

# DESARROLLO Y ACREDITACIÓN DE LAS MAESTRÍAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Andrés Ibáñez\*

\* Director del Magíster en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

## RESUMEN

El creciente interés por cursar estudios de posgrado en administración de empresas en nuestro país y en el mundo, junto con la cada vez mayor oferta de universidades y escuelas de negocios para responder a dicha demanda, hacen necesario identificar los objetivos de estas maestrías, las variables más relevantes para evaluar su calidad y su comparabilidad, así como conocer los sistemas de acreditación internacional de dichos programas de estudio. La historia académica del máster en administración de empresas es relativamente reciente en Chile, por lo cual es importante considerar la experiencia extranjera en la determinación de la calidad de estos posgrados profesionales, como una manera de orientar a los postulantes en su decisión de invertir su tiempo, recursos y prestigio profesional en una determinada universidad.

## ABSTRACT

*Growing interest in taking graduate courses in business administration on a national and international level, together with the ever-increasing supply of universities and business schools in reply to this demand make it necessary to identify the goals of these master's degree study programs, the most important variables to assess their quality and comparability and also to become familiar with international accreditation systems for such study programs. Graduate studies in business administration have a short history in Chile, and it is therefore important to take international experience into account in order to determine the quality of these professional study programs as a way to guide applicants in their decisions on investing their time, money and professional prestige in a given university.*

## DESARROLLO Y ACREDITACIÓN DE LAS MAESTRÍAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### LAS MAESTRÍAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Los posgrados en administración de empresas, diseñados originalmente en Estados Unidos y conocidos en todo el mundo bajo la sigla MBA (del inglés *Master of Business Administration*), han tenido en las últimas décadas un fuerte desarrollo en los cinco continentes y son reconocidos a nivel internacional como la formación de posgrado en el rubro empresarial para personas con estudios académicos de pregrado y experiencia laboral mínima de dos a tres años.

El primer MBA de la Universidad de Harvard egresó en 1908, y en la actualidad son más de cien mil los titulados cada año en las universidades norteamericanas, mientras que el modelo de enseñanza se ha exportado a nivel mundial. De hecho, ahora existen escuelas de negocios ofreciendo MBA en lugares tan diferentes como Jerusalén, Ghana, Melbourne, Pekín y Santiago. En África hay más de sesenta de esas escuelas de negocios. En China, tales establecimientos aparecieron durante los años noventa y hoy son 63 las escuelas de negocios con programas de MBA, acreditadas por el Gobierno chino. En Chile hay veinticinco facultades universitarias y tres escuelas de negocios privadas que imparten estos cursos en once ciudades del país.

Una maestría en administración de empresas es un posgrado que consta de una malla curricular en las áreas formativas básicas de la administración de empresas, tales como métodos cuantitativos, economía, psicología organizacional, así como en disciplinas más funcionales como finanzas, contabilidad, mercadeo, operaciones, tecnologías y dirección de personas. También forman parte de toda

mallla curricular de excelencia cursos integradores en estrategia general y en toma de decisiones, al igual que ramos y talleres orientados a desarrollar habilidades gerenciales como liderazgo, trabajo en equipo y comunicaciones personales, entre otras. Cruzan conceptualmente todas estas materias los aspectos internacionales, de responsabilidad social y ética, el uso de la tecnología e internet.

Los programas de MBA contemporáneos incorporan una estructura curricular enfocada en negocios globales. Las metodologías que se utilizan son variadas y van desde simulaciones computacionales, consultorías en empresas, trabajos de investigación en equipo hasta clases expositivas y el uso de casos aplicados en las distintas materias; a menudo comprenden, asimismo, viajes al extranjero, que permiten conocer mercados a fondo o realizar intercambios internacionales por un período académico, trabajo con equipos virtuales con universidades extranjeras, y otras alternativas de relaciones entre países que nos brinda la tecnología actual.

Las complejas empresas de hoy, en procesos profundos de cambio ante la globalización, los cambios tecnológicos y fluctuaciones económicas, requieren empresarios y ejecutivos con visiones y habilidades distintas. No solo basta el dominio conceptual y el conocimiento de las herramientas más modernas de la administración. La empresa moderna requiere de profesionales que además de habilidades analíticas tengan capacidades gerenciales tales como la innovación, el liderazgo, la integridad valórica, la flexibilidad y, ante todo, la capacidad para tomar decisiones riesgosas con visión de largo plazo. El desafío para las escuelas de administración en todo el mundo es enorme pero apasionante.

## FACTORES DE CALIDAD DE UNA MAESTRÍA

Los factores más determinantes en la calidad de un máster profesional como el MBA tienen relación con los *inputs*. Por supuesto, el indicador más importante de calidad es el impacto que los graduados tienen en las economías de sus países por la vía de la creación de nuevas empresas o el desarrollo y la innovación en empresas establecidas. Es esto, en definitiva, lo que va creando prestigio y valor a la marca de una universidad y su escuela de administración. Los *inputs* determinantes de calidad pueden ser agrupados en cuatro categorías:

1. *Inputs* relacionados con los alumnos de la maestría.

Una parte importante de la calidad resultante del proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades gerenciales de un MBA tiene relación con la calidad académica, profesional y personal de los alumnos aceptados. Por ello, un factor crítico es el proceso de admisión y selección de postulantes. Tests psicológicos, de conocimientos específicos o generales, entrevistas personales y recomendaciones laborales son las principales herramientas de selección. Una característica fundamental de los MBA de prestigio en el mundo es que exigen experiencia laboral como requisito de ingreso y son realmente selectivos en los procesos de admisión. Hay un gran valor agregado en que cada estudiante traiga a la clase y comparta con sus compañeros sus experiencias laborales, sus éxitos y fracasos. El grupo se beneficia de experiencias diversas en distintos rubros y países. Por otro lado, en un nivel individual, el crecimiento profesional es mayor cuando se pueden contrastar experiencias laborales propias con los nuevos conceptos, herramientas y casos de empresas a los cuales se enfrenta un profesional en un posgrado de este tipo.

2. *Inputs* relacionados con la calidad del profesorado.

En toda maestría de excelencia, la composición, experiencia académica y de investigación, así como los vínculos empresariales de la planta de profesores es crítica para el buen desempeño. Características importantes al respecto son la formación académica en universidades de prestigio internacional en los grados de doctor y máster, en la vocación y excelencia en la docencia, el grado de actualización en su área respectiva y su relevancia en el medio empresarial y nacional medido a través de sus trabajos de investigación, directorios, fundaciones, y otros. También son importantes las relaciones internacionales de los académicos reflejadas en su participación en congresos internacionales, docencia como profesor visitante y publicaciones en revistas internacionales.

3. *Inputs* relacionados con la calidad de la malla curricular.

Una maestría de excelencia evalúa de manera constante su malla curricular, comparándola con la de las mejores escuelas de negocios del mundo, pero sin dejarse llevar por materias de moda, como le sucedió a muchas instituciones con los temas de negocios internacionales, internet o el emprendimiento. Son todos aspectos

relevantes que deben ser incorporados, pero que no deben alterar radicalmente el currículo sino enriquecerlo en las distintas materias. Desafíos futuros en esta área se relacionan con la incorporación del *e-learning*, la docencia multifuncional o integradora y la profundización de la formación de habilidades de liderazgo.

#### 4. *Inputs* relacionados con la calidad del servicio a los alumnos.

En los posgrados, el alumno también debe ser considerado como un cliente al que hay que satisfacer en su experiencia académica. Por ello, una buena maestría se preocupa por la eficiencia y calidad de los procesos de apoyo a la docencia, que van desde la organización de actividades extraprogramáticas hasta los sistemas de información a los estudiantes, intranets, centros de enlace con la empresa y servicios a los graduados. Todos estos factores son diferenciadores y agregan valor a la experiencia total que es cursar un MBA.

Existen otros indicadores de calidad de tipo externo. Entre los más importantes están los *rankings* realizados por los medios y los sistemas de acreditación de posgrados. Este último se analizará con más detalle en la sección siguiente. La posición en *rankings* de MBA realizados por medios de prensa nacionales e internacionales es otra variable que no se puede desestimar. Para los postulantes de todo el mundo, los *rankings* son percibidos como fuente confiable de información y son decisivos a la hora de decidir a qué universidad postular. Las evaluaciones hechas por medios tales como la revista *BusinessWeek* y el diario *Financial Times*, en Estados Unidos y Europa, la revista *América y Economía* en América Latina y la revista *Capital* en Chile, consideran diversos factores objetivos de tipo cuantitativo (profesores, número de postulantes rechazados, infraestructura, entre otros), así como encuestas a empleadores, graduados y alumnos. La Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC) ocupó el primer lugar en el *Ranking 2002* de maestrías de administración de empresas en nuestro país, hecho por la revista *Capital*, y en el de *América y Economía*, que la ubicó además como número dos en América Latina.

Los reconocimientos por parte de socios internacionales de prestigio también deben considerarse como indicadores de calidad, porque ratifican la valoración del reconocimiento del programa y las

posibilidades de obtener una doble titulación o de realizar estudios de intercambio en el extranjero.

## LA ACREDITACIÓN DE UN MBA

Los sistemas de acreditación de posgrados tanto a nivel internacional como nacional han ido aumentando. Ante la mayor oferta de programas, la diferenciación en calidad es tan importante como la transparencia de información para los postulantes. Sin embargo, no se debe simplificar la acreditación y considerarla solo como un sello de calidad tipo ISO 9000, puesto que es un proceso que supone el esfuerzo de una institución por ser reconocida internacionalmente como un centro de excelencia, más allá de la validación por parte de organismos nacionales.

A nivel internacional, los organismos acreditadores más reconocidos son la AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*), formada en 1916 con énfasis en las Américas, y que actualmente tiene acreditadas a 426 escuelas de negocios, 95 por ciento de ellas dentro de Estados Unidos. En Europa existen dos instituciones: la Asociación de MBA (AMBA), fundada en 1967 con acento en el Reino Unido (sesenta por ciento) y con 65 universidades acreditadas, y la EQUIS, formada en 1977, que tiene 52 universidades acreditadas en el Viejo Continente.

Con el objetivo de describir el proceso de acreditación internacional, detallaré a continuación la experiencia ganada en el proceso de validación de la Escuela de Administración de la PUC y su Magíster en Administración de Empresas (MBA-UC) por parte de la AACSB, que la situó como la primera universidad en Sudamérica acreditada por este organismo internacional.

En primer lugar, la acreditación es voluntaria. Por lo tanto, debe tener valor para las instituciones que participan en ella. Por ello, la acreditación más que ser una especie de sello de calidad, es un proceso que hacen las escuelas por un afán de mejoramiento continuo, en que las instituciones participan para hacer comparaciones o *benchmarking* de cómo están, cuáles son sus debilidades y cómo pueden mejorar. Como resultado anexo, está el tema del “sello”, que evidentemente

implica un reconocimiento de que la calidad de la educación impartida es de excelencia y acorde con altos estándares internacionales.

La acreditación se realiza de acuerdo a estándares publicados y conocidos para evitar conflictos. Por ello, hay manuales detallados que indican qué es lo que se espera de las escuelas. Se acreditan escuelas, no programas individuales. Todos los programas de una universidad que tengan *Business Administration* en su nombre son sujetos de revisión simultánea.

Las instituciones participantes deben entender que es su obligación hacer el proceso de acreditación factible y por lo tanto tienen la responsabilidad de justificar la calidad de sus programas, es decir, el peso de la prueba está en el establecimiento en proceso de acreditación. La evaluación se basa en la misión, objetivos y resultados de la institución. Por ello, es la escuela evaluada la responsable de explicar su misión, objetivos y resultados. Los resultados que se miden son, por ejemplo, índices de graduación de alumnos (uno menos deserción), conocimientos (demostrables), materias cubiertas, “empleabilidad” de los egresados (porcentaje de alumnos empleados, a tres, seis y nueve meses de graduarse), reconocimientos de la comunidad (por ejemplo, *rankings*), contribuciones intelectuales de la planta de profesores (publicaciones ISI, libros, casos), y otros factores.

En la acreditación se tiene un enfoque evaluativo pero también consultivo, ya que los decanos extranjeros que participan en el proceso evalúan pero también aconsejan. Este segundo punto es crucial. Al identificar debilidades institucionales, la AACSB espera que estas falencias se corrijan. Por ello, esta Asociación tiene dos caminos para una acreditación inicial:

1. *Pre Candidacy*: la escuela pide entrar al proceso, solicitud que es analizada por un primer comité de la AACSB (el *Accreditation Applications Review Committee* –AARC–, conformado por doce decanos de instituciones ya acreditadas). El AARC le encarga a dos de los decanos miembros del comité que lean el material (un informe relativamente breve preparado por la escuela postulante) e informen al AARC en pleno. En una sesión especial en que se



revisan todos los casos, el comité determina si acepta que la escuela pase a ser candidata. Si no se acepta que sea candidata, la evaluación termina ahí. Si se acepta que sea candidata pasa a la segunda etapa, en que a la escuela se le nombra un decano de una institución acreditada como *advisor*, que actúa como consultor en el proceso.

2. *Candidacy*: la escuela, con la asesoría del *advisor*, entra en el proceso en que actúan distintos “actores” y que consta de las siguientes etapas:
  - a) *Peer Review Team (PRT)*: la AACSB designa un comité de tres decanos de escuelas acreditadas que van a ser la contrapartida de la institución evaluada, siendo uno de ellos el *advisor*.
  - b) *Self Evaluation Report (SER)*: con la asesoría del *advisor*, la escuela prepara un informe de autoevaluación, de acuerdo al manual que existe para guiar la preparación de dicho informe. Este informe, el *SER*, es enviado por la escuela al *Peer Review Team* y a la AACSB. Sería demasiado largo detallar el contenido del *SER* pero, en breve, se examinan la misión y estrategias, currículos, planta de profesores, calidad académica de los alumnos, infraestructura y contribuciones intelectuales de la escuela, entre otros factores de tipo cualitativo y cuantitativo.

Una vez elaborado el *SER*, existen tres alternativas de pasos siguientes:

- El *PRT*, después de analizar el *SER*, considera que la escuela tiene problemas graves, que hacen dudosa la acreditación y recomienda *no efectuar la visita al BAC (Business Accreditation Committee del AACSB, comité de dieciséis decanos que se reúne tres veces al año en sesiones plenarias a supervisar el estado de todos los procesos de acreditación)*. En este informe al *BAC*, el *PRT* explica por qué sugiere no hacer la visita, y el *BAC* decide. Si el *BAC* concuerda con el *PRT* en no hacer la visita (que es lo que pasa casi siempre), el proceso termina ahí y la AACSB informa a la escuela que vuelve a *Pre Candidacy*, por tres años, en espera de que mejoren los puntos que al *Team* no le parecieron bien, los que son informados a la escuela.
- El *PRT* puede pedir aclaración de puntos del *SER* y recomienda al *BAC* que se *postergue la visita*, hasta que dichos puntos sean

aclarados por escrito en un segundo informe. El *BAC* visa la carta del *PRT*, en que se informa de esto a la escuela, que debe hacer un segundo informe *SER*, aclarando dudas o contestando preguntas adicionales. Si con el segundo informe, al *PRT* le parecen satisfactorias las respuestas, recomienda al *BAC* concretar la visita a la escuela. Si no le parecen suficientes las respuestas, no hay visita y ocurre el punto anterior.

- El *PRT* visita la escuela. Con la visita comienza la etapa evaluativa en sí, que es la parte medular del proceso de acreditación.

La evaluación en terreno se realiza a través de entrevistas del *PRT* con el rector, *Provost*, decano, profesores, alumnos y ex alumnos y empresarios del área. La visita de trabajo dura tres días, y durante la misma, el *PRT* puede pedir ver lo que quiera (reglamentos, programas de cursos, pruebas, notas, estadísticas, materiales docentes, salas, bibliotecas, *papers*) y conversar con quien quiera, aunque anticipadamente el presidente del *PRT* acuerda una agenda para la visita a la escuela con el decano.

El último día de la visita, el *PRT* informa a la escuela cuál va a ser su recomendación a la AACSB y revisa el contenido del borrador de la carta informe que enviará a dicha organización. De este modo, se evita que haya errores de apreciación de hechos y se le plantea a la escuela directamente qué piensan los decanos del *PRT* de su desempeño. Esto implica que, durante la visita, el *Team* escribe su informe, que luego envía al *BAC*. La escuela tiene prohibición absoluta de publicitar el resultado de la visita del *PRT*, ya que solo el Directorio de la AACSB determina en último término si la institución será acreditada o no.

El *PRT* puede recomendar al *BAC* acreditar, acreditar pero sujeto a condiciones de mejoras que la escuela debe llevar a cabo en tres años, o no acreditar, en cuyo caso la escuela debe esperar cinco años para intentar nuevamente el proceso.

El *BAC* examina todos los informes de cada una de las visitas de los *PRT* (nuevamente hay dos decanos designados del *BAC* para informar al plenario cada caso) y las aprueba o pide aclaraciones a los *PRT* (en cuyo caso se posterga la decisión hasta la próxima sesión del *BAC*). Una vez que el *BAC*, en sesión plenaria y por votación, llega a

una decisión, hace una recomendación al Directorio de la AACSB, que toma la determinación final. En ese momento se le informa a la escuela el resultado oficial del proceso.

Como se puede ver, el procedimiento es bastante exigente y tiene diversas instancias de aprobación. Por lo general, el proceso completo de una acreditación inicial dura entre dos y tres años.

La renovación de la acreditación es a los cinco años la primera vez y a los diez años de ahí en adelante. El proceso es idéntico, partiendo con la designación del *PRT* y la confección del *SER*.

## CONCLUSIONES

La profesionalización de la administración de empresas en todo el mundo es un proceso acelerado y necesario dada la velocidad del cambio y los fenómenos globales. Un rol clave en ello han tenido las escuelas de administración de empresas y sus posgrados en dicha área. Los MBA son hoy en día la instancia académica de mayor nivel para una formación profesional. Las variables críticas para evaluar la calidad de un MBA son diversas, tanto cuantitativas como cualitativas, tanto internacionales como nacionales. Ante la proliferación de programas en el mundo, la acreditación internacional es un compromiso con la calidad y la excelencia así como con el mejoramiento continuo, además de ser un sello de orientación para los postulantes y para las empresas empleadoras de los egresados de MBA.

Los desafíos para los posgrados en administración de empresas en la próxima década, en especial en América Latina, tienen que ver con aumentar la internacionalización de sus programas y con el desarrollo de las habilidades innovadora y emprendedora, sea con una iniciativa propia o al interior de una gran empresa. Ese es el camino de desarrollo de nuestros países y sus economías ante un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado.

