería y acompañamiento académico. A continuación se presentan las preguntas realizadas y las respuestas que se obtuvieron para complementar el análisis sobre el programa de Administración de Empresas.

**1.** Partiendo de lo dicho anteriormente, ¿usted considera que el programa de Administración de Empresas es reconocido en el mercado?

- Sí es reconocida en el mercado, el programa de Administración de Empresas tiene muchas cosas por mostrar, gracias a los campos que tiene que ver con docencia, la investigación y el desarrollo estudiantil, como lo comprobamos en un reciente encuentro que tuvimos de representantes de varias universidades.

**2.** Según su criterio ¿cuál es el valor agregado o el valor diferenciador que tiene el programa de Administración de la Universidad Santo Tomás frente a otras universidades o facultades?

-La universidad se diferencia de las demás universidades por su enfoque humanista que tiene, además de ello por la gran motivación que tienen los estudiantes, yo que estoy a cargo del acompañamiento y consejería de los estudiantes yo veo que los estudiantes se manejan con una gran motivación, con un alto nivel de empuje, animo y acción y eso nos diferencia claramente de otras universidades similares.

**3.** ¿Según su criterio considera que los procesos de gestión académica que se manejan hoy en día en el programa de Administración de Empresas son importantes y que aportes trae para ella?

-Sí, de hecho muchas de las clases que se hacen concluyen también en la parte de investigación, por ejemplo en la materia o curso que dicta el profesor de auditoría o innovación entonces produzco materiales de enseñanza didácticos que después son utilizados con gran beneficio por cada uno de los estudiantes, aparte de las visitas empresariales que se hacen en las diferentes materias.

**4.** ¿Usted como ente directamente involucrado en el programa de Administración de Empresas, cree que es fácil que los estudiantes deserten del programa académico? ¿Cuales serian algunas de esas razones y que mecanismos utiliza la facultad de Administración para prevenirlo?

-Bueno como en todas las universidades se presentan razones de tipo económico, financiero, de tipo académico; pero cabe resaltar que aquí la deserción no es tan grande, ahí estudiantes que empiezan en primero y terminan en decimo, esta aproximadamente en un 30% el promedio nacional de deserción, y ya uno encuentra anualmente una deserción inferior al 20%, lo cual explica que no esta tan difícil la cosa, y yo particularmente veo que en el número de estudiantes hay una estabilidad en las cifras que se observaron tanto desde el 2013 hasta ahora como las cifras que habían anteriormente. Actualmente tenemos 923 estudiantes y hay más o menos similar o un poquito más de lo que había el semestre pasado, o sea que la deserción esta dentro de los límites de deserción normales, gracias al proceso que se está manejando fuertemente en cuanto al acompañamiento y consejería estudiantil.

**5.** ¿Usted considera que la Universidad Santo Tomás se diferencia de la competencia por enfatizar en los procesos la innovación y el emprendimiento?

-Se está trabajando todavía en eso, actualmente no porque hay universidades como los Andes, la Salle y otras más, que ya vienen trabajando desde hace muchos años en estos temas, a lo que se concluye que llevan más antigüedad trabajando en esto que la Universidad Santo Tomás, pero pues hay que dejar claro que a medida que si va avanzando también se va trabajando duro en eso para tener verdaderos planes de negocios y planes de fortalecimiento empresarial que nos van a diferenciar con relación a la competencia.

**6.** El programa de Administración de Empresas maneja planes de seguimiento tanto a estudiantes como a docentes, ¿Cuál es el impacto que tiene esto para la institución?

-A estudiantes sí, ya que yo soy el que estoy a cargo de ellos y nos enfatizamos en aquellos que tiene ciertas dificultades personales, académicas, entre otras. Hay casos particulares que se manejan desde varias estancias de la facultad y en la parte académica cada grupo o cada nivel de semestres tiene su lista de docentes consejeros bajo nuestra coordinación.

**7.** Según su criterio, ¿Cómo ve posicionada competitivamente a la FAE en un futuro?

-Actualmente no tanto pero va a lograrlo a medida que avance y logre la acreditación de alta calidad, actualmente en Bogotá son 13 facultades acreditadas de alta calidad y en el país 44 entonces se está trabajando fuertemente para eso, y creo que se va avanzar mucho en eso si todos los de la facultad trabajamos en pro de la acreditación de alta calidad.

**1.6** El ultimo entrevistado fue Sergio Ávila, quien es el representante estudiantil del programa de Administración de Empresas, adicionalmente es el representante estudiantil ante el consejo académico general de USTA Colombia. A continuación se presentan las preguntas que se le realizaron y sus respectivas respuestas.

-Sergio Ávila

Primero les contaré una breve descripción, yo soy el representante de los estudiantes ante el consejo de facultad de Administración de Empresas pero adicionalmente también soy el representante de los estudiantes ante el consejo académico general a nivel USTA Colombia esta es una forma de cómo se ha podido articular un proceso que lleva un poco más de un año en nuestra facultad el cual nuestro primer foco

ha sido que los estudiantes sientan ese empoderamiento y esas ganas de trabajar por su facultad y crear equipos de trabajo que seas eficientes que amen su facultad y que sean visibles en el momento que paulatinamente los estudiantes ya están realizando eventos como el claustro, la celebración del día del administrador tomasino, ahora más estudiantes se han interesado por participar más en estos eventos entonces esa ha sido como siempre la mira. En el primer periodo que inicie mi cargo que fue desde septiembre del periodo 2015-2 la meta fue la visibilidad, sentir la presencia de los estudiantes tomasinos posterior mente nuestro objetivo para el próximo semestre fue tener una estructura organizacional mucho más estructurada, más definida con cargos y con detalles de que son los derechos y los deberes de cada estudiante.

En la representación estudiantil en USTA hay algunos vacíos están en el estatuto orgánico y no define bien cuáles son sus derechos cuáles son sus deberes siento que en USTA está muy breve, entonces en lo que hemos estado trabajando es en estructurar esto.

-Jennifer Franco y Dayhanna González.

Muchas gracias Sergio como te dije anteriormente felicitaciones y gracias por representarnos tan bien. La primera pregunta que te quería hacer es desde tu opinión o percepción en que debe trabajar el programa de Administración de Empresas.

-Representante de los estudiantes Sergio Ávila.

Bueno hay muchas cosas en las cuales se debe trabajar, en la parte de educación siempre debe haber una mejora continua desde lo académico hasta lo administrativo, en lo primero que debemos entrar a trabajar como muy bien lo habíamos hablado ayer en el consejo administrativo, mencionamos que estamos muy débiles en el área de investigación entonces para el próximo semestre hay unas estrategias para potencializar con nuevos profesores encargados de esta parte y que puedan dar investigación y fortalecer los semilleros que son unos de los Ítems importantes en la facultad, otra cosa que se ha querido trabajar es que los estudiantes tengan un papel más protagónico en todos los procesos de la universidad, tanto en los procesos de selección de docentes , calificación como también en la parte de actividades extracurriculares, también las académicas, como trabajar con mas monitores académicos que son los que permiten la calidad de la facultad, entonces siempre hay cosas que mejorar, pero es un trabajo

continuo y debemos estar retroalimentándonos y que personas nos estén aportando sus necesidades para poder seguir construyendo.

-Jennifer Franco y Dayhanna González.

Muchas gracias. Sergio para ti cual crees que es el valor agregado que tiene el programa de Administración de Empresas frente a otras facultades o universidades?

-Representante de los estudiantes Sergio Ávila.

Pues yo siempre lo e mencionado y lo me gusta de mi universidad y el valor agregado que tenemos es ese espíritu de humanismo entonces son personas con sentido crítico que aporten a la sociedad, a la humanidad como un cambio y desde la parte estudiantil es bastante importante porque permite manejar el poder de decisión y estar en todos los diferentes centros de poder de la facultad como son los diferentes consejos como el consejo superior académico y hay siempre los estudiantes podemos tener este papel protagónico solo que necesitamos hacerlo más visible.

-Jennifer Franco y Dayhanna González.

Perfecto, ¿Tú en la actualidad como ves posicionado el programa de Administración de Empresas?

-Representante de los estudiantes Sergio Ávila.

Bueno al corto plazo queremos el próximo año la visita de los pares académicos y que nos den nuestra certificación de alta calidad, ese es un PLUS muy importante para los estudiantes y exigir como digo, los estudiantes tiene el papel protagónico de exigir calidad para que la universidad y la facultad sea más sobresaliente entonces al corto plazo la veo ya con la acreditación alto nivel y con lo que hubo hace poco con la acreditación multicampus la Santo Tomás está en los escalafones altos de las universidades del país.

-Jennifer Franco y Dayhanna González.

Para finalizar, tu como persona involucrada directamente con el programa de Administración de Empresas que herramientas, procesos o actividades haz promovido en este año que has estado para destacar el programa frente a la competencia?

-Representante de los estudiantes Sergio Ávila.

Bueno lo primero que se logro fue la parte de monitorias académicas que permitió que nuestra facultad estuviese entre las tres primeras con más participación de estudiantes tenemos 25 monitores académicos lo cual permite tener un apoyo más cercano a los estudiantes, la parte de consejería y mentoría encabezada por el Dr. Héctor Horacio Murcia, yo estuve trabajando con él y pudimos establecer brechas más cercanas entre los estudiantes y los docentes, ya en la parte de estudiantes tenemos un programa que es un claustro de estudiantes para estudiantes, entonces ese el lugar donde todos los estudiantes se reúnen y comparten la información, experiencias y propósitos que tiene la facultad. Nosotros lo estamos encabezándolo y haciéndolo para que los estudiantes lo sientan más productivo, más propio, más personal y más lúdico-dinámico, esto a quitado ese esquema informal, adicionalmente nos hemos empoderado con trabajo del día del administrador, día de los egresados, hemos estado allí en estas actividades encabezando la parte logística para darle una visión más cercana a los estudiantes, y finalmente el 12 de noviembre tuvimos el primer encuentro de representantes de Administración de Empresas de universidades de alta calidad, contamos con representantes de universidades como la U. Piloto, La U. Nacional, La U. Los Andes, de la U. Javeriana, todos nos reunimos en nuestra sede de la Santo Tomás en la 72, contando experiencias cosas de trabajo para fortalecer nuestra representación, y como conclusión de este encuentro salió el crear la federación de estudiantes de Administración de Empresas, existen en otras carreras, economía por ejemplo pero en Administración no existe este modelo el cual permite asociar a nuestros estudiantes en un tema académico para mirar que se está tratando de teorías, de fundamentos, y todo con una práctica constructiva académica entre las diferentes universidades del país, estamos en este proceso la próxima reunión será el 11 febrero, la parte académica del programa de Administración de Empresas estará encabezando y liderando esta actividad.