



ACUERDO n.º 022 DE 2023

26 de junio

1

Por el cual se aprueba la modificación del Documento de Recursos Financieros y los Derechos Pecuniarios del programa Maestría en Gerencia de Negocios – MBA

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
en uso de sus atribuciones legales, y

CONSIDERANDO:

- a. Que el literal b) del artículo 65 de la Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el Servicio Público de Educación Superior, dispone que le corresponde al Consejo Superior de las Universidades: *“Definir la organización académica, administrativa y financiera de la institución”*.
- b. Que el Artículo 21, literal i) del Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander, aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior n.º 166 de 1993, establece que es función del Consejo Superior: *“Fijar los derechos pecuniarios que debe cobrar la Universidad”*.
- c. Que el Consejo Académico autorizó la creación del programa de posgrado Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, y en ejercicio de la competencia referida en el literal a) del presente acuerdo, el Consejo Superior, aprobó los derechos pecuniarios que deben pagar los estudiantes.
- d. Que mediante Acuerdo del Consejo Superior n.º 03 de 2023 se delega al Consejo Académico de la Universidad Industrial de Santander la facultad para resolver solicitudes relacionadas con derechos pecuniarios de programas de posgrado autofinanciados y mixtos, para el primer periodo académico de la vigencia 2023, señalando que las modificaciones definitivas de derechos pecuniarios debían ser presentadas al Consejo Superior previa revisión y aval de Planeación.
- e. Que Planeación formuló y socializó con las diferentes unidades académico administrativos responsables de programas de posgrados autofinanciados y mixtos, una guía que contiene lineamientos para la modificación de documentos de recursos financieros y derechos pecuniarios que deben pagar los estudiantes de los referidos programas, expresados estos últimos en unidades de valor tributario – UVT – que conforme al régimen legal vigente, es objeto de reajuste anual de acuerdo con la variación del índice de precios al consumidor para ingresos medios, certificado por el Dane. Lo anterior en concordancia con la iniciativa del Gobierno Nacional de desindexar del salario mínimo la prestación de servicios a cargo del estado.
- f. Que la directora de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales presentó a Planeación la propuesta de modificación del documento Recursos Financieros y de los derechos pecuniarios del programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, a partir de la guía a la que se hace referencia en literal precedente.
- g. Que el Consejo de Escuela (Acta n.º 025 del 13 de junio del 2023), el Consejo de Facultad (Acta n.º 22 del 15 junio del 2023), y el Consejo Académico, en sesión del 20 de junio de 2023, emitieron concepto a la modificación del documento de recursos y derechos pecuniarios, remiando el trámite al Consejo Superior para lo su competencia.
- h. Que el documento de Recursos Financieros y la modificación de los derechos pecuniarios de que trata el presente acuerdo; fue revisado y avalado por Planeación.

En mérito de lo anterior,

ACUERDA:

ARTÍCULO 1º. Aprobar la modificación del Documento de Recursos Financieros del programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, adscrito a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander que obra en documento adjunto que hace parte integral del presente acuerdo.

ACUERDO n.º 022 DE 2023
26 de junio

2

ARTÍCULO 2°. Aprobar la modificación del valor de los Derechos Pecuniarios del programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, adscrito a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales así:

Ingresos en UVT	
Inscripción*	6,8
Matrícula	27,4
Derechos Académicos	205,1
Total	232,5

* La inscripción se paga una única vez al ingresar en el primer semestre.

ARTÍCULO 3°. La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, en su condición de unidad académico administrativa responsable del programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, deberá garantizar la sostenibilidad financiera del programa.

PARÁGRAFO 1. Para el cumplimiento de lo dispuesto en el presente Artículo, el Consejo de Escuela debe verificar lo establecido en el Parágrafo 1 del Artículo 11 del Reglamento General de Posgrados, a partir del informe presentado por el Coordinador del respectivo programa, sobre el cumplimiento de contar con un número de matriculados no menor al punto de equilibrio, previo al inicio de cada cohorte, y el porcentaje mínimo de excedente neto positivo establecido por la normatividad vigente.

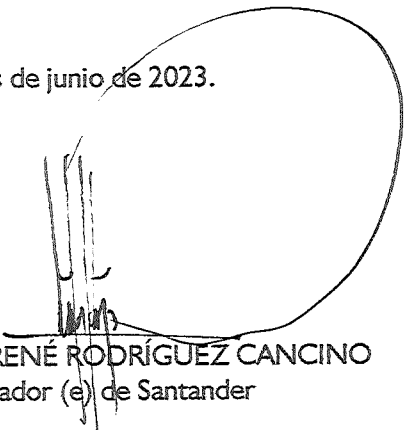
PARÁGRAFO 2. La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales deberá remitir a la Dirección de Posgrados el informe financiero anual donde se verifique la sostenibilidad financiera de cada cohorte, así como el cumplimiento del punto de equilibrio, quien consolidará un informe completo con destino al Consejo Superior.

ARTÍCULO 4°. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Expedido en Bucaramanga, a los veintiséis (26) días del mes de junio de 2023.

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR,


JAIME RENÉ RODRÍGUEZ CANCINO
Gobernador (e) de Santander

LA SECRETARIA GENERAL,


SOFÍA PINZÓN DURÁN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA

DOCUMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS BUCARAMANGA



Universidad Industrial de Santander
Facultad Físico – Mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga
Junio - 2023

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

<u>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....</u>	<u>5</u>
1.1 Nombre del programa	5
1.2 Título que otorga.....	5
1.3 Modalidad	5
1.4 Lugar donde se ofrecerá el programa	5
1.5 Duración del programa	5
1.6 Periodicidad de la admisión	5
1.7 Número de estudiantes admitidos por cohorte.....	5
1.8 Número de créditos académicos	5
<u>2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA ACADÉMICA.....</u>	<u>6</u>
<u>3. ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA.....</u>	<u>9</u>
3.1 Oferta.....	9
3.1.1 Estado de la Formación del programa en los ámbitos internacional, nacional y local.....	9
3.1.2 Comparación de matrículas de programas iguales o similares al propuesto a nivel nacional, regional y local (últimos tres años)	16
3.2 Demanda	19
3.2.1 Estudio de Percepción.....	19
3.2.2 Estudio de empleabilidad.....	21
<u>4. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS Y EGRESOS.....</u>	<u>26</u>
4.1 Ingresos	26
4.2 Egresos	27
4.2.1 Costos y gastos Fijos	27
4.2.2 Costos y gastos variables.....	29
<u>5. CÁLCULO DE PUNTOS DE EQUILIBRIO Y PROYECCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS</u>	<u>31</u>
5.1 Puntos de Equilibrio	31
5.1.1 Escenario una cohorte.....	31
5.1.2 Escenario con más de una cohorte funcionando de manera simultánea.....	31
5.2 Escenario mínimo deseable	32
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>34</u>

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Plan de estudios Maestría en Gerencia de Negocios – MBA	7
Tabla 2. Oferta Internacional	9
Tabla 3. Oferta nacional, regional y local	12
Tabla 4. Programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	15
Tabla 5. Matrículas de programas iguales o similares.....	16
Tabla 6. Estudio de Percepción.....	19
Tabla 7. Estudio de empleabilidad.....	21
Tabla 8. Derechos Pecuniarios UVT	26
Tabla 9. Costos y gastos fijos - Administrativos	27
Tabla 10. Costos y gastos fijos - Docentes.....	28
Tabla 11. Costos y gastos fijos - Institucionales.....	29
Tabla 12. Costos y gastos variables- Asociados al programa	29
Tabla 14. Proyección Puntos de Equilibrio.....	31
Tabla 15. Proyección Puntos de Equilibrio Dinámico	32
Tabla 16. Proyección Punto de Equilibrio y % de utilidad para seis cohortes.....	33
Tabla 17. Proyecciones del ejercicio para seis cohortes.	33

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – EEIE cuenta con registro calificado para el programa de Maestría en Gerencia de Negocios - MBA (Resolución del MEN n.º 9541 del 11 de mayo de 2017). Este tiene como propósito fundamental formar profesionales competentes en las áreas relacionadas con la Estrategia y Administración, Finanzas y Economía, Administración de Operaciones, Calidad y Tecnología, Mercadeo e Iniciativa Empresarial, para ejecutar y liderar competitivamente procesos de desarrollo empresarial teniendo en cuenta las oportunidades y desafíos futuros en un entorno organizacional cambiante.

En el año 2022, la Maestría se acogió a la Directiva Ministerial 09 del Ministerio de Educación Nacional MEN, a través de la cual se propuso desarrollar de manera permanente los cambios positivos en el aprendizaje que se vivió durante la pandemia y que, en el contexto propio, consistió en la llamada presencialidad remota e híbrida con alternancia. Dicha propuesta fue aprobada por la Universidad mediante el Acuerdo 187 del 2022 del Consejo Académico, la cual establece hasta un 20% de interacción sincrónica en línea de las horas de trabajo del estudiante con interacción con el profesor (HIP) distribuidas en algunas de las actividades académicas del plan de estudios.

En el año 2023, el programa realizó la propuesta de modificación transitoria de los derechos pecuniarios de la Maestría en el marco del Acuerdo 003 del 2023 del Consejo Superior, en la cual se propone reducir los derechos pecuniarios del programa (de 11 SMMLV a 8,5 SMMLV) únicamente para el primer periodo académico de ese año. Dicha propuesta fue aprobada en el Acuerdo 77 del 2023 del Consejo Académico.

El compromiso con el fortalecimiento, mejoramiento continuo y la pertinencia social de los programas ofrecidos por la Escuela, trae consigo la presente propuesta de modificación de los derechos pecuniarios para la Maestría, basada en la modificación transitoria aprobada de los derechos pecuniarios, con el fin de realizar de manera permanente los cambios allí expuestos.

Teniendo en cuenta las modificaciones y cambios propuestos en el costo del programa, este documento evidencia y garantiza la viabilidad financiera a través de la proyección de los recursos financieros, bajo los cuales operará la Maestría a fin de aumentar la probabilidad de vinculación de la mayor cantidad de interesados, el lograr los puntos de equilibrio que garanticen la operación de la cohorte, así como, lograr una mayor frecuencia con la que se abren nuevas cohortes, permitiendo al programa, la Escuela y la Universidad, cumplir con su responsabilidad social de formación del talento humano que requiere la región para su desarrollo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

I.1 NOMBRE DEL PROGRAMA

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA (Maestría de profundización)

I.2 TÍTULO QUE OTORGA

Magíster en Gerencia de Negocios.

I.3 MODALIDAD

Presencial (80% sincrónico físico – 20% sincrónico en línea).

I.4 LUGAR DONDE SE OFRECERÁ EL PROGRAMA

Bucaramanga, Santander

I.5 DURACIÓN DEL PROGRAMA

Cuatro (4) semestres académicos.

I.6 PERIODICIDAD DE LA ADMISIÓN

50 créditos académicos

I.7 NÚMERO DE ESTUDIANTES ADMITIDOS POR COHORTE

Semestral

I.8 NÚMERO DE CRÉDITOS ACADÉMICOS

El número máximo de estudiantes admitidos es de 35 por cohorte.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA ACADÉMICA

El plan de estudios vigente de la Maestría en Gerencia de Negocios - MBA está conformado por 4 niveles, 50 créditos, 27 actividades académicas, 700 horas de trabajo del estudiante con interacción con el profesor (HIP) (573 físicas, 127 en línea), y 1.640 horas de trabajo independiente del estudiante (HTI) como se presenta a continuación:

Tabla I. Plan de estudios Maestría en Gerencia de Negocios – MBA

Nivel	Código	Actividad académica	Horas periodo					Créditos
			HIP				HTI	
			Sincrónicas			Asincrónicas		
			Teóricas		Prácticas			
			Física	En Línea				
1	25722	Pensamiento y análisis estratégico	36	0	0	0	72	2
	28061	Seminario de Fundamentación en Teoría Económica y Política Monetaria	18	0	9	0	54	2
	25725	Seminario de Fundamentación en Matemática Financiera	10	0	10	0	40	1
	25743	Seminario en Emprendimiento e Intra emprendimiento	18	0	9	0	54	2
	20862	Seminario de Fundamentación en Análisis Estadístico Aplicado	18	0	9	0	54	2
		Seminario Electivo I	18	0	9	0	54	2
	28063	Taller de Aplicación I	4	6	0	0	20	1
		TOTALES	122	6	46	0	348	12
2	25729	Seminario en Negociación	18	0	9	0	54	2
	25731	Finanzas Corporativas	36	0	0	0	72	2
	25724	Análisis Financiero y Presupuestos	36	0	0	0	72	2
	25742	Estrategias y Planes de Mercadeo	18	18	0	0	72	2
	25733	Gerencia de Procesos y Sistemas Integrados	27	0	0	0	54	2
		Seminario Electivo II	18	0	9	0	54	2
	28064	Taller de aplicación II	0	20	0	0	40	1
		TOTALES	153	38	18	0	418	13
3	25736	Sistemas Gerenciales Estratégicos	36	0	0	0	72	2
	28065	Seminario en Dirección del Talento Humano	9	0	9	0	36	1
	25730	Inversiones	27	0	0	0	54	2
	25739	Finanzas internacionales	36	0	0	0	72	2
		Seminario Electivo III	18	0	9	0	54	2
	25745	Gerencia de la Cadena de Suministros	9	18	0	0	54	2
	28066	Taller de Aplicación III	0	20	0	0	40	1
		TOTALES	135	38	18	0	382	12
4	28067	Seminario en Humanismo y Comportamiento Organizacional	9	0	9	0	36	1
	28068	Seminario en Trabajo de Equipos de Alto Rendimiento	9	9	0	0	36	1

Nivel	Código	Actividad académica	Horas periodo					Créditos
			HIP				HTI	
			Sincrónicas			Asincrónicas		
			Teóricas		Prácticas			
			Física	En Línea				
	25744	Gerencia de Negocios Internacionales	27	9	0	0	72	2
		Seminario Electivo IV	18	0	9	0	54	2
	28069	Seminario de Trabajo de Grado	0	27	0	0	54	2
	28070	Trabajo de grado	0	0	0	0	240	5
		TOTALES	63	45	18	0	492	13
TOTALES DEL PROGRAMA			473	127	100	0	1.640	50

Fuente: Elaboración propia.

3. ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA

3.1 OFERTA

3.1.1 Estado de la Formación del programa en los ámbitos internacional, nacional y local

OFERTA INTERNACIONAL

Tabla 2. Oferta Internacional

Nivel de Formación	País	Programa	Universidad	Modalidad	Duración
Maestría	México	Maestría en Administración y Dirección de Empresas	Tecnológico de Monterrey	Presencial (Semanal) Presencial (Fin de semana)	24 meses
Maestría	Costa Rica	Maestría Administración de Empresas, MBA	INCAE Business School	Presencial (Residencial)	15 meses
Maestría	México	Master en Dirección de Empresas	Universidad Panamericana	Presencial (Tiempo completo)	22 meses
Maestría	Argentina	Maestría en Dirección de empresas	Universidad Austral de Argentina	Presencial (Tiempo Completo)	15 meses
Maestría	Chile	Maestría en Gestión y Dirección de Empresas	Universidad de Chile	Presencial (Tiempo completo) Presencial (Tiempo parcial) Blended	12 meses 20 o 16 meses 21 meses
Maestría	Perú	Maestría en Administración	ESAN	Presencial (Tiempo completo) Presencial (Tiempo Parcial) Presencial (Weekends)	14 meses 24 meses 28 meses

Nivel de Formación	País	Programa	Universidad	Modalidad	Duración
Maestría	Argentina	Maestría de Dirección de Empresas	Universidad de Palermo	Presencial (Tiempo completo)	24 meses 18 meses 12 meses
				Combinado: online + presencial	16 meses 22 meses
Maestría	Brasil	Maestría en Administración de Empresas	Universidad de San Pablo	Presencial (Tiempo completo)	14 meses
				Presencial (Tiempo parcial)	24 meses
Maestría	Perú	Maestría en Administración Estratégica de Empresas	Pontificia Universidad Católica del Perú	Presencial (Tiempo Parcial)	16 meses
					21 meses
					21 meses 20 meses
Maestría	Argentina	Maestría en Dirección de Empresas	Universidad Torcuato di Tella	Presencial (Tiempo parcial)	18 meses
				Presencial (Executive)	15 meses
Maestría	Chile	Maestría en Administración de Empresas	Universidad Adolfo Ibañez	Presencial (Tiempo completo)	10 meses
Maestría	Chile	Maestría en Administración de Empresas	Pontificia Universidad Católica Chile	Presencial (Vespertino)	12 meses
				Presencial (Weekend)	15 meses
Maestría	Venezuela	Maestría en Administración	Instituto de Estudios Superiores de Administración	Presencial (Tiempo completo)	12 meses
				Presencial (Tiempo Parcial)	24 meses
Maestría	España	Máster Universitario en Administración y Dirección de empresas	Universidad de La Rioja	Virtual	12 meses

Nivel de Formación	País	Programa	Universidad	Modalidad	Duración
Maestría	España	Máster en Administración y Dirección de Empresas	Escuela Europea de Dirección y Empresa	Virtual	14 meses
Maestría	Perú	Maestría en Administración Estratégica de Empresas	Pontificia Universidad Católica del Perú	Virtual	19 meses

Fuente: Páginas web instituciones

La identificación de programas afines internacional se realizó buscando las Instituciones con mayor reconocimiento (de acuerdo con algunos rankings como “best masters ranking eduniversal” y el “QS World University Rankings”) que contaran con programas de Maestría en Administración en Norteamérica, Europa y Latino América. De la información presentada sobre estos programas internacionales se observa que, en cuanto al nombre del programa, las palabras predominantes son Administración” y “Dirección de empresas”. Para el caso de la modalidad, el 54% de los programas son presenciales, el 38% son semipresenciales, el 15% son virtuales, y un 4% tienen componente presencial y virtual. Respecto a la duración de los programas, algunos cuentan con dedicación parcial que en promedio son 18 meses (desde 18 a 28 meses), otros con dedicación tiempo completo con un promedio de 15,5 meses (desde 10 meses hasta 24 meses), y otros programas que no especifican la dedicación, tienen en promedio una duración de 18 meses teniendo como mínimo 10 meses y máximo 28 meses.

OFERTA NACIONAL, REGIONAL y LOCAL

Tabla 3. Oferta nacional, regional y local

Programa	Universidad	Municipio	SNIES	Fecha Registro	Modalidad	Créditos académicos	Periodicidad de admisión	Duración	Valor matrícula	Valor programa
Maestría en Administración	Universidad de Los Andes	Bogotá	1575	18/12/2019	Semi Presencial	59	Anual	24 meses	\$26.992.500	\$107.970.000
Maestría en Administración (MBA) -VIRTUAL	Universidad de Los Andes	Bogotá	110209	18/05/2021	Virtual	38	Semestral	24 meses	\$27.000.000	\$108.000.000
Maestría en Administración Ejecutivo	Universidad de Los Andes	Bogotá	110776	10/11/2021	Presencial	38	Semestral	18 meses	\$50.666.667	\$152.000.000
Maestría en Administración	Universidad Icesi	Cali	2004	15/02/2018	Presencial (Tiempo Parcial)	49	Semestral	24 meses	\$15.550.000	\$62.200.000
Maestría en Administración - MBA	Universidad Eafit	Medellín	1265	6/08/2018	Presencial (Tiempo parcial)	49	Semestral	18 meses	\$23.416.049	\$70.248.149
Maestría en Administración de Empresas	Universidad del Norte	Barranquilla	1291	03/03/2017	Presencial (Tiempo parcial)	60	Semestral	24 meses	\$19.116.000	\$76.464.000
Maestría en Administración de Empresas	Universidad Externado de Colombia	Bogotá	1138	30/11/2022	Presencial (Tiempo parcial)	67	Semestral	24 meses	\$23.200.000	\$92.800.000
EMBA Executive MBA	Universidad Sergio Arboleda	Bogotá	51664	30/01/2019	Presencial	45	Semestral	18 meses	\$19.750.000	\$79.000.000
Maestría en Administración - MBA	Universidad del Rosario	Bogotá	105715	22/07/2016	Presencial	40	Semestral	18 meses	\$28.344.667	\$85.034.000
Maestría en Administración de Empresas	Pontificia Universidad Javeriana	Bogotá	101893	11/12/2018	Presencial (Tiempo parcial)	54	Semestral	24 meses	\$25.236.000	\$100.944.000
Maestría en Administración de Empresas - MBA	Universidad EAN	Bogotá	107865	4/02/2019	Presencial	52	Semestral	24 meses	\$11.268.000	\$45.072.000

Programa	Universidad	Municipio	SNIES	Fecha Registro	Modalidad	Créditos académicos	Periodicidad de admisión	Duración	Valor matrícula	Valor programa
Maestría en Administración de Empresas - MBA	Universidad EAN	Bogotá	103585	20/10/20	Virtual	52	Semestral	24 meses	\$8.976.000	\$36.904.000
Maestría en Administración	Universidad Pontificia Bolivariana	Bucaramanga	106194	10/03/2017	Presencial (Tiempo parcial)	44	Semestral	18 meses	\$10.987.833	\$43.951.332
Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Bucaramanga	106192	15/03/2017	Presencial (Tiempo parcial)	44	Semestral	24 meses	\$12.793.000	\$51.172.000
Maestría en Administración - MBA	Universidad Santo Tomás	Bogotá	101363	13/08/2018	Presencial (Tiempo parcial)	48	Semestral	24 meses	\$11.420.000	\$45.680.000
Universidad Nacional Abierta y a Distancia	Maestría en Administración de Organizaciones	Bogotá	90866	04/10/2017	Virtual	45	Semestral	24 meses	\$8.848.000	\$35.392.000

Fuente. Elaboración propia a partir de información de SNIES

En cuanto a los criterios de clasificación de programas y universidades colombianas se realizó la selección de los programas avalados por el Ministerio de Educación Nacional, mediante el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) consultando los programas a través de los términos “Maestría” “Administración” y Dirección de Empresas” de las diferentes regiones del país, excluyendo aquellos programas que tienen una temática muy específica y no permite la comparación con la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA de la UIS.

De los programas revisados se observa que, en cuanto al nombre del programa, las palabras predominantes son “Administración”, “Dirección” y “Empresas”. Para el caso de la modalidad, el 50% de los programas es tiempo parcial, el 31% es presencial, el 6% son semipresenciales y el 19% son virtuales, y para la duración de los programas se tiene que el 75% es de 4 semestres y el 31% de 3 semestres. En cuanto a los créditos académicos, se tiene que el promedio es de aproximadamente 50 créditos, teniendo como mínimo 38 créditos y máximo 67.

Respecto al costo de los programas a nivel Nacional, se tiene que el valor promedio de matrícula es de \$ \$20.222.795.00, siendo el mínimo \$ 8.848.000.00 y el máximo \$ 50.666.667.00 y el valor promedio del programa es de \$ 20.222.795.00 M/cte, siendo el mínimo \$ 8.848.000 y el máximo \$ 50.666.667.00.

De manera general, también se observa que la mayoría de programas se encuentran en la ciudad de Bogotá, y que a nivel local (Bucaramanga) se encuentran dos (2) maestría que es ofrecida en la modalidad tiempo presencial parcial, con un costo promedio de semestre de \$ 8.848.000.00 y un valor promedio total de \$ 35.392.000.00, siendo la más económica en Bucaramanga, la universidad Nacional Abierta y a Distancia, modalidad virtual.

A nivel nacional la más económica con virtual es la Universidad EAN, con duración e 24 meses y un costo por semestre de \$8.976.000, para un total de \$ 36.904.000.00.

A continuación, se presenta la información de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, de la UIS y el respectivo análisis comparativo teniendo en cuenta los programas afines

Tabla 4. Programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Programa	Universidad	Municipio	SNIES	Fecha Registro	Modalidad	Créditos académicos	Periodicidad de admisión	Duración	Valor matrícula	Valor programa
Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	Universidad Industrial de Santander	Bucaramanga	909665	11/05/2017	Presencial	50	Semestral	4 semestres	\$13.050.000	\$51.330.000

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la modalidad, la maestría de la UIS presenta la modalidad Presencial la cual hace parte de la modalidad que tienen la mayoría de programas afines nacionales e internacionales, sin embargo, el programa más cercano ubicado también en Bucaramanga cuenta con modalidad Presencial (tiempo parcial). En cuanto a la duración, es de 3 semestres (18 meses) de la Maestría se encuentra en el rango promedio de los programas revisados (18 a 24 meses tiempo parcial o 18 – 24 meses tiempo presencial). Asimismo, los créditos académicos de la Maestría se encuentran en el promedio de los créditos de las universidades nacionales (50 créditos). Situación diferente se presenta con el valor del programa pues el valor de la Maestría de la UIS está en un promedio por debajo del costo de las universidades a nivel nacional, y el primero a nivel local el más costoso.

De acuerdo con la información de la Maestría de la UIS y sus programas afines se puede concluir que, a nivel local, es decir, en Bucaramanga existen una maestría que cuenta con modalidad virtual y que a su vez es la más económica del país, lo cual representa una competencia directa para la Maestría, siendo la Maestría de la UIS el décimo programa más costoso del país, teniendo en cuenta que el más costoso pertenece a una universidad privada. Dicho aspecto del costo del programa respecto al sector de la universidad público o privado, ha sido un aspecto que ha tenido alguna percepción en el mercado de la Maestría teniendo en cuenta que los interesados comentan que la UIS por ser una universidad pública no debería ser tan costosa como una privada, sin embargo, se debe tener en cuenta la condición o figura de este programa como autofinanciado para la UIS.

En cuanto a la duración y los créditos del programa la Maestría se encuentra en el promedio, de lo cual se concluye que las características del plan de estudios están acorde a los demás programas revisados. Teniendo en cuenta que los aspectos más relevantes o que impactan la demanda del programa están relacionados con la modalidad y el costo, la Maestría considera realizar ciertos ajustes en dichos aspectos que le permitan ser más competitiva en el mercado, desde luego conservando la alta calidad académica que caracteriza a los programas de la UIS

3.1.2 Comparación de matrículas de programas iguales o similares al propuesto a nivel nacional, regional y local (últimos tres años)

Tabla 5. Matrículas de programas iguales o similares

Programa	Universidad	Año	Período	Inscritos	Admitidos	Matriculados 1er. curso	Matriculados	Graduados
Maestría en Administración	Universidad de Los Andes	2019	1	26	21	24	234	31
			2	131	86	77	217	87
		2020	1	41	36	31	225	26
			2	241	164	115	271	64
		2021	1	84	61	25	263	28
			2	120	81	53	237	79
Maestría en Administración	Universidad Icesi	2019	1	53	43	32	229	45
			2	65	59	46	184	88
		2020	1	42	35	25	169	41
			2	46	56	33	121	57
		2021	1	28	29	22	123	32
			2	35	34	31	104	50
Maestría en Administración - MBA	Universidad Eafit	2019	1	0	81	67	179	38
			2	81	74	62	198	45
		2020	1	36	36	26	102	21
			2	39	36	27	91	31
		2021	1	28	25	21	91	23
			2	25	22	20	76	25
Maestría en Administración de Empresas	Universidad del Norte	2019	1	20	22	19	103	17
			2	36	34	21	95	33
		2020	1	32	32	19	83	29
			2	24	19	20	80	16
		2021	1	19	15	10	75	17
			2	19	19	11	57	19
Maestría en Administración de Empresas	Universidad Externado de Colombia	2019	1	22	17	9	106	31
			2	68	61	30	92	46
		2020	1	24	24	19	78	40
			2	48	35	20	67	42
		2021	1	73	48	34	135	24
			2	58	25	19	51	21
Maestría en Administración de Negocios (MBA)	Universidad Sergio Arboleda	2019	1	16	16	36	177	27
			2	86	66	56	149	59
		2020	1	43	69	52	177	24
			2	56	45	29	123	41
		2021	1	41	38	29	161	53
			2	19	19	19	134	68
Maestría en Administración - MBA	Universidad del Rosario	2019	1	57	54	45	87	6
			2	37	28	28	103	15
		2020	1	43	40	30	91	35
			2	40	40	28	76	14
		2021	1	33	33	28	118	22
			2	26	25	21	95	36
Maestría en	Inalde –	201	1	0	0	0	278	126

Programa	Universidad	Año	Período	Inscritos	Admitidos	Matriculados 1er. curso	Matriculados	Graduados
Dirección de Empresas, MBA	Universidad de la Sabana	9	2	143	144	144	331	0
		2020	1	0	0	0	277	46
		2020	2	142	142	137	336	72
		2021	1	0	0	0	267	65
Maestría en Administración de Empresas	Pontificia Universidad Javeriana	2021	2	149	149	147	344	75
		2019	1	38	30	33	114	14
		2019	2	31	27	19	96	39
		2020	1	33	26	23	77	18
Maestría en Administración de Empresas - MBA	Universidad EAN	2020	2	25	25	19	74	38
		2021	1	19	16	17	62	16
		2021	2	30	33	29	68	26
		2019	1	119	104	92	333	30
Maestría en Administración	Universidad Pontificia Bolivariana	2019	2	130	129	117	393	43
		2020	1	54	50	45	67	57
		2020	2	39	21	18	77	76
		2021	1	45	34	34	112	116
Maestría en Administración y Dirección de Empresas - MBA	Universidad Autónoma de Bucaramanga	2021	2	38	37	31	133	72
		2019	1	18	17	16	45	2
		2019	2	11	11	11	42	5
		2020	1	23	19	17	40	9
Maestría en Administración	Universidad Santo Tomás	2020	2	14	14	11	37	10
		2021	1	18	19	14	33	7
		2021	2	11	9	9	31	11
		2019	1	11	11	0	37	0
Maestría en Administración de Organizaciones	Universidad Nacional Abierta y a Distancia	2019	2	15	18	23	45	13
		2020	1	0	0	0	27	0
		2020	2	14	20	18	50	16
		2021	1	14	14	7	51	1
Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	UIS	2021	2	15	15	14	41	13
		2019	1	11	11	11	34	16
		2019	2	9	6	6	35	22
		2020	1	7	7	0	14	26
Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	UIS	2020	2	21	21	21	31	3
		2021	1	11	11	11	37	10
		2021	2	1	1	1	37	4
		2019	1	4	1	1	9	0
Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	UIS	2019	2	1	0	0	9	3
		2020	1	5	2	2	3	0
		2020	2	2	1	0	5	3
		2021	1	3	1	2	8	2
Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	UIS	2021	2	0	0	0	4	5

Fuente. Elaboración propia a partir de información de SNIES

De acuerdo con los indicadores presentados, se puede observar que en los programas de referencia de la Maestría en Gerencia de Negocios - MBA- UIS en los periodos en los que han contado con estudiantes matriculados en primer nivel, el porcentaje promedio de admisión de los estudiantes respecto a los inscritos es de aproximadamente 92%.

Aunque la mayoría de los programas son de admisión semestral, se cuenta con otros de admisión anual, bianual y trimestral, es por esto que, con el fin de normalizar los datos, el análisis de los promedios de inscritos, admitidos, matriculados en primer curso, matriculados y graduados se realiza por año. De esta manera se tiene que, en promedio por año los programas cuentan con alrededor de 40 inscritos, 66 admitidos y 30 estudiantes matriculados en primer nivel. En cuanto a los estudiantes matriculados en los diferentes niveles del programa, se observa que aproximadamente en promedio por periodo es de 116 estudiantes, y en cuanto a graduados se tiene que el promedio por periodo es de alrededor de 32 graduados.

Adicionalmente, se observa que, según la información encontrada, el 20% de las universidades no han contado con inscritos, admitidos y matriculados en el primer curso en alguno de los periodos académicos, es decir, no han contado con cohortes nuevas de manera consecutiva. Asimismo, se observa que las instituciones que presentan la mayor cifra entre inscritos, admitidos, matriculados en primer curso y matriculados es la Universidad de los Andes y la Universidad de la Sabana.

A continuación, se presenta la información de inscritos, admitidos, matriculados en primer curso, matriculados y graduados de la Maestría en Gerencia de Negocios - MBA de la UIS, y el respectivo análisis comparativo teniendo en cuenta los programas afines nacionales analizados anteriormente

Tabla 6. Comportamiento de matriculas Maestría en Gerencia de Negocios – MBA

Programa	Universidad	Año	Período	Inscritos	Admitidos	Matricula dos 1er. curso	Matriculados	Graduados
Maestría en Gerencia de Negocios - MBA	Universidad Industrial de Santander	2019	1	0	0	0	44	14
			2	12	12	12	35	14
		2020	1	0	0	0	21	6
			2	0	0	0	15	9
		2021	1	9	9	9	20	1
			2	1	0	0	17	6

Acorde con lo anterior sobre los datos de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA de la UIS, en su lugar de desarrollo de Bucaramanga, se puede observar en los años 2020 no hubo estudiantes nuevos, debido a que la situación del país por COVID-19 afectó el proceso de admisión al programa, por factores, económicos y de modalidad, factor que sigue afectando de forma ya moderada, ya que en 2021-2 se cuenta nuevamente con admitidos (9 estudiantes). El porcentaje promedio de admisión de los estudiantes es del 100%. De igual manera en los programas nacionales, al realizar un análisis por años, se tiene que en promedio por año el programa ha contado con 9 inscritos, 9 admitidos y 8 estudiantes matriculados en primer curso. En cuanto a los estudiantes matriculados en los diferentes niveles del programa y a los graduados, se observa que en promedio por año es de 25 y 8 respectivamente.

De acuerdo con las cifras de la Maestría de la UIS y sus programas afines se puede concluir que, considerando que 14 estudiantes es el promedio por año de matriculados en primer curso de los demás programas, no se debería pretender que el punto de equilibrio de la Maestría no sea mayor a dicha cifra, donde realizando la conversión a periodo sería de aproximadamente 13 estudiantes. Asimismo, se observa que los demás programas de maestrías de gerencia de negocios han tenido una considerable mayor demanda que el de la UIS respecto a inscritos, admitidos, matriculados en primer curso, matriculados y graduados. De estos datos, se observa que uno de los programas con mayor demanda ha sido el de la Universidad de los Andes, seguido de Inalde -Universidad de la Sabana.

Específicamente, respecto a los estudiantes matriculados en primer curso, según los datos de las demás universidades, es mayor el número de estos estudiantes en los programas que son de periodicidad de admisión semestral, por lo tanto, dicha frecuencia de admisión se considera mantener para la Maestría de la UIS

3.2 DEMANDA

3.2.1 Estudio de Percepción

Tabla 7. Estudio de Percepción

Población objetivo	# de participantes	Instrumento aplicado	Descripción metodología	Resultados generales
Interesados en los programas de posgrados de la EEIE	160	Entrevistas telefónicas	Llamadas telefónicas a los interesados del programa donde se informan diferentes aspectos del programa, y se identifican los elementos de interés o desinterés de los interesados	Los interesados manifiestan diferentes aspectos que no les permite realizar una vinculación al programa, entre los cuales se encuentran: costo del programa, descuentos y financiación, modalidad, inicio de otro programa

Fuente. Elaboración propia

La oficina de posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en el proceso de oferta de los programas, realiza diferentes acciones y estrategias para captar estudiantes. Una de las acciones realizadas es la publicidad a cada uno de los programas, proceso en el cual se crean piezas publicitarias por cada programa en las que se informan entre otros aspectos, las fechas de inscripciones. Dichas piezas son difundidas por diferentes medios como redes sociales de la Escuela y de la UIS; página web de la Escuela y de la UIS; programa de egresados UIS; bases de datos de: egresados de la Escuela, egresados de los posgrados de la Escuela que han cursado Especializaciones y que pueden homologar para continuar con

la Maestría, interesados que han preguntado por los programas, estudiantes activos, y alrededor de 500 empresas de Santander.

Una vez difundida la información de los programas de posgrados por diferentes medios, la oficina de posgrados realiza un estudio de percepción a los interesados que indagan por los programas, el cual se realiza a través de entrevistas telefónicas con el fin de confirmar si han recibido la información de los programas de posgrados de la Escuela. En la llamada se le comunica a los interesados sobre las ventajas de cursar un programa de posgrados en la EEIE y los beneficios que recibe el estudiante al estar cursando un programa, asimismo, se da a conocer a los docentes, horarios y precios de los programas.

Los resultados de dichas entrevistas están relacionados con que varias personas expresan su interés en los programas de la Escuela, pero al momento de conocer el precio es donde la mayoría de interesados realizan la comparación con otras universidades. De igual manera, un alto porcentaje de personas manifiestan presentar dificultades socioeconómicas, impidiendo el acceso a préstamos para iniciar el programa. Esta situación se ha complejizado en razón a la coyuntura que atraviesa el país y el mundo por la recesión post-pandemia del coronavirus COVID-19, evento que propició la ampliación de la oferta de educación superior a nivel de posgrado en modalidades virtuales, híbridas, especialmente por parte de universidades extranjeras, cuyas matrículas están por debajo de la definida en los programas de posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Asimismo, en la llamada telefónica se logra indagar si están o no de acuerdo con el plan de estudios y su intensidad horaria, donde se obtienen algunos casos que prefieren que el programa sea totalmente virtual o quincenal las clases, en general, alrededor de un 90% están de acuerdo con la intensidad horaria.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presentan las causales más repetitivas por las cuales los interesados entrevistados no inician o no finalizan su proceso de admisión a los programas de posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

- *Costo del programa*

Esta es la razón principal por la que la mayoría de interesados no realizan su proceso de inscripción al programa de su interés, dado que manifiestan que el costo es elevado.

- *Descuentos y Financiación*

Las personas interesadas expresan que sería bueno incluir descuentos y formas de financiación directa con la universidad para facilitar el pago, dado que en algunos casos presentan dificultades para reunir el dinero en el momento.

- *Modalidad*

Algunos indican que, dado que residen lejos de la ciudad donde se oferta el programa, no les es posible asistir de forma presencial, comentan que les gustaría que fuera virtual. Por otro lado, algunos indican que les gustaría que existiera la posibilidad de asistir a algunas clases durante el semestre de forma remota dado que, por ejemplo, van a tener un viaje durante un mes por cuestiones laborales y que les preocupa que en esos días no podrían asistir a clase.

- *Inicio de otro programa*

Interesados que han solicitado información, pero se han decidido por realizar su programa en otra universidad, en algunos casos dado que no se realizó la apertura de la cohorte en la ocasión anterior.

Teniendo en cuenta la información presentada respecto al estudio de percepción que realiza la oficina de posgrados de la EEIE de manera permanente, se concluye que, para aumentar la participación de los posgrados de la Escuela en satisfacer la demanda y las necesidades percibidas de los interesados, se considera importante el análisis y ajuste de los costos del programa, que, sin afectar la calidad de este, se pueda contar con precios más accesibles a las condiciones del mercado. De igual manera, el ofrecimiento de un plan de estudios más flexible en cuanto a frecuencia en las jornadas de estudio e interacción en las clases (físicas o en línea), aspectos que desde las reformas curriculares de los programas ya se han abordado.

3.2.2 Estudio de empleabilidad

Tabla 8. Estudio de empleabilidad

Fuente de Información	Nivel de formación	# Ofertas laborales	Ciudad de oferta	Modalidad	Rango Salarial
Bolsas de empleo: Computrabajo y Eempleo	Maestría	20	Bogotá	Presencialidad y Remoto	\$5.800.000 - \$9.000.000
		1	Palmira	Presencialidad	\$8.000.000
		7	Medellín	Presencialidad y Remoto	\$5.000.000 - \$15.080.000
		6	Bucaramanga	Presencialidad y Remoto	\$1.988.100 - \$7.100.000
		6	Cartagena de Indias	Presencialidad y Remoto	\$1.500.000 - \$5.000.000
		1	Armenia	Presencial	\$12.500.000- \$15.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó la búsqueda de ofertas laborales en las páginas web de las bolsas de empleo de Computrabajo y Empleo. En dicha búsqueda se filtró por las palabras “MBA”, Maestría en Negocios y Maestría en Administración, en donde se revisaron los requisitos de cada oferta y se seleccionaron las que indicaban como requisito “posgrado en gerencia de negocios” o “posgrado en administración” que indicaban el nivel de formación de maestría. De acuerdo con este filtro, se encontraron 43 ofertas en el país distribuidas en diferentes ciudades como se presenta a continuación:

Bogotá: Se encontraron alrededor de 20 ofertas laborales, siendo la ciudad en donde arrojó mayor número de vacantes en el área de administración. La mayoría de las ofertas se encuentran en empresas del sector de Administración (10 ofertas), y otras en dirección y ventas, entre otros. Algunas de estas vacantes ofrecen cargos como gerente o director comercial (10), y otros a nivel de consultor, analista, y coordinador. En cuanto a la modalidad del trabajo, la mayoría indican que son híbridos (15 ofertas), y otra parte indican que son presenciales. Respecto al salario, el promedio se encuentra en aproximadamente \$7.400.000, siendo el mínimo \$5.800.000 y el máximo \$9.000.000, y adicionalmente se encontró más de una oferta que indica que el salario es a convenir.

Palmira: Se encontró una oferta laboral en el sector logístico que ofrece el cargo de director de operaciones. En cuanto a la modalidad del trabajo, este indica que es presencial, y respecto al salario, la oferta indica que es de \$8.000.000.

Medellín: Se encontraron alrededor de 7 ofertas laborales, siendo la segunda ciudad en donde arrojó mayor número de vacantes en el área de administración. Las ofertas se encuentran en empresas de diferentes sectores como tecnología, calidad, educación, entre otros. La mayoría de estas vacantes ofrecen cargos como docente (4 ofertas), y otros a nivel de director, y líder de ventas. En cuanto a la modalidad del trabajo, la mayoría indican que son presenciales (5 ofertas), y otra indica que es híbrido (presencial y remoto). Respecto al salario, el promedio se encuentra en aproximadamente \$10.040.000, siendo el mínimo \$5.000.000 y el máximo \$15.080.000, y adicionalmente se encontró algunas ofertas que indicaban que el salario es a convenir.

Bucaramanga: Se encontraron alrededor de 6 ofertas laborales. Las ofertas se encuentran en empresas de diferentes sectores como tecnología, calidad, educación, entre otros. La mayoría de estas vacantes ofrecen cargos como docente (5 ofertas), y a nivel de director de mercadeo. En cuanto a la modalidad del trabajo, la mayoría indican que son presenciales (5 ofertas), y otra indica que es híbrido (presencial y remoto). Respecto al salario, el promedio se encuentra en aproximadamente \$4.544.050, siendo el mínimo \$1.988.100 y el máximo \$7.100.000.

Cartagena de Indias: Se encontraron alrededor de 6 ofertas laborales. Las ofertas ofrecen variados cargos, desde docencia a jefe de talento humano. En cuanto a la modalidad del trabajo, la mayoría indican que son presenciales (4 ofertas), y las demás indican que es remoto. Respecto al salario, el promedio se encuentra en aproximadamente \$3.250.000, siendo el mínimo \$1.500.000 y el máximo \$5.000.000.

Armenia: Se encontró una oferta laboral en el sector de consultoría que ofrece el cargo de gerente de operaciones. En cuanto a la modalidad del trabajo, este indica que es presencial, y respecto al salario, la oferta indica que es entre \$12.500.000 y \$15.000.000.

De la información presentada sobre las ofertas de empleo se puede observar que en las ciudades de Bogotá y Medellín son los lugares en las que se concentra la mayor oferta laboral para los graduados de maestrías en gerencia de negocios y administración. Existen otras vacantes en otras regiones del país. La mayoría de las empresas que ofrecen los empleos son del sector de comercial y académico. En cuanto a la modalidad la mayoría de las vacantes son híbridas y las demás de tipo presencial. Respecto al salario, el promedio se encuentra en aproximadamente \$ \$7.997.342, siendo el mínimo \$1.988.100 y el máximo \$15.080.000, y adicionalmente se encontraron algunas ofertas que indica que el salario es a convenir.

De la información presentada sobre las ofertas de empleo se puede observar que a nivel nacional existen necesidades de organizaciones en contar con profesionales con estudios de posgrados en administración. Sin embargo, se observa que particularmente en Bucaramanga la mayoría de las ofertas están centradas en la docencia, pero puede ser posible que los estudiantes de este lugar de desarrollo una vez se gradúen puedan tener la posibilidad de trasladarse a otras ciudades a laborar.

De todas maneras, es importante mencionar que la búsqueda realizada constituye una muestra de las diferentes plataformas en las que se pueden buscar empleos, y que teniendo en cuenta que el objeto de estudio del programa hace referencia a la “Administración, Gerencia, Negocios, etc” esta es un área de conocimiento amplia e integral que fortalece el área administrativa de las organizaciones.

- **Estudio a Seguimiento de Graduados de MBA**

La Escuela desarrolló un seguimiento a los graduados de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA durante el periodo 2012-2019 con el fin de evaluar la calidad y pertinencia de la educación recibida. Las actividades que se desarrollaron en el proyecto fue la revisión de literatura de los estudios de seguimiento a egresados de los programas de posgrados llevados a cabo a nivel nacional e internacional, diseño de los instrumentos que permitieron recopilar información necesaria para el estudio, partiendo de los lineamientos actuales del Observatorio Laboral para la Educación (OLE), análisis de la información recopilada mediante la aplicación de técnicas de análisis multivariado y minería de datos con el fin de identificar patrones asociados a los egresados, elaboración los perfiles de los graduados del programa de Maestría en Gerencia de Negocios – MBA con el propósito de caracterizar los graduados mediante la identificación de las características en común más relevantes relacionadas con la calidad y pertinencia del programa, y recopilar información cualitativa a partir de fuentes secundarias como ResearchGate y la red social LinkedIn para complementar los perfiles realizados. La aplicación del instrumento de encuesta permitió obtener información de 175 de los 277 graduados de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA. Algunos resultados relacionados con la situación laboral o empleabilidad de las encuestas aplicadas a los graduados del programa se presentan a continuación:

Situación laboral.

En cuanto a los graduados del MBA, el 90,3% se encuentra trabajando donde el 78,4% son empleados de una empresa particular o del gobierno, el 15,1% es empresario y el restante trabajan de forma independiente. Sólo el 6,5% de los egresados se encuentran buscando trabajo y un graduado menciona estar estudiando su doctorado. Dentro de las otras actividades principales que mencionan los graduados son el deporte, actividades del hogar, leer y escribir.

Empleado de empresa particular/gobierno.

De los graduados del MBA que son empleados, el 79,1% afirma que su empleo actual no es su primer empleo y que el canal de búsqueda que les permitió conseguirlo fue en un 44% las redes de contactos como familia y amigos. El 72,5% se encuentran vinculados a su empleo por medio de un contrato a término indefinido y un 43,1% lleva más de 9 años en su empleo actual. De las actividades que desarrollan en su empleo, el 69,7% afirma que están directamente relacionadas con la maestría. En cuanto a los ingresos laborales mensuales, el 33,9% recibe entre 3 y 6 SMMLV. Sin embargo, el 29,6% afirma recibir más de 12 SMMLV, siendo este monto el más común en los graduados de los Momentos tres y cinco. Las ocupaciones con más frecuencia son Gerentes Financieros y Gerentes de Servicios a la Salud con un 11,1% cada una, seguido de Profesores de Educación Superior con un 9,26%. En otras ocupaciones se encuentran los Gerentes de Ingeniería, Profesionales en Organización y Administración de Empresas y Gerentes de Otros servicios Administrativos. En cuanto a la actividad económica de las empresas donde laboran los empleados del MBA, son la Educación (20,2%), Explotación de Minas y Canteras (18,3%), Servicios Sociales y de Salud con un 18,4% al igual, Industrias Manufactureras (9,2%), entre otras. El 53,2% de los graduados afirma que existen vínculos entre la UIS y su lugar de empleo. A continuación, se mencionan algunas de las empresas en las que laboran los graduados del MBA:

- ✓ ECOPETROL
- ✓ FCV
- ✓ BAVARIA
- ✓ UIS
- ✓ Banco De Bogotá
- ✓ Cámara de Comercio de Bucaramanga
- ✓ Crezcamos
- ✓ ISNOR
- ✓ ESSA
- ✓ HIC
- ✓ NEXANS

Trabajador independiente.

El 88,9% de los trabajadores independientes graduados del MBA, ya contaban con experiencia laboral previa, el 66,7% afirma que sus actividades están directamente relacionadas con la maestría. La forma de trabajo con mayor participación es Se dedica a un

oficio en un 77,8%. Las actividades económicas están relacionadas con la Educación en un 44,4%, Actividades de Arquitectura, Actividades de asesoramiento, Comercio, Hoteles y Restaurantes cada una con un 11,1% de participación. El 44,4% tiene ingresos laborales mensuales en los 6 y 9 SMMLV, y, el 33,3% entre 3 y 6 SMMLV.

Interés por crear empresa.

El 83% tiene interés por crear empresa y mencionan como principal dificultad para crear esta, la falta de recursos económicos propios y el miedo para asumir el riesgo con un 23,2% de participación cada uno. Otras de las dificultades que mencionan los graduados son el tiempo para crear la empresa, la dificultad para encontrar socios de confianza y las cargas impositivas y obligaciones legales que exige el país.

Empresario/empleador.

Sólo el 9,1% de los graduados afirma que la empresa surgió de un plan de negocios realizado durante el MBA, y un 22,7% asegura que la empresa fue creada a través de sus conocimientos adquiridos durante la maestría. Las actividades económicas son Construcción con un 19,1% y Servicios Sociales y de Salud con un 14,3%. En cuanto a los ingresos mensuales, el 33,3% recibe entre 6 y 9 SMMLV por las actividades de su empresa y un 28,6% más de 9 y hasta 12 SMMLV. El 76,2% afirma que las actividades de su empresa están directamente relacionadas con la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA.

Aspectos laborales generales.

El 27,2% tiene entre 11-15 años de experiencia laboral, y el 25,6% entre 16 y 20 años. El 48% asegura que su situación actual es mejor de lo que esperaba mientras estudiaba el programa, mientras que para el 43,2% sus expectativas coinciden con la actualidad. El 81,3% se siente satisfecho o muy satisfecho con su empleo actual, sin embargo, el 52,5% considera que debería estar en un empleo que le permita desarrollar sus competencias y el 84,9% piensa que debería tener mejores ingresos laborales. El 50,8% afirma que el nivel requerido para su empleo actual es maestría. Aproximadamente el 93%, considera que las competencias adquiridas son muy útiles o útiles tanto en el ámbito laboral como en los aspectos generales de la vida.

4. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

4.1 INGRESOS

Los ingresos se definen como la retribución que se obtiene por los servicios prestados por parte del programa y están representados por el aporte de los estudiantes por concepto de inscripción, matrícula, derechos académicos los cuales se definen en la tabla 9. Del mismo modo, el programa cuenta con otros ingresos generados por estudiantes que han finalizado las actividades académicas de su plan de sus estudios, pero tienen pendiente culminar el trabajo de grado. Además, otra posible fuente de ingresos es la oferta de servicios adicionales tales como cursos cortos, diplomados, capacitaciones, o las que el programa considere según su naturaleza. Lo anterior, se expresa en función de Unidades de Valor Tributario (UVT).

La Tabla 10 muestra una estimación de los derechos pecuniarios, los cuales representan la fuente principal de ingresos del programa. Con base en los conceptos definidos en la tabla 9, es posible proyectar los diferentes escenarios que podrían desarrollarse durante la oferta del programa, para los cuales se obtendrían sus respectivos puntos de equilibrio, flujos de caja y porcentajes de utilidad.

Tabla 9. Derechos Pecuniarios UVT

Concepto	Valor
Inscripción	6,8
Matrícula	27,4
Derechos Académicos	205,1
Total	232,5

Fuente. Elaboración propia

Otros ingresos

Estudiantes solo en trabajo de grado: Aunque es poco deseable que los estudiantes no logren culminar su trabajo de grado según lo definido en el PEP (4 periodos académicos), en algunos casos deberán matricular al menos un período académico adicional. En caso de que esto ocurra, es importante señalar que estos estudiantes aportan derechos pecuniarios de manera diferenciada, tal como lo establece el artículo 154 del Reglamento General de Posgrados. Para el caso de la Maestría en Gerencia de Negocios- MBA, se proyecta un valor de 55 UVT para 3 periodos, teniendo en cuenta que ocasionalmente el programa cuenta estudiantes que matriculan un semestre para continuar con el programa o terminar el trabajo de grado.

Servicios del programa: Es posible estimar ingresos extraordinarios en alguno o varios periodos académicos producto de la oferta de servicios adicionales tales como: cursos cortos, diplomados, capacitaciones, consultorías de investigación o extensión, o las que el programa considere según la naturaleza de su objeto de estudio. Para los servicios de extensión solidaria no es necesario que sean relacionados en este documento, sin embargo, si es importante que el programa promueva estos servicios.

Descuentos

En la actualidad, existen distintos descuentos para estudiantes que se matriculan en programas de posgrado autofinanciados. Algunos de estos descuentos están regulados en los acuerdos 005 de 2001, 039 de 2014, 018 de 2018 y 035 de 2018, emitidos por el Consejo Superior. Es importante tener en cuenta que, según esta normativa mencionada, los estudiantes que cuenten con algún tipo de descuento no podrán ser considerados en el cálculo del punto de equilibrio de la cohorte en la cual se matriculen.

4.2 EGRESOS

Corresponde a los costos y gastos necesarios para el desarrollo del programa. Estos se clasifican en costos y gastos fijos y variables.

4.2.1 Costos y gastos Fijos

Son aquellos que no son afectados directamente por el número de estudiantes del programa. Se dividen en:

- **Administrativos:** corresponde a los servicios personales de apoyo al programa y demás elementos que garanticen el buen funcionamiento del mismo. Para el programa de Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, se consideran los siguientes:

Tabla 10. Costos y gastos fijos - Administrativos

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Secretaria	Este rubro corresponde a la secretaria de apoyo directo al funcionamiento del programa el cual tiene un costo de 82 UVT por semestre. Este valor corresponde a la distribución realizada al programa, teniendo en cuenta que la secretaria atiende a los demás posgrados de la Escuela.
Auxiliar administrativo	Este rubro corresponde al auxiliar administrativo de apoyo directo al funcionamiento del programa el cual tiene un costo de 164 UVT por semestre.
Avisos e impresos	Para una óptima difusión de la información relacionada con el programa de Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, se prevé emplear publicidad en la prensa local, web, así como vía correo electrónico, que permitan el logro de una amplia divulgación que se vea reflejada en las inscripciones. Corresponde al gasto en publicidad del programa equivalente a 54,7 UVT por semestre.

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Papelería y útiles de escritorio	En este rubro se incluye el material para el funcionamiento administrativo, por valor de 27,35 UVT en cada semestre.
Elementos de aseo y cafetería	Se considera el valor de 27,35 UVT por semestre, para cubrir los gastos de limpieza de los espacios en los cuales se desarrollen las actividades tanto académicas como administrativas, así como mantener una estación con café, agua y aromáticas.
Teléfono	Corresponde al servicio de línea telefónica fija, costo estimado en 16,41 UVT /semestre.
Arrendamiento de bienes muebles	Alquiler de equipos técnicos para enseñanza e investigación, computadores, video beam, para el desarrollo del programa fuera del campus principal. Se proyecta un gasto de 27,35 UVT semestre.
Arrendamiento de bienes inmuebles	Este rubro se programa para el alquiler de salones en caso de no ser posible el desarrollo de las actividades académicas en el campus principal de UIS o en otra sede de la ciudad de Bucaramanga. El valor equivale 27,35 UVT, semestre.
Portes y fletes	Se presupuesta un valor de 2,74 UVT por semestre.

Fuente. Elaboración propia

- **Docentes:** corresponde a los honorarios, bonificaciones y los valores asociados a los desplazamientos para el cumplimiento de actividades de docencia.

Tabla 11. Costos y gastos fijos - Docentes

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Coordinador del programa	Encargado de hacer gestión en el programa. El pago se realiza por período académico, para las cohortes que estén activas en el momento. Se contemplan 84,8 UVT por cada cohorte.
Honorarios docentes externos	Profesores de hora cátedra. El valor a pagar por hora de clase es de 4,7 UVT que corresponde a un promedio entre la tarifa por hora Doctor y hora Magíster.
Costos docentes planta	Se realizará el pago de bonificaciones extraordinarias según Acuerdo del Consejo Superior No. 067 de 19 septiembre de 2008, correspondiente a la bonificación de los docentes planta de la Universidad Industrial de Santander, que participan como docentes en el desarrollo del programa. Esta bonificación equivale en promedio a 4,7 UVT por cada hora de docencia.

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Movilidades docentes externos	Corresponde al gasto promedio por transporte, alojamiento y alimentación de los docentes externos, que se desplazan de otras ciudades a atender las actividades académicas en el lugar de desarrollo del programa. Se estima un valor de 41,1 UVT por fin de semana.

Fuente. Elaboración propia

- **Institucionales:** corresponde al traslado que se realiza al decanato por concepto de inscripciones. Se considera fijo debido a que se realiza una sola vez por cada cohorte.

Tabla 12. Costos y gastos fijos - Institucionales

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Traslado al decanato	Corresponde al monto recaudado por las inscripciones y se le dará traslado al fondo de la Decanatura.

Fuente. Elaboración propia

4.2.2 Costos y gastos variables

Son aquellos que cambian directamente en proporción al número de estudiantes del programa.

- **Asociados al programa:** corresponde a las evaluaciones y direcciones de trabajo de grado, al material educativo y a los comestibles.

Tabla 13. Costos y gastos variables- Asociados al programa

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Material educativo	Corresponde a los gastos causados por el material educativo (impresión de material, entre otros) para entregar a estudiantes. Se proyectan 0,01 UVT por estudiante en cada fin de semana.
Honorarios evaluador de propuestas y trabajos de grado	Este rubro corresponde a los honorarios profesionales por la evaluación/calificación de la propuesta y trabajo de grado, se debe tener en cuenta que cada trabajo de grado requiere dos calificadores, de los cuales se proyecta el pago de un calificador y el otro calificador corresponde al coordinador del programa quien realiza esta función <i>ad honórem</i>. • Propuesta de trabajo de grado: Tiene un costo de 6,84 UVT por cada propuesta (se paga en el 2 semestre) • Evaluación de Trabajo de grado: Tiene un costo de 10,94 UVT por trabajo de grado (se paga en el 4 semestre).

RUBRO	DESCRIPCIÓN / CONSIDERACIÓN
Honorarios directores de trabajos de grado	Este rubro corresponde a los honorarios profesionales por dirección del trabajo de grado. El pago por dirigir el proyecto de grado es de 54,7 UVT distribuidos de la siguiente manera: Se paga 6,84 UVT distribuidos entre el I y 2 semestre (teniendo en cuenta que en el primer semestre es la asignación del director, la aprobación del tema y el inicio de la preparación de la propuesta, y en el segundo semestre se realiza la entrega de la propuesta). Se paga 41,02 UVT distribuidos entre el 3 y 4 semestre teniendo en cuenta que en el tercer semestre se debe contar con un avance del 50% del trabajo de grado, y en el cuarto semestre se desarrolla la entrega final del trabajo de grado. Este pago no se debe confundir con el pago de las actividades académicas.
Comestibles	Se estima un costo por refrigerio 0,82 UVT/estudiante/fin de semana.
Actividad de inicio y cierre	Jornada de inducción e inicio de actividades y finalización de actividades académicas. Se presupuesta un valor de 164,1 UVT (82,05 en el primer semestre y 82,05 en el cuarto semestre).

Fuente. Elaboración propia

- **Institucionales:** corresponde a la contribución que se hace a la Universidad por parte del programa, equivalente a un 11% de los ingresos, los cuales representan los gastos asociados a los servicios administrativos institucionales relacionados con el funcionamiento del programa, la depreciación de la planta física y todo lo demás que la institución considere pertinente.

5. CÁLCULO DE PUNTOS DE EQUILIBRIO Y PROYECCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Las proyecciones de los recursos financieros permiten entre otras cuestiones estimar el punto de equilibrio para cada cohorte del programa. En este caso, se utiliza un modelo de punto de equilibrio dinámico, el cual tiene en cuenta los periodos académicos en los que de manera simultánea se encuentran activas varias cohortes del programa. De tal modo, no existe un punto de equilibrio único, pues su valor dependerá de la dinámica del programa.

Los escenarios que se presentan a continuación permiten identificar el punto de equilibrio en cada uno de los posibles casos en los que hay una o dos cohortes activas. No obstante, es importante señalar que esta estimación es válida para una cantidad superior de cohortes.

Además, es importante mencionar que el punto de equilibrio tiende a disminuir cuando existen varias cohortes activas simultáneamente. Por este motivo, se ha optado por proyectar los resultados en un periodo de 3 años, el cual se considera apropiado para evaluar el comportamiento del programa y, a partir de esto, tomar decisiones sustentadas sobre su continuidad.

5.1 PUNTOS DE EQUILIBRIO

5.1.1 Escenario una cohorte

Corresponde al escenario donde para el periodo de tiempo correspondiente a la duración del programa, solo se encuentra activa una cohorte del mismo. Por ende, debe asumir la totalidad de los costos y gastos asociados a su funcionamiento.

Tabla 14. Proyección Puntos de Equilibrio

No. Cohorte	Duración del programa en periodos	Año de Inicio	Periodo de Inicio	Periodicidad del Programa	Punto Equilibrio por cohorte
I	4	2023	2	Semestral	II

Fuente. Herramienta de Excel, suministrada por Planeación

5.1.2 Escenario con más de una cohorte funcionando de manera simultánea.

Este escenario corresponde al período en el que varias cohortes del programa están activas de manera simultánea, comprende desde el inicio de la primera cohorte hasta la finalización de la última cohorte, por ende, dependerá de la duración del programa académico establecida en el PEP. En este

caso, los costos y gastos fijos de tipo administrativo podrán ser compartidos entre las cohortes activas durante los periodos académicos en los que se oferten de manera simultánea.

Tabla 15. Proyección Puntos de Equilibrio Dinámico

Escenario con cohortes simultáneas durante tres periodos académicos					
No. Cohortes	Duración del programa en periodos	Año de Inicio	Periodo de Inicio	Periodicidad del Programa	Punto Equilibrio por cohorte
1	4	2023	2	Semestral	11
2	4	2024	1	Semestral	9
Escenario con cohortes simultáneas durante dos periodos académicos					
No. Cohortes	Duración del programa en periodos	Año de Inicio	Periodo de Inicio	Periodicidad del Programa	Punto Equilibrio por cohorte
1	4	2023	2	Semestral	11
2	4	2024	2	Semestral	9
Escenario con cohortes simultáneas durante un periodo académico.					
No. Cohortes	Duración del programa en periodos	Año de Inicio	Periodo de Inicio	Periodicidad del Programa	Punto Equilibrio por cohorte
1	4	2023	2	Semestral	11
2	4	2025	1	Semestral	10

Fuente. Herramienta de Excel, suministrada por Planeación

5.2 ESCENARIO MÍNIMO DESEABLE

Este escenario se refiere al período comprendido entre los periodos 2023-2 y 2026-1 para el programa Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, el cual tiene una duración de cuatro periodos académicos con una periodicidad semestral y un inicio de cohortes ininterrumpido durante el período mencionado. Sin embargo, en cada uno de estos períodos, el programa comenzó con el número mínimo de estudiantes, de acuerdo al escenario descrito en este documento en el numeral 6.1.2. (Escenario con cohortes simultáneas durante tres periodos académicos). En resumen, el programa funciona de manera continua, pero bajo las condiciones mínimas necesarias para garantizar su viabilidad.

:

Tabla 16. Proyección Punto de Equilibrio y % de utilidad para seis cohortes.

No. Cohorte	Duración del programa en periodos	Año de Inicio	Periodo de Inicio	Periodicidad del Programa	Inscritos	Deserción Estimada Cohorte	Admitidos	Punto Equilibrio por cohorte	% Utilidad Cohorte
1	4	2024	1	Semestral	13	10%	11	11	11.15%
2	4	2024	2	Semestral	13	10%	9	9	14.57%
3	4	2025	1	Semestral	13	10%	9	9	14.57%
4	4	2025	2	Semestral	13	10%	9	9	14.57%
5	4	2026	1	Semestral	13	10%	9	9	14.57%
6	4	2026	2	Semestral	13	10%	9	9	14.57%

Fuente. Herramienta de Excel, suministrada por Planeación

Tabla 17. Proyecciones del ejercicio para seis cohortes.

Periodo	2024 1	2024 2	2025 1	2025 2	2026 1	2026 2
No. Cohortes	1	2	3	4	4	4
TOTAL GASTOS	2183,1	3903,7	5521,0	6844,3	6767,1	6767,1
Otros Ingresos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos Proyectados	2646,2	4506,0	6365,9	7993,3	7760,8	7760,8
TOTAL INGRESOS	2646,2	4506,0	6365,9	7993,3	7760,8	7760,8
UTILIDAD	463,1	602,3	844,9	1149,0	993,7	993,7
% UTILIDAD	20%	15%	15%	16%	15%	15%

Fuente. Herramienta de Excel, suministrada por Planeación

Como se mencionó antes, debido a que el punto de equilibrio tiende a disminuir cuando existen varias cohortes activas simultáneamente, es conveniente proyectar para un periodo acotado. Para este caso, el periodo de 3 años comprende desde el 2023 2 hasta el 2026 1, el cual se considera apropiado para evaluar el comportamiento del programa y, a partir de esto, tomar decisiones sustentadas sobre su continuidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 18, con los ingresos recibidos por inscripción, matrícula y derechos académicos, el programa puede soportar los costos y gastos fijos y variables y generar un excedente superior al 7% lo cual permite el pago de bonificaciones en el periodo de estudio (2023 2 hasta el 2026 1).

6. CONCLUSIONES

La Coordinación de Posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales realizó este proceso de revisión del entorno y el mercado actual de los programas de posgrados, teniendo en cuenta los diferentes procesos de inscripción que se han presentado durante los últimos años, así como, los aspectos más relevantes que ha tenido influencia en la toma de decisiones de aspirantes. Se identifica, de acuerdo al número de interesados y el número de matriculados, que un factor importante ha sido el costo total del programa frente a la competencia, lo cual ha disminuido notablemente los matriculados al programa.

La propuesta financiera consiste en establecer ajustes en los derechos pecuniarios para el programa y llevar a cabo el respectivo ajuste, considerando el desarrollo que ha tenido el programa desde su inicio y la cantidad de estudiantes en cada una de las cohortes. La Escuela de estudios Industriales y empresariales, presenta la propuesta de reducción de los derechos pecuniarios teniendo en cuenta una nueva proyección de ingresos, costos y gasto, basados en los históricos que ha tenido el programa.

La reducción de estos no compromete el cumplimiento de los objetivos propuesta desde la creación del programa, con el sello de alta calidad definido, haciendo uso de herramientas adecuadas para la medición, control y seguimiento del aprendizaje.

Realizar periódicamente estudios de oferta de programas afines de la Maestría para conocer los factores (duración, modalidad, créditos, precio, entre otros) que caracterizan los programas de competencia directa en el país, en la región y a nivel local. Asimismo, realizar estudios de demanda con el fin de conocer las necesidades e intereses del mercado para realizar estudios de posgrados.

Desarrollar estudios de seguimiento laboral de los graduados del programa para conocer las oportunidades de empleabilidad que ofrece la Maestría.

Hacer uso de la herramienta del punto de equilibrio dinámico como un elemento de gestión en el continuo desarrollo del programa, teniendo en cuenta que esta permite simular diferentes escenarios de acuerdo con el comportamiento que surja en el programa, lo cual apoya a la toma de decisiones en la gestión financiera de la Maestría.

Propender por mantener una continua apertura de cohortes en el programa por periodo, teniendo en cuenta que este comportamiento permite que el punto de equilibrio no sea elevado, lo cual facilita la captación de matriculados en el programa por periodo, y asimismo fortalece la visibilidad del programa.

Revisar y analizar los costos y gastos que puedan ser compartidos entre cohortes y/o programas con el fin de realizar una adecuada proyección de estos, al momento de renovar el documento de recursos financieros del programa.

Analizar diferentes opciones para ofertar el valor del programa como descuentos u otras estrategias, desde luego avaladas institucionalmente, que permitan captar un mayor número de estudiantes al programa.

Bajo las proyecciones establecidas, aplicando los derechos pecuniarios propuestos, el programa de MBA de la EEIE, garantiza el punto de equilibrio de cada cohorte y con el aumento en los matriculados esperados, permite alcanzar los productos netos positivos esperados por la EEIE y con el aumento de las cohortes abiertas, permitirá el flujo de recursos que apoye el cumplimiento de los ejes misionales definidos, tanto para los programas de pregrado y posgrados subsidiados y todos los servicios estudiantiles implementados por la Escuela.