

Programa **Maestría** **Administración de** **Organizaciones**

Proyecto Educativo
de Programa



**PROYECTO EDUCATIVO DEL
PROGRAMA DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE
ORGANIZACIONES**

**(Resolución 001109 de febrero 12
de 2024)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN**

Junio de 2024

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

Pendiente Delegación	Delegado del Ministerio de Educación Nacional (Presidente)
Doctor Ramiro Barragán Adame	Representante de la Federación Nacional de Departamentos
Doctor Juan Carlos Díaz Dávila	Representante del presidente de la República
Doctor Luis Alejandro Jiménez Castellanos	Representante del Sector Productivo
Doctor Hebert Celin Navas	Representante Ex – Rectores
Doctor Jordano Salamanca Bastidas	Representante Directivas Académicas
Ingeniero Harold Esneider Pérez Waltero	Representante de los Docentes
Señora Carolina Calle	Representante de los Egresados
Señor Andrés Felipe García Gamboa	Representante de los Estudiantes
Doctor Jaime Alberto Leal Afanador	Rector
Doctora Esther Constanza Venegas Castro.	Secretaria General / (Secretaria Técnica)

CONSEJO ACADÉMICO

Doctor Jaime Alberto Leal Afanador	Rector de la Universidad (Presidente)
Doctora Constanza Abadía García	Vicerrectora Académica y de Investigación
Doctor Leonardo E. Sánchez Torres	Vicerrector de Relaciones Internacionales
Doctor Leonardo Yunda Perlaza	Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas
Ingeniero Andrés Ernesto Salinas Duarte	Vicerrectoría de Innovación y Emprendimiento
Doctor Édgar Guillermo Rodríguez Díaz	Vicerrector de Servicios al Aspirante, Estudiantes y Egresados
Doctora Julialba Ángel Osorio	Vicerrectora de Inclusión Social para el Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria
Doctora Sandra Roció Mondragón Arévalo	Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Doctora Martha Viviana Vargas	Decana - Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades
Doctor Claudio González Clavijo	Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería
Doctor Jordano Salamanca	Decano Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente
Doctora Clara Esperanza Pedraza	Decana Escuela de Ciencias de la Educación
Doctora Miriam Leonor Torres Pérez	Decana de la Escuela de Ciencias de la Salud
Doctora Alba Luz Serrano Rubiano	Decana de la Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
Doctora Adriana Rojas	Representante de los Coordinadores Nacionales de Programa
Doctor Alexander Flórez	Representante de los Docentes
Doctora Orfa Diony Cespedes Pulgarín	Representante de los Egresados
Doctor Juan Sebastián Chivirí	Líder Nacional de Investigación
Señor Román Yamith Salazar	Representante de los Estudiantes

CONSEJO DE ESCUELA

Dra. Sandra Rocío Mondragón	Decana Escuela
Dra. Bibiana Palacio	Secretaria Académica de Escuela
Dr. Aymer Román	Representante de los Docentes
Dra. Beatriz Ramírez	Representante de los Egresados
Dr. William Martínez	Representante de los Estudiantes
Dra. María Erika Narváez	Líder Nacional Programa Maestría de las Organizaciones
Dra. Angela Mayellis Melo	Líder Nacional Programa Maestría en Gestión Financiera
Dra. Caroll Alean Mahecha	Líder Nacional Programa Maestría en Prospectiva e Innovación Sostenible
Dr. Fredys Padilla	Líder Nacional Programa Maestría en Marketing
Dr. Alejandro Forero	Líder Nacional Programa Especialización en Gestión de Proyectos
Dra. Geraldine Moncaleano	Líder Nacional Programa Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo
Dra. Julieth Barón	Líder Nacional Programa Especialización en Finanzas Corporativas.
Dr. Alexander Sellamen	Líder Nacional Especialización en Alta Gerencia y Desarrollo Organizacional
Dr. Jonny Valderrama	Líder Nacional Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano
Dra. Alejandra Marín	Líder Nacional Especialización en Inteligencia e Innovación Organizacional
Dr. Diego Fernando Molano	Líder Nacional programa Economía
Dra. Marilú Avendaño	Líder Nacional programa Administración de Empresas
Dra. Diana Figueroa	Líder Nacional programa Contaduría Pública
Dr. Juan Camilo Arévalo	Líder Nacional programa Negocios Internacionales
Dra. María Fernanda Farfán	Líder Nacional programa Marketing y Negocios Electrónicos
Dra. Nancy Gordillo	Líder Nacional programa Finanzas y Comercio Internacional
Ing. Zonia Liliana Morales	Líder Nacional Programa Tecnología en Gestión Industrial
Dr. Diego Torres	Líder de la Tecnología en Gestión de Empresas y Organizaciones solidarias
Arq. Angela Yolima Camargo	Líder Tecnología en Gestión de Obras Civiles y Construcciones
Dr. Guillermo Camero	Líder Nacional Programa Tecnología en Gestión Comercial y de Negocios
Dr. Ricardo Motta Narváez	Líder Nacional Programa Tecnología en Gestión Agropecuaria
Dr. Oscar Hernández	Líder Nacional Programa Tecnología en Gestión de Transportes
Dr. José Ever Castellanos	Líder de Investigación de Escuela

EQUIPO DE AUTOEVALUACION

Decana	Dra. Sandra Rocío Mondragón Arévalo
Líder Nacional de Programa	Dra. María Erika Narváez Ferrín
Líder de Autoevaluación de Escuela	Dra. Vilma Stella León
Líder de Investigación de Escuela	Dr. José Ever Castellanos N.
	Dr. Oscar Tejada
	Dr. Edgar Romero
	Dra. Lina Marcela Parra
	Dra. Marleny Torres Z.
	Dra. Andrea del Pilar Barrera
	Dra. Yolanda González C.
Docentes del Programa	Dr. Juan Carlos Pilonieta
	Dr. Daniel Yiwady Ordoñez
	Dr. Ariel Reyes Castro
	Dr. Ludwin Alexander Sánchez
	Dra. Marcela Garzón P.
	Dr. Julio Cesar Montoya
	Dr. Hugo Alberto Martínez
	Dr. Joan Sebastián Rojas

Fuente: Elaborado por el equipo de Autoevaluación, 2024

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE TABLAS.....	10
METALENGUAJE	11
INTRODUCCION.....	14
I. MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL.....	19
II. MARCO TELEOLÓGICO DE LA UNAD.....	21
<i>Misión.....</i>	21
<i>Visión</i>	21
<i>Decálogo axiológico En la UNAD creemos</i>	22
<i>Decálogo teleológico En la UNAD gestionamos</i>	23
III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNAD	24
<i>Sistema de Alta Política del Metasistema UNAD</i>	24
<i>Sistema Misional del Metasistema UNAD.....</i>	24
<i>Sistema Funcional del Metasistema UNAD</i>	25
<i>Sistema Operacional del Metasistema UNAD</i>	25
IV. PROYECTO PEDAGÓGICO UNADISTA SOLIDARIO	26
EL CURRÍCULO	34
ENFOQUE CURRICULAR ARTICULADO ENTORNO A PROBLEMAS.....	39
<i>Núcleos problemáticos.....</i>	40
<i>Núcleo Integrador del Problema</i>	41
V. MARCO REFERENCIAL ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS - ECACEN.....	43
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ECACEN	43
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ECACEN.....	47
FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS ECACEN	48
<i>Misión.....</i>	52
<i>Visión</i>	53
<i>Valores</i>	53
INTERACCIÓN DE ECACEN CON LOS SISTEMAS DE LA UNAD.....	53
VI. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, EPISTEMOLÓGICOS Y AXIOLÓGICOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.....	55
EVALUACIÓN DE PEP	56
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	60
OBJETO DE ESTUDIO DE LA MAO	90
FORMAS DE CONOCIMIENTO	90

COMPONENTE FORMATIVO	95
PROPÓSITOS DE FORMACIÓN	95
PERFILES.....	96
<i>Perfil de ingreso</i>	96
<i>Perfil de formación</i>	97
<i>Perfil ocupacional</i>	97
NÚCLEOS PROBLÉMICOS	98
COMPETENCIAS	102
RESULTADOS DE APRENDIZAJE.....	106
PLAN DE ESTUDIOS	109
<i>Tipos y categorías de cursos.....</i>	110
<i>Redes Académicas</i>	122
<i>Relación entre perfil de egreso, competencias, resultados de aprendizaje de programa y Red curricular.....</i>	123
<i>Requisitos de Grado</i>	127
INTERDISCIPLINARIEDAD E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL PROGRAMA.....	129
FLEXIBILIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA	130
COMPONENTE PEDAGÓGICO	136
DESARROLLO DE HABILIDADES PARA INTERRELACIONARSE TANTO EN PROFESORES COMO EN ESTUDIANTES	138
ADAPTACIONES DE LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN A CONDICIONES DE ACCESIBILIDAD.....	142
DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE	142
DESCRIPCIÓN DE LOS MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO A LOS ESTUDIANTES.....	144
VII. CONCLUSIONES	147
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Estructura de diseño del programa por núcleos problemáticos</i>	101
<i>Figura 2 Interrelación de marcos de cualificación y ocupación.....</i>	104
<i>Figura 3 Relación entre marcos de competencias del programa.....</i>	105
<i>Figura 4 Ruta de Gestión de los resultados de aprendizaje</i>	108
<i>Figura 5 Distribución en créditos académicos y horas de dedicación para MAO.....</i>	113
<i>Figura 6 Plan de estudios</i>	114
<i>Figura 7 Cursos electivos MAO</i>	120
<i>Figura 8 Cursos de inglés como requisito de grado</i>	121
<i>Figura 9 Redes Académicas MAO</i>	123
<i>Figura 10 Ruta de las Microcertificaciones MAO</i>	134
<i>Figura 11 Continuum Formativo MAO</i>	135

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Roles directivos requeridos en cualquier organización</i>	16
<i>Tabla 2 Hitos de la UNAD</i>	19
<i>Tabla 3 Tipos de organizaciones por dinámica de actuación.</i>	65
<i>Tabla 4 Criterios sociales y económicos de las organizaciones sociales.....</i>	86
<i>Tabla 5 Competencias MAO</i>	106
<i>Tabla 6 Relación de los resultados de aprendizaje con el perfil de egreso del programa</i>	109
<i>Tabla 7 Estructura curricular</i>	111
<i>Tabla 8 Resultados de aprendizaje del programa.....</i>	125
<i>Tabla 9 Correlación entre los RAP y los Cursos.....</i>	143

METALENGUAJE

Desde su concepción en 1981 como UNISUR y su posterior transformación en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, la institución siempre ha tenido como eje central de su misión la implementación de procesos de inclusión, desarrollo humano y accesibilidad como lo resalta (Kerzner, 2001) es un proceso de madurez organizacional y con ello el metalenguaje propio de la misma que se articula al desarrollo del programa y que facilita la comunicación con sus stakeholders. En tal sentido, se presenta un glosario de términos afines que ayudarán al entendimiento del documento:

AVA: Ambiente Virtual de aprendizaje.

Autogestión: Criterio de actuación de la UNAD relacionado con el “sistema de organización institucional según el cual los integrantes de la comunidad educativa participan en los procesos de autorregulación, autoevaluación, y autocontrol, soportados en dispositivos como el sistema de gestión de la calidad, la petición y rendición de cuentas y el monitoreo al plan de desarrollo y a los planes operativos anuales.”

COACH: Centro organizacional de Altos estudios y Cualificación Humana. Dispositivo que impulsa la formación de las actuales y nuevas generaciones de directivos de la institución, para garantizar la continuidad del proyecto educativo Unadista.

ECACEN: Escuela de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios.

ECAPMA: Escuela de Ciencias, Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente.

ECBTI: Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería.

ECEDU: Escuela de Ciencias de la Educación.

ECJP: Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas.

ECISA: Escuela de Ciencias de la Salud.

ECSAH: Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades

Fractalidad: Criterio de actuación de la UNAD relacionado con el hecho de que "la identidad es una constante de las diversas formas de presencia y desarrollo institucional en sus múltiples contextos de actuación."

Heterarquia: Criterio de actuación de la UNAD relacionado con el hecho de que "si la organización se basa en el trabajo en equipo y en red, adquiere un carácter horizontal, transversal en su funcionamiento y garantiza su legitimidad basada en la realización de actividades y acciones compartidas"

INVIL: Instituto Virtual de Lenguas.

MAO: Maestría en Administración de organizaciones.

Macrocurrículo: Novel de construcción curricular que expresa "las directrices institucionales en torno al concepto de ser humano y de sociedad que la UNAD coadyuva a construir, el cual está organizado en cuatro campos de formación: acogida e integración unadista, formación interdisciplinaria básica común, formación disciplinaria y formación complementaria." Para el caso de la maestría solo opera con los últimos dos componentes.

Mesocurrículo: De acuerdo con (Abadia Garcia, Vela González, & Montero Vargas, 2016) es la "articulación del macro currículo en el programa, donde se gestiona la construcción de la malla curricular y sus respectivas rutas de formación."

Microcurrículo: Se relaciona en la UNAD con "la operacionalización del modelo pedagógico en los cursos de los diferentes programas."

NP: Núcleo Problémico. Se entiende como "un vacío en el conocimiento que convoca diferentes disciplinas y permite un abordaje integral, un tipo de mediación pedagógica, una propuesta didáctica específica y un abordaje axiológico, con el fin de contribuir con la formación del estudiante y, generar conocimiento pertinente tanto para los contextos sociales como para las mismas disciplinas."

NIP: Núcleo integrador de problema. El cual "se consolida como la estrategia de articulación que determina las improntas formativas de un programa."

OVA: Objeto virtual de aprendizaje.

OVI: Objeto virtual de información.

PAPS: Proyecto académico pedagógico solidario.

PEE: Proyecto educativo de escuela.

PEP: Proyecto educativo de programa.

Sistematicidad. Criterio de actuación de la UNAD relacionado con el hecho de que "la organización es un todo, en donde sus diversas unidades misionales y de gestión están correlacionadas y guardan unidad de propósito."

Reticularidad. Criterio de actuación de la UNAD relacionado con el hecho de que "el desarrollo de las diversas actividades misionales y de gestión, requieren la definición y organización de redes para facilitar el trabajo en equipo y la constitución de comunidades apoyadas en tecnologías."

UNAD: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

VIACI: Vicerrectoría Académica y de Investigación.

VIDER: Vicerrectoría de Inclusión Social para el desarrollo Regional y la Proyección Comunitaria.

VIEM. Vicerrectoría de innovación y emprendimiento.

VIMEP: Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas.

VIREL: Vicerrectoría de Relaciones Inter sistémicas e Internacionales.

VISAE: Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados.

INTRODUCCION

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD, líder en educación abierta y a distancia, orienta sus esfuerzos para contribuir con la educación para todos, mediante la pertinencia de sus programas académicos, es por esto que en el propósito constante de entregar a la sociedad magísteres formando con capacidad para dar respuesta oportuna, ágil, innovadora y creativa a las diferentes demandas del entorno organizacional, desde el año 2011 puso en oferta el programa de Maestría en Administración de Organizaciones (MAO), por ello, desde su concepción axiológica, epistemológica y conceptual y considerando los resultados del segundo momento de autoevaluación, donde se indagó a los actores que la conforman (estudiantes, egresados, sector productivo, docentes, administrativos y directivos) se actualiza el Proyecto Educativo del Programa (PEP) en aras de hacerlo aún más pertinente y centralizado en las evidencias encontradas en el proceso ya mencionado. En tal sentido, para potenciar el desarrollo de las características diferenciadoras del programa se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- El potenciar el desarrollo de las características que lo hacen un programa de calidad reconocido en distintos escenarios.
- El establecer la hoja de ruta que en años futuros contribuirá en su proceso de mejora continua fortaleciendo su identidad, facilitando el cumplimiento de su misión formativa e integrando sus procesos de aprendizaje a la visión estratégica de la institución para así seguir impartiendo a sus maestrandos/as conocimiento de frontera, incluyente y accesible.
- Desde su concepción el proyecto educativo de programa (PEP) de la maestría en Administración de Organizaciones definirá claramente cuáles son sus objetivos de formación, los resultados de aprendizaje y

sus políticas de planeación y evaluación curricular. Así como también la forma en que esta influye en su proceso de mejora continua.

- Contribuir desde su desarrollo a identificar la relevancia académica y pertinencia social del programa en la medida que desde su concepción se enfoca a generar en sus actores académicos competencias suficientes para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo sostenible a través de la formación de egresados capaces de direccionar organizaciones socialmente responsables, ambientalmente sostenibles, económicamente viables y organizacionalmente perdurables.
- Contribuir desde lo académico formativo al desarrollo de magísteres que tengan las competencias para transformar en un futuro cercano a las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector en lo que (Correa, 2019) y el (Center for te governance of Chance, 2019) denominan organizaciones tipo B u organizaciones del cuarto sector.
- Definir desde el proyecto educativo del programa (PEP) los referentes filosóficos, pedagógicos y organizacionales que sustentaran el desarrollo del programa en los próximos 7 años.

Con esto en mente se presenta para el conocimiento de la comunidad académica el proyecto educativo del programa Maestría en Administración de Organizaciones de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la UNAD. Esto con el fin de que se pueda cumplir con el propósito estratégico del programa para formar magísteres que puedan dirigir de manera adecuada organizaciones sostenibles, perdurables, resilientes y competitivas frente a la década de acción.

La esencia de todo PEP se enfoca en presentar los principios filosóficos y axiológicos que sustentan el desarrollo del proceso formativo en este caso del programa de Maestría en Administración de Organizaciones (MAO) el cual se encuentra adscrito a la Escuela de Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) de la UNAD. Para lograrlo considera que la esencia del rol directivo en cualquier organización se enfoca en liderar y hacer operativa la estrategia de cualquier organización para lo cual desde el ejercicio del PODER contribuye de acuerdo con (Kaplan & Norton, 2000) al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier firma. Sin embargo, esta concepción no es estática sino dinámica en la medida que de acuerdo con (Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners, 1994) todo directivo debe tener capacidad para asumir los siguientes roles:

*Tabla 1
Roles directivos requeridos en cualquier organización*

Roles interpersonales	Roles informativos	Roles de decisión
Representante de la organización, Líder, Enlace	Monitoreo, Difusor, Portavoz del cambio	Emprendedor, Controlador de perturbaciones, Asignador de recursos, Negociador

Fuente: (Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners, 1994) y (Mintzberg H. , The Nature of Managerial Work, 1973)

Ahora bien; de acuerdo con (Mintzberg H. , Structure in Fives: Designing Effective Organizations, 1983) una organización se empieza a hacer competitiva cuando su estrategia se desarrolla a partir de un plan, un patrón (rol) de conducta que define una posición de actuación hacia el

logro de una meta, una perspectiva que permita articular la estrategia a los requerimientos de los stakeholders y una táctica para poder innovar en el desarrollo de acciones que generen disruptión y en consecuencia valor para la organización.

Pero ese valor debe construirse de manera tal que la estrategia para ser operativa por parte del directivo se descomponga en planes, programas y proyectos y que estos a su vez de acuerdo con (GPM Global, 2019) para lograr un equilibrio entre las personas que se relacionan con la organización, los recursos del planeta, la prosperidad, los procesos que influyen en su sostenibilidad, los productos y servicios que entrega al mercado y que determinan su productividad conocido este como el desarrollo del estándar P5, el cual está integrado adecuadamente a la dirección de la organización y permite que esta se convierta en una organización perdurable enfocada en su accionar a contribuir con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

De esta manera, en las siguientes líneas el PEP del programa se sintetiza el proceso de actualización a partir del Proyecto Educativo de Escuela (PEE), bajo la visión de formar maestros capaces de lograr la transformación de las organizaciones desde la competitividad, sostenibilidad, resiliencia y un enfoque hacia la perdurabilidad y descrito en los siguientes aspectos:

1. Marco Normativo Institucional
2. Marco Teleológico de la UNAD
3. Estructura Organizacional de la UNAD
4. Proyecto Pedagógico UNADISTA Solidario

5. Marco Referencial Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN
6. Fundamentos Teóricos, Epistemológicos y Axiológicos Maestría en Administración de Organizaciones

I. Marco Normativo Institucional

Los orígenes de la UNAD se remontan a su creación durante el gobierno de Belisario Betancourt como Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, en el año de 1981 mediante la Ley 52 y su transformación Nominal el 5 de agosto de 1997 en Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD. Su propósito se centra poder brindar capacitación técnica, socio humanística y comunitaria en comunidades y poblaciones que no tiene acceso a la educación, acción que aporta a la recuperación del tejido social, la participación ciudadana y la generación de espacios laborales. Ver tabla.

*Tabla 2
Hitos de la UNAD*

Año	Hito
2005	Resolución 6215 del Ministerio de Educación Nacional la UNAD se convirtió oficialmente de institución universitaria a universidad previo cumplimiento de las condiciones institucionales que permitieron su desarrollo
2006	Decreto 2770 la UNAD se reconoce como ente autónomo de carácter nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente, adscrita al Ministerio de Educación Nacional
2007	Reconocimiento de la seccional UNAD Florida
2008	La universidad se certifica en la Norma Técnica Colombiana en Gestión Pública NTCGP 1000 y a la Norma Técnica en Calidad NTC ISO 9001
2013	Innovación curricular en la UNAD se propone la transición del diseño de los cursos de estándar CORE a AVA proceso que empieza a cristalizarse en 2014.
2018	Calificación A+ por parte de BRC Standard Poor's por el adecuado manejo de sus finanzas. En ese mismo año se obtiene el premio RECLA por el programa formador de formadores. En la categoría de "Buenas Prácticas en Educación continua"
2019	Renovación del estatuto organizacional que da origen al centro organizacional de altos estudios y cualificación humana "coach", el instituto técnico profesional "ITP" y el sistema de Universidad Abierta (SUA).
2020	Robustece su política de teletrabajo e implementa el plan de solidaridad extendida para dar respuesta a los retos que establece la pandemia de Covid-19, en ese mismo año se recibe la visita de 8 pares académicos del consejo nacional de acreditación (CNA) en la búsqueda constante de la mejora continua para lograr la acreditación institucional en alta calidad.
2021	Acreditación de Alta Calidad por medio de la Resolución N 25081 de 2021

Fuente: Tomado de Proyecto Educativo de ECACEN, 2023

Durante su trayectoria en el ámbito académico, mediante la Resolución 6215 del 2005 expedida por el Ministerio de Educación Nacional, adquiere el carácter de Universidad, posteriormente en el año 2006 por medio del Decreto 2770 obtiene su reconocimiento como ente autónomo, de carácter nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio independiente, adscrita al Ministerio de Educación Nacional. A partir de este hecho la UNAD se destaca por trabajar para el fortalecimiento del proyecto académico y de su calidad.

II. Marco Teleológico de la UNAD

Misión

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) tiene como misión contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la acción comunitaria, la inclusión, la solidaridad, la investigación, la internacionalización y la innovación en todas sus expresiones. Para ello hace uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y de las comunicaciones, para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, generador de cultura y espíritu emprendedor que, en el marco de la sociedad global y del conocimiento, propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social.

Visión

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) se proyecta como una organización líder en educación abierta y a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora, la pertinencia de sus ofertas y servicios educativos, y por el compromiso de su comunidad académica con el desarrollo humano integral y la gestión ecosostenible de las comunidades locales, regionales y globales, y por su aporte a este propósito.

Decálogo axiológico En la UNAD creemos

En el poder de la ética, el respeto, la disciplina, el debate, la concertación y la conciliación.

En la necesidad de cualificar a nuestros estudiantes, docentes, consejeros, monitores y líderes de los diferentes sistemas y estamentos.

En la fortaleza que genera en las personas la integración de la calidez personal y la calidad profesional y humanamente solidaria.

En la excelencia y capacidad de nuestros egresados como líderes transformadores.

En propender por el respeto y la disciplina como elemento básico para la autoformación en el aprender a aprender.

En el potencial creativo y de emprendimiento innovador de toda nuestra comunidad educativa.

En la "Educación para todos" con calidad como referente de equidad e inclusión en cualquier lugar del mundo y momento de la vida.

En la innovación y la investigación aplicada y de frontera como referentes fundamentales en el impacto social sostenible en territorios y comunidades.

En que nuestros derechos como habitantes del planeta que convivimos con otros seres vivos debe ser el resultado de nuestros deberes para su preservación y sustentabilidad holística.

En la libertad de acción, pensamiento, culto e ideas políticas para fortalecer de manera democrática la sociedad colombiana.

Decálogo teleológico En la UNAD gestionamos

- Comprensión y convicción sobre el ejercicio de nuestros roles para afianzar el liderazgo institucional transformador.
- Estrategias de cualificación pertinente para nuestra plataforma humana como parte de un ejercicio de motivación y bienestar sostenible.
- Enfoques curriculares flexibles, pedagógicamente dinámicos y creativos para afianzar la gestión del conocimiento mediante el uso intensivo y disruptivo de las plataformas tecnológicas.
- Currículos conectados con las problemáticas y oportunidades que favorezcan el desarrollo integral de comunidades y territorios.
- Investigación interdisciplinaria, aplicada de frontera a partir del trabajo científico de nuestros docentes, investigadores y estudiantes.
- Arquitecturas físicas y tecnológicas coherentes para el desarrollo de centros de innovación y productividad.
- Rutas de evaluación formativas para fortalecer el pensamiento analítico, critico, creativo y actuante de estudiantes y docentes.
- Redes académicas capacitadas en modelos pedagógicos dinámicos y centrados en el aprendizaje y la gestión del conocimiento.
- Fomento del trabajo en red y en equipos colaborativos con dominio pleno de herramientas y sistema de información institucional
- Trabajo inteligente productivo como respuesta cotidiana a las demandas derivadas de nuestros programas y servicios intersistémicos.

III. Estructura Organizacional de la UNAD

La UNAD es un metasistema que se autodefine, actúa y dinamiza como sistema de sistemas, soportado en las diferentes plataformas tanto la del talento humano, como la curricular, la pedagógica y didáctica, y la tecnológica y financiera, en busca de asegurar el logro de resultados efectivos de alta calidad y pertinencia, en cada una de sus responsabilidades sustantivas y sistemas (UNAD, 2019), la UNAD tiene cuatro sistemas estratégicos:

Sistema de Alta Política del Metasistema UNAD: que corresponde al alto gobierno de la institución donde se formulan y establecen las políticas y planes institucionales, para el logro de las responsabilidades sustantivas y la sostenibilidad holísticas de la universidad. Este metasistema se encuentra conformado por el Consejo superior, el Consejo académico, y la rectoría, junto con el Centro Organizacional de Alto Desarrollo y Cualificación Humana-COACH, como componente del metasistema adscrito a la rectoría.

Sistema Misional del Metasistema UNAD: son los componentes que se encargan de dinamizar la misión Unadista mediante la gestión de las políticas e implementación de proyectos que orienten el actuar de los sistemas funcionales y operacionales para el logro de las responsabilidades sustantivas en coherencia con el sistema de alta política, el plan de desarrollo institucional y los lineamientos rectorales. Este metasistema se encuentra conformado por Vicerrectoría Académica y de Investigación, Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional y la Proyección Comunitaria, Vicerrectoría de

Medios y Mediaciones Pedagógicas, Vicerrectoría de Innovación y Emprendimiento, Vicerrectoría de Relaciones Intersistémicas e Internacionales y Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados Secretaría General, las Gerencias y las Oficinas Asesoras.

Sistema Funcional del Metasistema UNAD: son los componentes del sistema que apoyan con sus actividades la consecución de la misión, el aseguramiento de la sostenibilidad, la modernización y la calidad de modelos metasistémicos institucionales. Este metasistema se encuentra conformado por la Secretaría General, las Gerencias y las Oficinas Asesoras. Sistema funcional.

Sistema Operacional del Metasistema UNAD: son los componentes del sistema que coordinan y ejecutan las acciones estratégicas que garanticen la calidad y pertinencia del servicio educativo en el marco de los procesos de formación e investigación. Apoya el desarrollo de los proyectos y programas de proyección social, inclusión, internacionalización e innovación que se ponen a disposición de la comunidad universitaria. Este metasistema se encuentra conformado por: las escuelas y sus consejos, las unidades académicas especiales y sus comités, las zonales y sus nodos, sus centros y comités, así como las seccionales internacionales.

IV. Proyecto Pedagógico Unadista Solidario

Desde el metasistema Unadista se desarrolla el proyecto académico pedagógico solidario como carta de navegación que aborda desde sus componentes el cumplimiento de las responsabilidades sustantivas, entorno a la formación integral, la investigación, el desarrollo regional la innovación tecnológica, la internacionalización, la inclusión, la participación y la cooperación, todo basado en los principios de actuación como son la autodeterminación, la libertad académica, el aprendizaje autónomo, la excelencia académica y la democratización. Estas se soportan a su vez en los criterios de actuación de la sistematicidad, la reticularidad, la fractalidad, la actuación en multicontextos, la heterarquía, gestión por proyectos, la productividad, la competitividad, la rendición pública de cuentas y la autogestión que como institución se aplican en la consecución del proyecto público vital Unadista.

El PAPS Unadista se encuentra conformado por seis componentes articulados e interdependientes, que integran las seis responsabilidades sustantivas: la formación como acción pedagógica sistemática, la investigación, la proyección social, la internacionalización, la inclusión y la innovación (UNAD, 2019). Estas responsabilidades se destacan con un rol fundamental en las formas y acciones de la operacionalización de las responsabilidades y su interacción con cada componente.

El componente Pedagógico didáctico donde se despliega el modelo pedagógico apoyado en e-learning se construye y gestiona el aprendizaje en los entornos virtuales, que expresa las redes curriculares de los diseños

académicos soportados en los núcleos problemáticos y los núcleos integradores de problema. Para el desarrollo del proceso de aprendizaje se establecen diferentes estrategias como el aprendizaje por proyectos, el aprendizaje por tareas, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en estudios de casos, el aprendizaje basado en retos y el aprendizaje basado en simulación.

El componente Académico contextual, que se soporta en el proceso de investigación como generador de conocimiento y que se expande por las rutas curriculares mediante el desarrollo de la investigación formativa y la investigación aplicada, que buscan alcanzar el impacto en los ámbitos de actuación de la escuela.

El componente Técnico Cultural, que aprovecha el desarrollo de tecnologías emergentes para su adopción tecnológica y el permanente mejoramiento de los ambientes de aprendizaje brindando entornos digitales y telemáticos que favorezcan cada una de las responsabilidades sustantivas y los procesos de apoyo en los que se soporta el que hacer de ECACEN.

El componente Regional comunitario, desde donde se aporta al desarrollo de las comunidades en ámbito local, regional, Nacional e Internacional, guiado por la dignidad humana, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad en contexto.

El componente Económico productivo, en el conflujo el sentido de las rutas de formación y la combinación de las fuerzas productivas, las condiciones de calidad de la vida y el valor agregado. En este componente se integran el conocimiento científico y tecnológico articulado con el aparato productivo de nación y el mejoramiento de la calidad de vida mediante el

desarrollo procesos de formación técnico-productiva, práctico-social, ético-moral, desarrollo del espíritu emprendedor y formación para el trabajo la innovación y el desarrollo regional, y su inserción mercado global y productivo.

El Modelo Pedagógico Unadista, apoyado en e-learning (e-MPU) es el factor diferenciador de la UNAD frente a otras propuestas formativas, representa la concreción de la política académica de la Universidad en articulación con las posibilidades pedagógicas y didácticas que ofrece la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos formativos.

El modelo constituye una condición de posibilidad para el desarrollo de ofertas educativas contextualizadas y pertinentes para las demandas académicas actuales, donde la articulación del uso de tecnologías representa un renglón importante para la formación de los estudiantes. La UNAD, mediante el e-MPU, trasciende el simple uso de tecnologías y construye una alternativa reflexiva e innovadora para comprender que el aprovechamiento del potencial tecnológico deviene de propuestas pedagógicas y didácticas que se piensan desde la relación entre el manejo disciplinar, el desarrollo humano y el impacto tecnológico. Este es justamente el escenario sobre el cual se movilizan los procesos educativos que, para la UNAD, deben suceder dentro del conocimiento y aprovechamiento de los recursos disponibles en contextos específicos para potenciar la formación personal, el crecimiento colectivo y el desarrollo regional y nacional con una perspectiva comunitaria como sello de la apuesta institucional.

La Universidad asume que sus procesos formativos deben promover aprendizajes perdurables y permanentes; es decir, que la acción educativa en la UNAD se desarrolla en entornos digitales que funcionan como escenarios de articulación y dinamización de prácticas educativas que invitan al estudiante a recorrer múltiples contextos y recursos para aprender.

En la UNAD el estudiante constituye el centro de los procesos de formación. Todas las propuestas curriculares en nuestra oferta formativa buscan hacer que los estudiantes puedan construir conocimientos mediante procesos de interacción permanente que configura el sustento didáctico institucional. Para todos los miembros de la comunidad Unadista, es importante construir alternativas y estrategias permanentes para nuestros estudiantes con el fin de conseguir que su educación suceda sin interrupciones y con todos los recursos que se requieran. Entender al estudiante como centro de los procesos formativos, implica asumir un compromiso social de acompañamiento permanente que inicia desde el momento en que cada uno de ellos accede a la UNAD para conocer las ofertas académicas en busca de una alternativa educativa.

Para conseguir estos fines, el Modelo Pedagógico retoma sus fundamentos de los paradigmas pedagógicos constructivista social, crítico social y ecológico contextual, los cuales se articulan en un enfoque didáctico desde la interacción, y se orientan a identificar y gestionar las potencialidades educativas y tecnológicas en torno a la construcción colectiva de conocimientos en el marco de los desafíos mundiales.

De manera particular y con intención de diferenciar a la UNAD de las demás instituciones, se apropiá el e-Learning y se representa en el Modelo

Pedagógico mediante el uso de la partícula “e-” para resaltar el potencial comunicativo e interactivo que se presenta en los entornos y recursos digitales con los cuales nuestros estudiantes dialogan permanentemente para desarrollar sus procesos de formación. Como puede verse en la siguiente figura, el modelo pedagógico consta de un actor central que es el estudiante, seis (6) dimensiones estructurantes y tres (3) ejes articuladores.

El e-estudiante como actor central del modelo pedagógico representa el marco de todas las acciones institucionales. En torno a él se diseñan, planean, organizan y ejecutan las estrategias y propuestas educativas que se concretan en los programas de formación que se ofrecen en la UNAD.

Las dimensiones estructurantes dan cuenta de la disposición institucional para ofrecer al estudiante diferentes escenarios y actores con los cuales interactúan para construir un proceso de aprendizaje significativo, colaborativo y autónomo, a lo largo de sus procesos formativos. Dichas dimensiones son las siguientes:

- **e-curriculum.** Es un proceso dialógico y de interacción permanente entre conocimientos, saberes, actores y contextos sociales, históricos y culturales, que articula las responsabilidades sustantivas, en torno a la formación integral y la transformación social.
- **e-mediador.** Son actores académicos que lideran la acción pedagógica para la formación integral. Promueven la solidaridad, el pensamiento crítico y el aprendizaje significativo, colaborativo y autónomo, mediante el acompañamiento, asesoría y orientación al estudiante en los diversos contextos y ambientes de aprendizaje.

- **e-medios.** Recursos y herramientas didácticas en múltiples formatos, que apoyan el proceso de aprendizaje del estudiante.
- **e-mediaciones.** Son construcciones pedagógicas y didácticas con las que se dinamiza el aprender a aprender, a partir de interacciones, métodos, estrategias y recursos que se orientan a la transformación de sujetos afectivos, corresponsables con los contextos y empoderados de su papel como líderes transformadores de las realidades sociales, culturales, políticas e históricas.
- **e-evaluación.** Proceso dinámico, permanente, multidimensional y sistemático, orientado a la valoración y retroalimentación de los procesos de aprendizaje de los estudiantes en relación con su formación integral para contribuir con la reflexión curricular y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y didácticos.
- **e-comunidad.** Entramado de relaciones, interacciones y vínculos sociales, culturales, históricos y políticos que ocurren en contextos físicos y virtuales, donde se dinamiza el desarrollo regional y la proyección comunitaria a partir de la vivencia de las responsabilidades sustantivas institucionales.

Por último, los ejes articuladores dan cuenta de la calidad, el bienestar y la investigación como acciones y vocaciones permanentes que se configuran y reconfiguran permanentemente en el marco de cada programa para dotar de sentido las experiencias formativas de nuestros estudiantes. Dichos ejes se definen de la siguiente manera:

- **e-investigación.** Tiene como propósito fomentar el desarrollo del espíritu científico e innovador a través de la gestión colectiva de conocimiento, mediante la interacción en redes y el uso intensivo de las TIC en pro del desarrollo regional y comunitario sostenible.
- **e-bienestar.** Conjunto de estrategias, proyectos, programas y servicios que se promueven en espacios físicos y virtuales para contribuir con la formación integral del estudiante y así aportar en la construcción de su proyecto de vida personal, profesional y social, favoreciendo su liderazgo social solidario.
- **e-calidad.** Garantía institucional para el cumplimiento de los compromisos y obligaciones que procuren la satisfacción del estudiante y la mejora continua, en la prestación de los servicios educativos a través de la modalidad de formación a distancia.

Cada una de las dimensiones estructurantes y ejes articuladores, configuran procesos de interacción y diálogo con los demás, de modo que en la práctica el modelo pedagógico es una construcción dinámica que permanentemente se adapta a las demandas y particularidades de los procesos formativos de cada programa.

No obstante, y dado que una de las apuestas de la UNAD es la concreción del aprendizaje como un proceso que articula lo significativo, lo colaborativo y lo autónomo (Ver la siguiente figura), el dinamismo del modelo incluye también la búsqueda de estrategias de aprendizaje orientadas a que cada curso pueda contar con las herramientas necesarias para la construcción de conocimientos, competencias y resultados de aprendizaje específicos en el contexto de cada programa.

Como mecanismo de evaluación y seguimiento, la UNAD ha implementado en forma transversal la Metodología de Evaluación Curricular (MEC), el cual resulta de un ejercicio dinámico y participativo. Esta metodología aporta insumos importantes para evaluar el programa y se constituye en una orientación en la mejora de la gestión académica, diseño de innovaciones curriculares, al igual que estrategias para la retención y la permanencia, análisis de resultados y propuestas de actualización.

Así también, dentro de los procesos de implementación del MPU se desarrollan procesos de autoevaluación en todos los programas académicos de la escuela, este se desarrolla de manera articulada, permanente y continua, bajo la responsabilidad de los comités, a través de la cualificación, contextualización y análisis que incluye una autorreflexión mediante foros, talleres, entrevistas, encuestas y grupos focales con los estamentos. Todo el acompañamiento y control del proceso de autoevaluación, está a cargo del equipo de Aseguramiento de la Calidad de Programas y Servicios-SACI de la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados VISAE.

El proceso por su dinámica fortaleció el mejoramiento del programa de Maestría en Administración de Organizaciones y permitió la consolidación de la cultura de calidad de manera continua.

Para garantizar una evaluación objetiva y pertinente de los resultados de aprendizaje, el programa estableció una correlación que da cuenta de los cursos que se relacionan con el cumplimiento de cada uno como se desarrolla a profundidad en el punto 3.6.

El Currículo

El currículo en la UNAD es una construcción colectiva realizada por la comunidad académica, que lo entiende como “un conjunto de procesos dialógicos y de interacción permanente entre conocimientos, saberes, desempeños, actores y contextos históricos, sociales y productivos, que articula las responsabilidades sustantivas de la UNAD, en torno a la formación integral, a la capacitación y cualificación del talento humano y la transformación social manifestados en los diferentes sistemas de formación que atiende la institución, en el marco del cumplimiento de su autonomía universitaria y la legislación educativa colombiana” (UNAD, 2019).

En estos procesos dialógicos se articulan sistemas, proyectos, programas, planes de estudio y estrategias, que contribuyen al desarrollo de aprendizajes que perduren a lo largo de la vida. El currículo como proceso dialógico, se somete a debate y discusión en espacios en los cuales se establecen acuerdos con la comunidad y entre los distintos actores, que trabajan de manera conjunta para el cumplimiento de la apuesta formativa de la institución y para dar respuesta a las necesidades locales, nacionales e internacionales, con lo cual se aporta a la formación de una visión determinada de ser humano y de sociedad (OREALC/UNESCO, 2013).

Esta concepción de la UNAD, integra la definición de currículo contemplada en la Ley General de Educación:

“Criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los

recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional” (Ley general de educación, 115 de 1994, artículo 76).

El currículo articula las distintas instancias de la organización para disponer recursos físicos, humanos y tecnológicos que faciliten el desarrollo del proceso formativo de los estudiantes y responder, con criterios pertinentes y flexibles, a las necesidades de la formación en un área disciplinar y en un contexto regional determinado. En esta medida, el currículo es un proceso dialógico y participativo que incluye: el diseño, la implementación y la evaluación, en el que se articulan todos los actores del metasistema UNAD.

En la UNAD el currículo tiene diversas características que demuestran su amplitud y cobertura en todo el proceso formativo de los estudiantes. Seis (6) de ellas representan con amplitud las posibilidades que derivan la apuesta curricular institucional.

Flexibilidad. El currículo es flexible en tanto cuenta con un carácter dinámico y responde a los retos de las realidades disciplinares, sociales, políticas, económicas, culturales y educativas en el orden regional, nacional y global, así como en el marco de las disciplinas, los saberes, las artes y las ciencias. Posibilita oportunidades de aprendizaje abordando la diversidad y la articulación de sus responsabilidades sustantivas, en los niveles de formación y la movilidad académica.

Apertura. Se refiere a la posibilidad que abre a las personas para que, en el marco de la educación abierta, puedan acceder a los niveles y programas educativos que les permita avanzar en su proyecto de

formación, a partir de las múltiples rutas curriculares propuestas por la institución, para posibilitar procesos de aprendizaje que impacten en sus proyectos de vida personales, profesionales, colectivos y en su entorno social.

Integración. El currículo en la UNAD promueve el diálogo interdisciplinario y articula distintos saberes, contextos, niveles y sistemas de la educación. Explicita, la cohesión entre los saberes disciplinares, las competencias y el perfil de formación del programa, de manera que sea visible el papel de los contenidos curriculares en la formación y en el ejercicio laboral y personal.

Sistémico. El currículo posibilita una visión holística del conocimiento, surge de una construcción social que tiene en cuenta las dinámicas culturales de las comunidades, desde una perspectiva glocal. Articula diversos actores, colectivos y contextos, en un proceso permanente de interacción y comunicación mutua, a través de redes académicas que dinamizan el currículo como sistema.

Transversalidad. Se refiere a la orientación que tiene el currículo hacia el fortalecimiento de la formación integral del estudiante y el liderazgo unadista, mediante la construcción de competencias, el logro de resultados de aprendizaje visibles y concretos para la solidaridad, la modalidad y el desempeño profesional, y el desarrollo de habilidades para el fortalecimiento de la autonomía, los talentos y los proyectos de vida personales, familiares y colectivos.

Interdisciplinariedad. Se refiere a la posibilidad que brinda el currículo para generar interacciones entre actores, campos y componentes de

formación para la solución de problemas, y la investigación con el fin de desarrollar aprendizajes y fortalecer los aspectos inherentes a la vida académica y vida universitaria en donde las fronteras de las disciplinas se flexibilizan para generar respuesta a situaciones pertinentes y en contexto.

Institucionalmente, se busca que las propuestas curriculares articulen los principios, los propósitos de formación, los campos de conocimiento, la experiencia de las comunidades científicas y disciplinares, el reconocimiento de las dinámicas culturales y realidades sociales y las demandas de los sectores productivos y sociales. Para ello, toda la política académica institucional para el diseño curricular, planes de estudio, procesos de enseñanza y aprendizaje, evaluación, medios y mediaciones, bienestar universitario, investigación, y relación con el sector externo y la comunidad, se sustenta en tres fases de diseño curricular: Macrocurrículo, Mesocurrículo y Microcurrículo.

El Macrocurrículo es la expresión de la política institucional que ofrece el marco de referencia para las actuaciones académicas y la puesta en escena de las responsabilidades sustantivas y los contextos de actuación de la UNAD.

El Mesocurrículo se refiere a la contextualización de dicha política en la construcción de las ofertas formativas, donde es posible evidenciar su articulación con las tendencias disciplinares y sociales de cada programa que se elabora con los requerimientos sociales y comunitarios, con las propuestas del sector productivo, con los aspectos investigativos, con los contextos internacionales y con la impronta institucional.

El Microcurrículo da cuenta de la dinamización de cada programa académico en los cursos y espacios formativos que lo configuran. Esta fase de diseño implica actuar desde la idea de la educación para todos, con criterios de accesibilidad y usabilidad que faciliten el trabajo de los estudiantes evitando, tanto como sea posible, las barreras de acceso a la información.

Esas fases permiten movilizar en cada una de las ofertas de formación de la UNAD la articulación en torno a problemas como un rasgo distintivo. Con este enfoque se busca:

- Identificar situaciones problemáticas de carácter educativo que permitan movilizar, convocar o conmover a docentes y estudiantes para que relacionen críticamente los saberes, con el fin de construir conocimiento.
- Generar propuestas permanentes de entornos pedagógicos y didácticos, pensados para dar respuesta a preguntas y problemas propios de los contextos donde se desarrollan los conocimientos de los programas académicos.
- Favorecer la construcción de competencias y resultados de aprendizaje de manera compleja y holística.
- Promover la disposición de contenidos y recursos de aprendizaje de una manera articulada, para propiciar su comprensión, lo cual posibilita nuevas formas de acercamiento, actualización y generación de conocimiento.

- Promover la construcción de comunidades de aprendizaje, en donde el trabajo autónomo y la interacción dialógica se constituyen en estrategias para la construcción colectiva del conocimiento.
- Consolidar comunidades académicas multi e interdisciplinares en red.
- Resignificar los roles de los actores educativos y su lógica relacional, razón por la cual el diseño curricular se articula en torno a problemas y preguntas interrelacionados con la sociedad y el sector educativo.
- Dialogar permanentemente entre docentes y estudiantes para estructurar alternativas de respuesta a los múltiples problemas que se formulen y desarrollen en cada plan de estudios.

Enfoque curricular articulado entorno a problemas

La UNAD enfoca su propuesta curricular hacia la articulación entorno a problemas que, a su vez, representa una alternativa para establecer conexiones entre los contextos teóricos y prácticos de las disciplinas, mediante procesos de planeación y reflexión pedagógica que permitan proponer y resolver problemas en el marco de contextos locales, nacionales e internacionales donde se contribuya con la transformación de la realidad.

Un currículo articulado en torno a problemas supone disponer todos los recursos educativos para que los estudiantes puedan desarrollar al máximo sus posibilidades de analizar, sintetizar, proponer, comunicar y transformar en el marco de situaciones que exigen la toma de decisiones argumentadas. Esto es, afrontar con pertinencia y eficacia retos diversos

que pueden presentarse en los escenarios personales, profesionales y laborales en que se desempeñe.

Para lograr estas acciones la UNAD propone la conformación de núcleos problemáticos (NP) y núcleos integradores de problema (NIP) en sus programas académicos. Con ellos se busca contribuir a que los estudiantes encuentren alternativas suficientes y profundas para comprender los diferentes escenarios sociales, culturales, históricos y disciplinares que configuran contextos de desarrollo técnico, tecnológico, profesional o posgradual en los cuales un estudiante puede llegar a desempeñarse.

Núcleos problemáticos

Desde el modelo pedagógico se especifica que la articulación en torno a problemas como enfoque curricular se concreta en el diseño de Núcleos problemáticos (NP) y Núcleos integradores de problema (NIP). Los NP representan oportunidades de formación; necesidades de conocimiento y profundización en áreas integradas de las disciplinas que, a su vez, configuran intersecciones entre aspectos sociales, históricos y culturales que requieren de un abordaje particular que articula conocimientos y experiencias en torno al desarrollo de una situación particular.

Para construir estos NP es necesario reconocer el contexto académico, las trayectorias de las áreas de formación, las tendencias actuales en materia disciplinar y las problemáticas locales, regionales, nacionales e internacionales que puede enfrentar un egresado de un programa determinado. A este recorrido, se suman discusiones académicas que incorporan las vocaciones institucionales y los horizontes propios de cada

programa para generar NP propios, pertinentes y adecuados para ofrecer al estudiante unadista escenarios sólidos sobre los cuales construir sus conocimientos.

Una vez se tienen definidos los NP de un programa se establecen análisis detallados de los elementos comunes entre ellos. Estos elementos comunes representan, a su vez, situaciones particulares que son propias de cada programa y responden específicamente a los NP que se han diseñado, identificar estas situaciones es un proceso minucioso y específico que requiere del conocimiento profundo de las disciplinas y contextos de los programas académicos, pues a partir de dicho ejercicio se construye el NIP de cada programa.

Núcleo Integrador del Problema

Este Núcleo Integrador de Problema (NIP), constituye el nodo central que articula las situaciones problemáticas que aborda un programa determinado y, a su vez, sirve como base para la definición del perfil del egresado. De ahí que, al finalizar el diseño de un programa, el NIP y el perfil del egresado presentan los mismos elementos.

Como puede verse, la construcción de los NP y NIP de un programa es un proceso único y particular; si llegara a cambiarse uno solo de los NP, el NIP tampoco podría mantenerse. El diseño curricular en la UNAD establece un engranaje pertinente y particular para cada programa de formación. En la siguiente figura, se presenta un acercamiento a la articulación que se ha descrito para la construcción de NP y NIP en la UNAD.

Este proceso institucional trasciende la mirada de materias aisladas dentro de un programa, misma que por lo general supone que el conocimiento se encuentra segmentado por áreas específicas que no se relacionan entre sí. En la UNAD, el ejercicio curricular es un proceso de articulación, construcción de relaciones e interacciones y definición de puntos de encuentro y diálogo académico.

En consecuencia, la noción de red es central para esta comprensión del currículo ya que contribuye con su dinamización a través de redes académicas, redes curriculares y redes de curso, cuyo propósito es la generación de escenarios para el diálogo interdisciplinario para la reflexión y la construcción colectiva del conocimiento en el marco de la promoción de valores sociales como la solidaridad, la responsabilidad, el compromiso ciudadano, la inclusión y el reconocimiento de la diversidad y la otredad.

V. Marco Referencial Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Evolución Histórica de ECACEN

La Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN, ha tenido una evolución que se entrelaza con la creación de la UNAD, que fue creada como un Establecimiento Público, de carácter académico del orden Nacional, para la Educación Superior, adscrito al Ministerio de Educación Nacional mediante la Ley 52 del 7 de Julio de 1981 por el Congreso de la República como la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá-UNISUR.

Mediante el Acuerdo 015 del Consejo Directivo de la Unisur se adopta la estructura organizacional institucional y se crea la Facultad de Ciencias Administrativas que se aprueba por el Decreto 1983 de 13 de julio de 1983, a partir de este punto la institución inicia la creación de los programas del campo de la administración de empresas en ciclo tecnológico con énfasis en obras civiles, servicios públicos municipales, pequeñas empresas, transportes, servicios de salud, empresas cooperativas y de producción comunitaria, que se aprueba mediante el Acuerdo 078 del 27 de diciembre de 1984 como una opción de formación para la población del sur de Bogotá. La oferta de estos programas tecnológicos obtiene una renovación mediante la Resolución 001115 del 27 de mayo de 1993 del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.

A través del Acuerdo 141 del 02 de agosto de 1991, se crea el programa Administración de Empresas, en 1995. La Facultad, mediante el desarrollo de un proceso de investigación, logra la consolidación de una propuesta de un nuevo diseño curricular, que se estructura en tres etapas: contextualización, determinación de propósitos de formación y la definición y concreción de los núcleos temáticos. Mediante el Acuerdo 035 del 20 de octubre del mismo año

se aprueba el nuevo diseño curricular y se modifica el plan de estudios, para lo cual se definen los macro y micro currículos con diseño de materiales especiales como guías de estudio, o la adopción de textos clásicos, que orienten al estudiante hacia la búsqueda de saberes específicos, competencias y actuaciones que lo habiliten para el desarrollo de líneas de investigación, aplicaciones prácticas o actividades en las cuales sea posible involucrar la comunidad local.

En el año 2004, mediante el Acuerdo 009 del 11 de mayo el Consejo Académico de la UNAD aprueba el redireccionamiento curricular de todos los programas de la Escuela acorde con los lineamientos del Decreto 2566 de 2003 del Ministerio De Educación, los que se traduce en el cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad establecidas en el Decreto 2566 que da paso al otorgamiento del registro calificado de todos los programas ofrecidos por la escuela en nivel tecnológico 6, 1 en nivel profesional y 2 en nivel de especialización.

Mediante el Decreto 2770 del 16 de agosto de 2006 se transforma la UNAD en un ente autónomo, así que el Consejo Superior, mediante el Acuerdo 006 de octubre 5 del año 2006, aprueba el nuevo Estatuto Organizacional de la UNAD. De manera que mediante los artículos 37, 38 y 39 se determinan las funciones de la ahora Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.

La nueva escuela cuenta con una oferta de base que contiene seis programas de nivel tecnológico en las áreas comercial y de negocios, industrial, obras civiles y construcciones, transporte, agropecuaria, y empresas asociativas y organizaciones comunitarias, el programa profesional de administración de empresas y la especialización en gerencia estratégica de mercadeo, una

especialización en gestión de proyectos y otra en gestión pública en convenio con la Alcaldía Mayor de Bogotá. En el año 2010 se logra la aprobación del registro calificado de la maestría en administración de las organizaciones como la primera maestría de la universidad a través de la Resolución 9527 de 29 de octubre de 2010.

Mediante resolución 3988 de 18 de abril de 2012 el programa de administración de empresas recibe la acreditación de alta calidad y logra así ser el primer programa de la escuela en recibir este reconocimiento.

Para el año 2013 y con el desarrollo de la nueva estructura curricular por núcleos problemáticos, se busca ampliar la oferta de los programas profesionales de la Escuela. Primero con el diseño del programa de Economía que obtiene su registro calificado mediante la Resolución 10440 de 14 de Julio de 2015, posteriormente recibe el registro calificado el programa de Contaduría pública a través de la Resolución 12424 del 13 de agosto de 2018.

A partir de este punto la escuela inicia un camino de consolidación de su oferta académica en el área de las organizaciones, los negocios y la economía. De esta forma, en el año 2020 obtiene el registro calificado de la Maestría en Gestión Financiera el 12 de noviembre con la Resolución 21645 de noviembre 12, y el registro calificado del programa de Negocios Internacionales se obtiene con la Resolución 2558 del 19 de febrero del 2021, y en ese mismo año se obtiene el registro de la especialización en Finanzas corporativas con la Resolución 17543 del 14 de septiembre. El trabajo desarrollado al interior de la escuela contribuye a que, en diciembre de 2021, se obtenga la Acreditación de Alta Calidad Institucional por medio de la Resolución 02508 de 29 de diciembre. En la ruta de la alta calidad el programa de Administración de Empresas como pionero obtiene el 5 de septiembre de 2022, la

Acreditación Internacional de Calidad por parte de La Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

En el avance de la responsabilidad de formación integral la escuela busca la consolidación de la diferentes áreas de conocimiento y campos de formación que la conforman, y establece la oferta de programas de grado como finanzas, comercio Internacional, marketing y negocios digitales en el nivel de grado que dan soporte a la cadena formativa y sientan las bases para la definición de programas de postgrado como la especialización en Alta Gerencia y Desarrollo Organizacional, la Especialización en Finanzas Corporativas, Especialización en Inteligencia e Innovación Organizacional, Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano que permite el acercamiento a un conocimiento específico disciplinar y que da pasos a la propuesta de Maestría en Gestión financiera, Maestría en Marketing digital y la Maestría en Prospectiva e Innovación Sostenible.

Estos aspectos consolidan la generación de saberes y conocimientos específicos en esas áreas disciplinares y se unen para articularse entre los diferentes niveles de formación para conformar las líneas de gestión organizacional que confluyen a través del programa de administración de empresas, la línea de gestión financiera con el programa de grado de finanzas y comercio Internacional, la línea en gerencia de marketing y la línea de gestión de proyectos, que van enriqueciendo el *continuum* formativo de la Escuela a través del cada uno de los niveles de formación y que culmina con el doctorado en Gestión. Se brinda de esta manera la oportunidad de lograr un aprendizaje a lo largo de la vida, *life long learnig*.

Estructura organizacional ECACEN

La Escuela ECACEN como unidad Académica del sistema operacional del metasistema Unadista es la encargada de gestionar los saberes de orden disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinares del campo de las ciencias económicas, administrativas contables y de negocios. En ese sentido, esta unidad académica dinamiza cada una de las responsabilidades sustantivas de la Universidad que se plasman en los procesos de diseño, desarrollo y evaluación curricular, junto con el ejercicio de investigación con calidad para la generación de conocimiento que busca el avance y la innovación conservando un sentido ético y responsable de su quehacer.

Dentro de su estructura organizacional se encuentra el Consejo de Escuela como máximo órgano colegiado de liderazgo académico y gobierno de la escuela, conformado por la Decana, la secretaría Académica, el líder de Investigación de Escuela, un representante del cuerpo académico, los líderes nacionales de los programas, un representante de los estudiantes elegido por el estamento, un representante de los egresados elegido por su estamento y un representante del sector productivo.

El desarrollo y la operacionalización del plan de desarrollo a través del plan operativo tiene asiento en cada uno de los liderazgos que al interior de la escuela se desarrollan. Se encuentra así la dirección estratégica de la escuela en la decanatura con el apoyo técnico de la secretaría académica, el trabajo académico y curricular de los líderes nacionales de programa y el líder del componente práctico, la gestión y generación del conocimiento en el líder de investigación, la dinamización de las responsabilidades sustantivas y el desarrollo académico disciplinar de la escuela en los líderes zonales de escuela y el desarrollo de actividades funcionales y de apoyo que soportan

la calidad del servicio de la escuela.

La estructura funciona como un equipo de trabajo coordinado alrededor de la política emanada desde el Consejo de Escuela, para poner en operación la misión y visión de ECACEN. Es alrededor de estos liderazgos que se conforman las redes de trabajo inteligente y productivo entorno a las responsabilidades sustantivas y las áreas de conocimiento disciplinares que se conjugan para alcanzar las metas propuestas.

La escuela en el desarrollo de su ejercicio prospectivo ha planteado un horizonte de consolidación y robustecimiento de cada una de las áreas de conocimiento disciplinar estableciendo el desarrollo de diferentes rutas de formación que conformen un portafolio de formación pertinente en el contexto institucional.

Fundamentos Epistemológicos ECACEN

Para abordar los fundamentos epistemológicos que tiene la escuela es necesario precisar la clasificación de las áreas de conocimiento en que se enmarca el actuar de ECACEN en la formación y el aprendizaje.

De acuerdo con la clasificación Internacional Normalizada de la Educación-Campos de Educación y Formación adaptada para Colombia, cuyo propósito es clasificar los programas de educación y sus respectivas certificaciones de acuerdo con los campos de educación y formación, y partiendo del contenido de programa mediante un método estandarizado que permite la comparabilidad internacional (DANE, CINE-AC , 2018), se puede afirmar que la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN, se encuentra ubicada en el campo amplio de la ciencias sociales, periodismo e información, en el específico de ciencias sociales y

del comportamiento y el campo detallado de economía. Se ubica también el campo amplio de administración de empresas y derecho, en el campo específico de educación comercial y administración y en los campos detallados de contabilidad e impuestos, gestión financiera administración bancaria y seguros, gestión y administración, mercadotecnia y publicidad

A partir de los campos detallados se hace la proyección de la oferta de programas que conforma la escuela.

Para abordar la epistemología de la escuela partiremos desde el campo amplio de la escuela relacionando sus campos específico de conocimiento. Esto brindará los fundamentos para el desarrollo del acervo de conocimiento sobre el cual se desempeña ECACEN.

En el desarrollo del soporte epistemológico de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN es necesario abordar el concepto de epistemología. Este viene del griego episteme que significa conocimiento, se convierte en una rama de la filosofía que procura la adquisición del conocimiento (Ceberio y Watzlawick, 1998). El planteamiento de Ricci (1999) aborda la epistemología como una forma de ver e interactuar con la realidad, donde se está inmersa en ella y se contribuye a su construcción. Se puede hablar de que la epistemología es un viaje por el conocimiento científico que incluye las reflexiones, las normas y el contexto en el que se formulan para conformar un paradigma aceptado por la comunidad científica (Kuhn 2019). Dentro de la epistemología es pertinente contar con una mirada integral del mundo real, del contexto en el que se desarrolla el conocimiento (Osorio, 1998), y donde se puedan visibilizar los alcances de ese conocimiento (Galindo, 1998), el estudio de un objeto incluye el análisis de su historia externa e interna para

explicar su comportamiento (Lakatos, 1983).

Teniendo en cuenta lo anterior, las personas se encuentran inmersas en el mundo de la vida, conforman y se identifican con grupos generando sentido y seguridad, estableciendo relaciones que desarrollan en sus vidas Habermas (1987). La interacción y la construcción de la realidad va generando inquietud sobre la búsqueda de un conocimiento específico.

El origen de la Escuela de Ciencias administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN se inicia con la conformación de la facultad de administración que se enmarca como una respuesta desde la institucionalidad de la Universidad al mundo de la vida. Esta parte de la necesidad de desarrollo de las comunidades que buscan la oportunidad de progreso mediante el desarrollo de ideas productivas que favorezca el mejoramiento de sus condiciones de vida. Es en ese contexto que se buscan los conocimientos de la administración, para aplicarlos y transformar esa realidad, lo cual se logra mediante la consecución de programas de nivel tecnológico que aporten los conocimientos disciplinares aplicados en contextos. Mediante la Facultad de Administración se apoya el desarrollo social de las comunidades a través del sector productivo. Desde la visión epistemológica integral se inicia el desarrollo de conocimiento desde la administración fundamentado en la necesidad y la pertinencia como primer soporte del quehacer del aprendizaje y estableciendo una organización conformada por los docentes y estudiantes de la facultad. Es en el surgir y avanzar de la comunidad académica que se forma y se establece la profesionalización de los programas tecnológicos y se enriquece la formación curricular evolucionado hacia el programa de administración. Este origen se funda en la visión integral que parte de la interacción con el mundo de la vida y las necesidades observadas en él (Habermas, 1987, Galindo,

1998, Osorio, 1998). La Facultad de Administración se consolida en la Universidad y aporta graduados que llevan conocimiento y desarrollo a diferentes regiones del país.

Desde esa misma línea epistemológica surge la necesidad de evolución y crecimiento de la Facultad, ya la comunidad académica identifica una apertura desde el quehacer de la administración hacia otras áreas de conocimiento, como la economía y la contaduría. En ese momento la UNAD como institución Universitaria se convierte en un ente autónomo y entra a formar parte de las universidades públicas de la nación lo que propicia un escenario que apoya la evolución de la Facultad de Ciencias Administrativas a convertirse en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, y sigue así con su soporte epistemológico desde la visión integral y de construcción de la realidad en contexto.

En la sociedad del conocimiento se hace necesario avanzar en el cambio paradigmático de lo que es el aprendizaje hacia la consolidación de una escuela inteligente que se soporte en los pilares del triángulo didáctico (Chevallard, 1991). Estos se redefinen para la sociedad del siglo XXI, y se pasa del aprendizaje pasivo al aprendizaje constructivo, de la enseñanza como trasmisión de conocimiento, a una enseñanza soportada en la organización de experiencia de aprendizaje, y del conocimiento académico a el saber tecnológico (Aguerrondo, 2010).

La escuela es entendida desde su objeto formador, que se centra en la retención, comprensión y uso activo del conocimiento (Perkins, 2001, p. 18). En la escuela se construyen ambientes que contribuyen a la transformación de la persona, mediante la identificación de su talento, para construir ideas propias del mundo y de su realidad, a través del

reconocimiento de sus habilidades, destrezas y procesos de pensamiento que es reflexivo, crítico y de análisis que contribuyan a la comprensión y transformación del mundo mediante la resolución de problemas para impactar las áreas de influencia del estudiante. Ese paso de Facultad a Escuela determina una postura de la comunidad académica Ecacenista frente a un paradigma de construcción de conocimiento.

Se alinea en un comienzo con el componente académico contextual del PAPS, que envuelve desde la postura epistemológica de la escuela el desarrollo del proceso académico de generación de conocimiento y lo expande mediante las rutas curriculares. Se identifican núcleos integradores de problema mediante estrategias que favorecen el aprendizaje de manera constantes y con elementos pedagógicos y didácticos pertinentes, y se estructura una plataforma como proyecto público vital enmarcado en ECACEN que se soporta en el entorno, la cultura y la tecnología aplicada al aprendizaje en entornos virtuales. Esto con el fin de conformar una diáspora que favorezca el aprendizaje, el conocimiento y el desarrollo regional comunitario y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades; que se posibilita mediante la configuración de las rutas curriculares en programas pertinentes que, combinadas con la vocación y las fuerzas productivas, se integran en los ámbitos técnico productivos, prácticos social y ético moral para el desarrollo del espíritu emprendedor y la generación de proyectos innovadores con valor social, sostenible y sustentable.

Misión

La Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios aporta a la generación de conocimiento mediante la investigación,

la innovación y la inclusión social para la gestión efectiva de los recursos. Brinda alternativas de solución a los problemas económicos y organizacionales en el marco del desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante la formación integral de profesionales éticos, socialmente responsables y autónomos, que utilizan el emprendimiento, el trabajo en red, el liderazgo y las tecnologías emergentes dentro de contextos digitales aplicados en el ámbito glocal.

Visión

En el 2034, ECACEN será reconocida por la alta calidad internacional en la formación integral de su campo de conocimiento. Impactará a su comunidad académica mediante el desarrollo integral, la gestión y apropiación social del conocimiento que aporte a soluciones innovadoras para la transformación de la calidad de vida de las comunidades a nivel glocal, soportadas en el uso eficiente de los recursos, el emprendimiento, la inclusión, la equidad y la adopción tecnológica del siglo XXI.

Valores

La práctica y la cultura organizacional se basa en los siguientes valores que marcan la ruta de actuación: Autonomía, Autenticidad, E-ética, Diversidad, Equidad, Responsabilidad, Curiosidad, Creatividad, Solidaridad, Flexibilidad, Sensibilidad, Resiliencia, Calidad.

Interacción de ECACEN con los sistemas de la UNAD

La UNAD entendida como un metasistema organizacional integrado se basa en la articulación de los diferentes niveles sistémicos, para funcionar como

una organización inteligente y autorregulada. En este entendido la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios- ECACEN, se ubica dentro del sistema operacional del metasistema y se encarga de gestionar los saberes disciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares, mediante la dinamización de las responsabilidades sustantivas, a través del desarrollo de los diseños curriculares, pertinentes y con impacto ético social.

La gestión de ECACEN se soporta en el Modelo Pedagógico Unadista, apoyado en el e- learning, que soportado en los paradigmas constructivista social, ecológico contextual y critico social, desarrollan el proceso de aprendizaje y formación. De esta manera se promueve la construcción de sentido y significado de la información para la construcción y apropiación de conocimiento. El desarrollo del proceso de aprendizaje se dinamiza a través del aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo en los estudiantes.

Desde este marco de actuación la Escuela desarrolla una interacción con los sistemas de la Universidad que parte del soporte organizacional y de planeación establecido en el Plan de Desarrollo Docenal 2023-2034 UNAD 5.0, más UNAD, más Equidad. Donde se establecen seis ejes de desarrollo futuro, que brindan el derrotero sobre el que se avanza en la gestión de ECACEN y su interrelación con cada uno de los sistemas de la UNAD.

Esta interacción toma como base las responsabilidades sustantivas declaradas dentro del estatuto organizacional, a saber, la formación, la investigación, la proyección social, la internacionalización, la inclusión y la innovación; y a través de ellas establece los puntos de encuentro e interacción de los diferentes sistemas e identifica proyectos y acciones que contribuyan a la consecución de los fines y la misión de la UNAD a partir de la Formación, la Investigación, la Proyección social, la Internacionalización, la Inclusión y la Innovación.

VI. Fundamentos Teóricos, Epistemológicos y Axiológicos

Maestría en Administración de Organizaciones

La relación del programa de Maestría en Administración de Organizaciones y el Proyecto Académico Pedagógico Solidario – PAPS, se da en la medida que la armonización de las responsabilidades sustantivas de la UNAD se materializan en la gestión académico-administrativa de este y que está dirigida por la ECACEN para beneficiar a la comunidad académica, así como a la población local, regional y nacional, demostrando la capacidad que el programa seguirá teniendo para contribuir con al desarrollo humano, social, económico y productivo (agro e industrial), favoreciendo así la construcción societal con enfoque prospectivo e innovador.

En dicho marco de actuación, cabe mencionar el reconocimiento de la UNAD como líder en la educación abierta y a distancia; con ello, la modalidad virtual de sus programas se convierte en un articulador que potencia los propósitos educativos y sociales de la institución, y mediante el modelo pedagógico, apoyado en el e-learning, sumado a los componentes curriculares con los cuales se reconfigura la misión y la visión del programa y se consolida la razón de ser del PAP Solidario en el contexto con el cual manifiesta su propósito, respondiendo de esta manera a los fundamentos disciplinarios de la prospectiva y al proceso de innovación sostenible como gestión para el cambio, el mejoramiento, el progreso, para contribuir a la competitividad de las organizaciones empresariales y al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y de los diferentes ecosistemas, estableciéndolas así:

Misión del programa. "La Maestría en Administración de Organizaciones promueve la educación para todos desde la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje a través del uso de las TIC, buscando así potenciar la generación y transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias directivas para el desempeño competitivo de las regiones, la inclusión, la investigación, el emprendimiento y la innovación, favoreciendo el espíritu emprendedor mediante acciones que aporten a las soluciones sostenibles frente a las demandas de las organizaciones locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social."

Visión del programa. En el año 2034 la Maestría en Administración de Organizaciones será reconocida como un programa líder a nivel nacional e internacional en la formación de gerentes, consultores y gestores con enfoque social solidario, capaces de administrar holísticamente organizaciones de manera competitiva, incluyente y sostenible para lograr así un desarrollo equitativo, armónico, perdurable y en paz.

Evaluación de PEP

La Maestría en Administración de Organizaciones, desde su Proyecto Educativo de Programa en concordancia con el plan de desarrollo establece que desde el cumplimiento de sus responsabilidades misionales busca contribuir al logro de objetivos de desarrollo sostenible, se abordan los fundamentos epistemológicos del programa, sus criterios de desarrollo, desde lo económico, lo ambiental y lo social.

Se analiza la relación que tiene el currículo con la aplicación de estándares que son certificables en la gestión profesional, en articulación con el PAPS se establece la forma en que en el programa aporte al desarrollo de las responsabilidades sustantivas de la UNAD, desde la formación, identificando temas de estudio, estrategias de formación para potenciar el desarrollo de las competencias declaradas por el programa, en articulación con la investigación y en coherencia con las líneas de investigación, buscando procesos que favorezcan el desarrollo del pensamiento analítico de los tipos

de investigación a desarrollar en el programa, con la internacionalización mediante acciones que favorecen el impacto y la visibilidad de las demás responsabilidades sustantivas y establecer mecanismos que permitan la movilidad de los estudiantes para el desarrollo de procesos formativos, con la innovación mediante la integración de tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC's) que potencien el impacto del componente práctico del programa a través del adecuado uso de los medios y las mediaciones creadas para este fin, en el ámbito de la innovación curricular se definen los elementos que influyen en los elementos a considerar relacionados con lo tecnopedagógico y la experiencia de aprendizaje. Para lo cual, se establece desde el desarrollo de procesos de autoevaluación y evaluación curricular dentro del programa que permite identificar a los participantes, el contenido, la metodología, los beneficios de uso, los materiales, los costos, junto con los perfiles de acompañamiento.

Desde la inclusión y en consonancia con el ODS 4. Educación de calidad. El programa está en constante desarrollo y aplicación de metodologías que logren "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" buscando ofrecer calidad y pertinencia en los procesos de aprendizaje del programa. Esto se logra desde la promoción del aprendizaje colaborativo, autónomo y significativo apoyado en el constructivismo como pilar central del modelo pedagógico Unadista".

Con esta ruta de análisis y evaluación en concordancia con el Acuerdo 001 del 14 de febrero de 2013 ([Anexo 3.7.](#)) y en cumplimiento con los lineamientos micro curriculares de diseño de cursos académicos ([Anexo 3.8](#))

emitidos por la Vicerrectoría Académica y de Investigación (VIACI) de la UNAD, establece los criterios que deben cumplir los cursos del programa desde lo curricular considerando la flexibilidad y rutas de formación dado que permiten establecer diferentes posibilidades curriculares para facilitar el proceso de aprendizaje, la apertura brinda diferentes espacios para el desarrollo de procesos de aprendizaje, la articulación en torno a problemas que favorece la integración disciplinar y la generación de conocimiento que a su vez aporta el desarrollo de competencias, habilidades, actitudes y conocimientos todo ello apoyado en la definición de los núcleos problemáticos (NP) y el núcleo integrador de problema (NIP).

En el desarrollo del ejercicio del segundo momento de Autoevaluación se encontró que el programa tiene definido un Proyecto Educativo coherente con el Proyecto Institucional y con el Proyecto Académico Pedagógico Solidario en que se señalan los lineamientos articulados con los componentes Organizacional-Administrativo, Académico-Contextual, Pedagógico-Didáctico, Tecnológico-Cultural, Regional-Comunitario, y, el Económico-Productivo.

El programa registra resultados de calificación altamente satisfactoria en cada uno de los 15 factores y de las 44 características evaluados con una calificación promedio final de sus factores de 4.5, en este aspecto entre cada uno de los dos procesos de autoevaluación se mantienen los perfiles de calificación, con juicios de calificación que evidencian que se cumple plenamente lo que evidencia el compromiso en la implementación de una política de calidad enfocada en la mejora constante y del desarrollo de procesos de madurez organizacional desde lo académico, lo formativo, lo curricular, lo investigativo, lo social, lo innovador y lo inclusivo a seguir contribuyendo con del desarrollo de organizaciones competitivas,

ambientalmente sostenibles y socialmente resilientes para lograr así el desarrollo armónico, sustentable y perdurable de las regiones, las comunidades y los territorios en las que nuestros actores académicos interactúan, no obstante se hace necesario actualizar el documento incluyendo allí todas las mejora microcurriculares identificadas en los focus group, estudio de mercado y entrevistas realizadas a los stakeholders del programa (estudiantes, docentes, sector productivo, directivos, administrativos y egresados).

En segunda instancia, la Metodología de Evaluación Curricular (MEC) como ejercicio concertado, dialogado y concluido con el estamento docente, se sienta una reflexión a profundidad sobre el desarrollo del programa en la capacidad de respuesta ante las necesidades y problemáticas del entorno socio económico y cultural, en el cual el currículo se analiza mediante la aplicación de instrumentos como matriz de contexto, preguntas generadoras y la alineación curricular, lo que también contribuyó a la formulación del plan de mejoramiento e innovación curricular.

En esta metodología, se identifican los problemas que sustentan el desarrollo del currículo del programa a través de las realidades de los tipos de organizaciones que atiende, sus necesidades en materia de productividad, competitividad, generación de empleo, pertinencia regional, regulación competitiva, importancia de profundizar en una segunda lengua, así como los problemas relacionados con la calidad de la gerencia, mortalidad de emprendimientos, formalidad, diversificación exportadora y regulación entre otros.

Este proceso metodológico resulta fundamental para el programa, porque permite demostrar la realidad del marco organizacional local, nacional e

internacional y de qué manera éste da respuesta desde su propuesta curricular mediante el proceso formativo, la formulación y desarrollo de competencias relacionadas con las capacidades directivas, la autogestión, la comunicación organizacional, las relaciones y los roles, el liderazgo, la agilidad, flexibilidad y adaptabilidad organizacional y habilidades blandas orientadas a su atención propositivo.

Fundamentos teóricos

La administración de organizaciones es un campo intrínsecamente multidisciplinario que abarca diversas áreas del conocimiento para lograr un funcionamiento efectivo y eficiente de las empresas en un entorno competitivo y en constante evolución. La convergencia de disciplinas como Informática, Economía y Finanzas, Producción y Operaciones, Mercadeo, Gerencia de Personal y enfoques socio-humanísticos genera un marco teórico sólido que impulsa la toma de decisiones y la gestión en todos los niveles de una organización.

Para abordar el fundamento teórico se parte del concepto de administración que se concibe como "actividades interdependientes destinadas a lograr con una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.), la generación de una serie de bienes o servicios económicos socialmente útiles con y en lo posible rentables para las organizaciones con o sin fines de lucro". "(Aktouf, 2009).

Así mismo, la administración es una ciencia social y también una disciplina que se encarga de gestionar los recursos (personas, materiales y recursos económicos), a través de criterios científicos y tecnológicos enfocados en permitir el ejercicio responsable del PODER, entendido este como la capacidad de planear, organizar, dirigir, evaluar y realimentar de manera integral acciones que contribuyan al logro de una meta común que permita

a la organización cumplir con lo que Hokenstad, Coutinho de Arruda, & Khagram (2004) denominan compromisos propios de su ciudadanía corporativa.

De acuerdo con Koontz y O'Donnell la administración se asocia a "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes hacia un objetivo común"

Según V. Clushkov "es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información que recibe de la dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para procesarla, realizando este proceso continuamente" por su parte (Valdivia, Brech, Mooney, Tannenbaum, & Fayol, 2012) afirma que "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado" este propósito dado se define de acuerdo con (Schmitz, Soares, Fernández, Duarte, Fernández, Büchele, & Angulski, 2013) "el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización" de esta manera la administración es también lo que menciona la American Management Asociación (AMA, 2010) al afirmar que "La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación con otros."

Ahora bien la administración tiene una estrecha relación con la gestión en la medida que esta última tiene que ver con "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera", en este sentido, la gestión desde la perspectiva semántica es una actividad orientada a la acción, al igual que la administración, pero su diferencia se precisa en su ámbito, pues mientras la etiología de la administración tienen un referente en lo público

(administrare = actuar en representación de), la gestión tiene su origen y aplicación en lo privado.

Así para (Romero Urrego, 1998) la gestión es "la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial.

Con esto en mente, resulta importante que para que el programa desde la óptica de la administración contribuya a potenciar el desempeño de los gerentes deba reconocer que sus resultados formativos deban contribuir a solucionar cuatro tipos de problemas relacionados con el adecuado desempeño de toda organización. Esos problemas que soportan el desarrollo de un programa de formación posgradual soportado en la administración como núcleo de conocimiento básico son:

1. Como potenciar el pensamiento administrativo (teorías y enfoques) al desarrollo y consolidación de un propósito estratégico que transforme el desempeño actual de la organización.
2. Como integrar el proceso administrativo a través del ejercicio del PODER (planear, organizar, dirigir, evaluar y realimentar (controlar) para poder generar valor en la firma frente a los distintos elementos que permiten el desarrollo de condiciones de competitividad, sostenibilidad y desarrollo organizacional.
3. Como desde un adecuado manejo de los ámbitos y aspectos relacionados con las áreas funcionales de la organización (producción – operaciones, finanzas, mercadeo, y aseguramiento) se puede garantizar la perdurabilidad de la empresa.

4. Como desde el desarrollo de distintos tipos de pensamiento (crítico, creativo, disruptivo, analítico, innovador, estratégico, sistémico y deliberativo) se pueden desarrollar competencias que potencien el impacto del mánager en su rol como directivo, estratega y gestor del cambio.

Así mismo y ante la complejidad, la fragilidad, la incertidumbre, la volatilidad y la ambigüedad que rodea a la administración como cuerpo de conocimiento esencial para el desarrollo, la competitividad, el cambio, la resiliencia, la sostenibilidad, la sustentabilidad y la perdurabilidad de las firmas debe también considerar como el ejercicio de sus saberes contribuye a:

- Actualizar estructuras organizacionales obsoletas.
- Integrar metodologías agiles que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.
- Formar para el desarrollo y la capacidad de retener recursos humanos competentes.
- La necesidad de gestionar procesos de aseguramiento que garanticen la idoneidad de las firmas a la hora de desarrollar o incursionar en nuevos nichos de negocio
- Integrar procesos de asesoría y consultoría externa para contar con análisis crítico, sistemático e independiente que genere nuevas visiones de negocio que a su vez impulsen la creatividad.
- El poder procesar de manera oportuna y confiable información que facilite la toma de decisiones.
- Integración de herramientas que faciliten la optimización del uso de recursos, procesos y resultados.
- Potenciar el desarrollo de procesos de pensamiento que faciliten la adopción de prácticas que favorezcan la gestión de la crisis y la continuidad del negocio.

De acuerdo con lo anterior, la gestión como medio para hacer operativa a la administración hará referencia entonces a todas las acciones que emprenda el directivo desde su saber hacer, su saber ser y su saber ser en la organización para lograr que esta genere valor y está íntimamente ligada a la gestión del cambio y el desarrollo de la organización en función a su nivel de madurez, por lo cual será el directivo la persona encargada de tomar decisiones, o de movilizar la acción en la organización, pues tal como lo señala (Gabanchó, López, Pichilingue, Espejo & Concha, 2022). “una decisión es sólo una intención, a menos que dé lugar a una acción”.

Así, la gestión desarrolla la administración para el logro de los objetivos de los diferentes stakeholders, para lo cual, el conocimiento del entorno y de la organización son fundamentales; por ello, la gestión se comprenderá como la lógica que busca garantizar a partir del desarrollo de habilidades blandas que como el liderazgo permiten tal como lo menciona (Mintzberg H., Managing on Three planes, 2010) que el líder dentro de la organización debe ser visto “como un gerente y concebir el liderazgo como una gerencia bien aplicada”. Esto con el fin de que la organización sea perdurable en el tiempo.

Así mismo, las organizaciones son entes con relaciones y valores compartidos los cuales influyen en el desarrollo de culturas y climas dinámicos, con sistemas de comunicación únicos. De esta manera para hablar de organizaciones estas se pueden clasificar como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3
Tipos de organizaciones por dinámica de actuación.

AUTOR	TIPOS	EJEMPLOS
(Parsons, 1960)	<ul style="list-style-type: none"> • De producción. • De metas políticas. • Integrativas. • De mantenimiento de patrones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas¹. • Partidos – sindicatos. • Ejercito. • Organizaciones educativas.
(Mayntz, 1972)	<ul style="list-style-type: none"> • Se limitan a la coexistencia de sus miembros. • Actúan de manera determinada sobre los miembros. • Buscan el logro de resultados externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clubes sociales. • Escuelas, hospitales, prisiones. • Policía.
(Blau y Scott, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • De beneficio mutuo. • Firmas comerciales. • De servicios • De bienestar común. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partidos políticos. • Industrias. • Escuelas. • Oficinas gubernamentales.
Etzioni. Basado en el control.	<ul style="list-style-type: none"> • Coercitivas. • Utilitarias. • Normativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Internados. • Fundaciones. • Iglesias.
Daniel Katz Y Robert Khan-Organizaciones como Sistemas Abiertos.	<ul style="list-style-type: none"> • Productivas. • De mantenimiento. • De adaptación. • Político administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas. • Federaciones. • Institutos de investigación. • Organizaciones de profesionales.
(Méndez, Zorrilla y Monroy, 1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Informales. • Formales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Familia. • Organizaciones con objetivos específicos, normas comunes y autoridad definida.

Fuente: adaptado de: (Méndez, Zorrilla, & Monroy, 1988)

Desde esta visión se puede concebir la organización como la "formación social específica, constituida deliberadamente y que genera bienes y/o servicios económicos o socialmente útiles- de acuerdo con esto y según "De la Hoz (2010). Los rasgos significativos generales de la organización son:

- Es una formación social porque está constituida por individuos, que son la esencia de la organización.
- Es específica pues tiene una temporalidad, los vínculos con ella están limitados por una condición que permita la pertenencia a esa colectividad, ya sea una membresía, un contrato laboral, etc.; que determina hasta dónde priman las relaciones de poder.

¹ De acuerdo con el código de comercio decreto 410 de 1971. "Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios"

- Es específica en cuanto a su funcionamiento pues debe tener un saber-hacer, mediante el cual se determina la forma en que estructura su operación (estructura, técnica y tecnología) y que la hace única.
- Es deliberada, pues surge para responder a un fin preestablecido, y de una forma predeterminada, usualmente tanto el fin de la organización como la forma en que esta responde o da cumplimiento al mismo, están determinadas por los fundadores o dueños.
- La generación de bienes y/o servicios, le da la connotación de actividad en algún rol, ya sea social, económico o político.

Así las cosas, se asumirá que la empresa y la organización son conceptos estrechamente relacionados, pues se abordaran en el programa desde el enfoque sistémico y desde la lógica de las disciplinas de gestión, por este motivo se entenderá la organización pública, privada (la empresa) y del tercer y cuarto sector como un conjunto organizado de personas que transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfacen necesidades, cumplen expectativas y logran metas colectivas humanas, con el propósito de obtener resultados que redunden en la generación de beneficios (sociales, ambientales y económicos) dentro de las comunidades en el ámbito local, regional, nacional y global.

Desde esta concepción la administración como cuerpo de conocimiento cobra un espacio de labor o cuerpo de estudio al relacionarse con diferentes áreas de conocimiento que le aportan fundamentación epistemológica y teórica, con una perspectiva integral de los elementos que hacen parte de ella y que potencian el desarrollo de organizaciones económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y socialmente perdurables.

Así, la **Informática y Tecnología de la Información** se ha convertido en un pilar fundamental en la administración moderna, impulsando la automatización de procesos, la gestión de datos y la toma de decisiones basadas en datos. Sistemas de información, análisis de big data, inteligencia artificial y ciberseguridad son elementos cruciales que optimizan la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas.

Los principios **Económicos y Financieros** son esenciales para la administración estratégica y táctica. La comprensión de conceptos como costos, ingresos, flujo de efectivo, riesgo y retorno, así como el análisis de indicadores financieros, permite la asignación óptima de recursos y la planificación financiera a corto y largo plazo.

La gestión de la producción y las operaciones se enfoca en la optimización de los procesos internos para maximizar la productividad y la calidad mientras se minimizan los costos. La planificación de la cadena de suministro, la gestión de inventario, la mejora continua y la implementación de metodologías como Lean y Six Sigma son esenciales para mantener una ventaja competitiva.

El área de **Mercadeo** se concentra en comprender y satisfacer las necesidades del cliente. Mediante la segmentación de mercados, la investigación de mercado y las estrategias de posicionamiento y promoción, se busca impulsar las ventas, fortalecer la marca y fomentar relaciones sólidas con los consumidores.

La Gestión de recursos humanos abarca desde la selección y capacitación hasta la motivación y retención del talento humano. Enfoques modernos se centran en el liderazgo, la gestión del desempeño, la diversidad y la inclusión, promoviendo un ambiente laboral productivo y equitativo.

La Perspectiva socio-humanística reconoce la importancia de las interacciones humanas y la ética en la administración. La responsabilidad

social empresarial, la ética en los negocios y la gestión sostenible son elementos clave que no solo impactan en la reputación de la organización, sino también en su contribución a la sociedad y al medio ambiente.

En conjunto, este marco teórico multidisciplinario en la administración de organizaciones refleja la necesidad de un enfoque holístico para abordar los desafíos y oportunidades en el mundo empresarial actual. La sinergia entre estas diversas áreas de conocimiento permite tomar decisiones informadas y estratégicas, generando un impacto positivo en la organización y en su entorno. A continuación, se presenta el contexto teórico de esta área de conocimiento:

Administración y de las organizaciones

El **pensamiento estratégico** es esencial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones en un entorno empresarial complejo y competitivo. Implica la capacidad de comprender y abordar los desafíos a largo plazo de manera planificada y deliberada, y de alinear los recursos y las acciones de la organización para lograr objetivos específicos. Desde la perspectiva (Porter, 2021) el pensamiento estratégico es esencial para que las organizaciones obtengan y mantengan una ventaja competitiva sostenible en su industria. Porter sostiene que las organizaciones deben buscar una ventaja competitiva única que la diferencia de sus competidores. Esta ventaja puede ser en costo (ofrecer productos o servicios a un precio más bajo) o en diferenciación (ofrecer algo único y valioso para los clientes). El pensamiento estratégico permite identificar y desarrollar esta ventaja de manera planificada.

Por otro, los autores (Lafley & Martin, 2013) manifiestan que el pensamiento estratégico es importante porque proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a las organizaciones a definir sus

objetivos, elegir dónde competir, crear una propuesta de valor distintiva, alinear recursos y establecer sistemas de medición. Este enfoque estratégico sistemático permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y coherentes que las encaminen hacia el éxito a largo plazo.

Al pensamiento estratégico también cobra importancia el pensamiento disruptivo para el desarrollo de las organizaciones porque permite afrontar los desafíos cambiantes y crear oportunidades significativas en un entorno empresarial en constante evolución, el autor (Christensen 2020), hace alusión a la innovación disruptiva como la introducción de nuevos productos, servicios o modelos de negocio que transforman industrias enteras y cambian la forma en que se hacen las cosas, haciéndose esencial para el desarrollo de las organizaciones al motivarlas a explorar nuevas ideas y enfoques que pueden abrir puertas a oportunidades no previstas. Esto puede llevar a la creación de nuevos mercados, segmentos de clientes y formas de generar valor.

En la misma línea las organizaciones requieren que sus colaboradores y la organización en sí misma asuman la **gestión del conocimiento** entendiendo a esta como un enfoque estratégico que se centra en la identificación, captura, almacenamiento, distribución y aplicación efectiva del conocimiento dentro de una organización. Esta práctica es esencial para el desarrollo y el éxito sostenible de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más complejo al facilitar el aprendizaje organizacional, la innovación continua, la toma de decisiones, la mejora en la productividad, competitividad y ventaja sostenible (Dixon, 2000)

En la misma línea es fundamental que los gerentes o directivos de las empresas aprendan y realicen gestión de la crisis y la continuidad del negocio puesto que estos son fundamentales para proteger a las organizaciones de eventos inesperados y mantener su capacidad de funcionar en condiciones

adversas. (Gorn, 2020) Estos enfoques no solo protegen los activos y la reputación de la organización, sino que también demuestran su capacidad de adaptación y su compromiso con la resiliencia a largo plazo. (Coombs, 2020).

El **gobierno corporativo y la sostenibilidad organizacional** son aspectos cruciales para las empresas y sus directivos en la actualidad debido a su impacto en la eficacia, la reputación y la longevidad de las organizaciones. (Turnbull, 2018) Estos dos conceptos están estrechamente relacionados y juntos contribuyen al éxito a largo plazo de las empresas en un entorno empresarial cada vez más complejo y consciente. A la vez que favorecen la consolidación de confianza de las partes interesadas, la adaptabilidad a los cambios y el logro de un impacto positivo en la sociedad y el entorno en el que operan. (Grayson, Line, & Schramme, 2019).

Economía y las Finanzas

En el proceso de formación en la Maestría en Administración de Organizaciones es fundamental el logro de resultados de aprendizaje en varios campos del saber, como **la Economía y las Finanzas**. Más aún cuando la titulación en este nivel de educación posgracial es una “respuesta a la necesidad de los egresados de contar con acreditaciones (o títulos) de universidades reconocidas en el medio donde se garantice que obtuvieron una formación o entrenamiento altamente especializado.” (Aguirre et al., 2019. p.10).

En tal virtud, el futuro Magíster debe desarrollar competencias para la gestión de recursos en las organizaciones en las que se desempeñe. Lo que implica una exhaustiva gestión financiera. Más aún cuando el mundo de hoy es altamente dinámico y competitivo.

Para tal propósito requiere la apropiación de teorías económicas y de las finanzas y el dominio de herramientas financieras que se utilizan para la toma de decisiones en aspectos que, en esencia, tienen que ver con la inversión, la

financiación, la rentabilidad y la generación de valor. Temáticas que redundan en calidad, productividad y competitividad de la organización en la que se desempeñe el futuro Magister.

Naturalmente, apropiar conocimientos y desarrollar competencias en Economía y Finanzas exige el dominio de métodos para efectuar diferentes cálculos al respecto del comportamiento de variados instrumentos financieros que se encuentran, tanto en los mercados financieros como en los mercados de capitales. Igualmente, para el cálculo y la gestión del capital de trabajo, la construcción de portafolios de inversión, el análisis técnico y fundamental de activos bursátiles, la rentabilidad, la gestión del riesgo, la valoración de organizaciones y otros aspectos que permiten la medición del impacto de decisiones económicas y financieras.

Por ejemplo, en el ámbito latinoamericano la Economía y las Finanzas son las áreas del saber que predominan en los programas de formación en programas Maestría en Administración de Negocios y en Administración de Organizaciones. De acuerdo con Sarmiento-Rojas, J. et. al., (2019, p.126) "se ratifica como tendencia al reconocer que 'Teoría económica' es la temática de mayor frecuencia en los programas posgraduales ofrecidos en Latinoamérica, seguido de Finanzas, Economía aplicada e Historia económica."

Informática

Continuando con las áreas que aportan al desarrollo de la **Administración de Organizaciones, la informática, las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial** son campos que tienen un gran impacto en las Maestrías en Administración de Empresas, ya que contribuyen a mejorar la calidad y la accesibilidad de la educación superior, aportan herramientas y soluciones innovadoras para el mundo empresarial y preparan a los profesionales para liderar la transformación digital de las organizaciones.

La incorporación de las nuevas tecnologías en los planes de estudio de las Maestría en Administración es una tendencia cada vez más evidente y necesaria, ya que estos campos aportan valor añadido a la formación de los estudiantes y los preparan para adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Además de la informática, las nuevas tecnologías también están teniendo un impacto en las Maestrías en Administración de Empresas. Estas tecnologías incluyen la realidad virtual, la realidad aumentada, la impresión 3D y el blockchain.

La **inteligencia artificial** (IA) es una de las **tecnologías emergentes** que está teniendo un mayor impacto en las Maestrías en Administración de Empresas. La IA está siendo utilizada para automatizar tareas, mejorar la toma de decisiones y crear nuevos productos y servicios.

Algunos ejemplos de cómo estas disciplinas impactan en los MBA son los siguientes:

- La informática permite el uso de plataformas digitales para impartir los MBA de forma online o híbrida, facilitando el acceso a la educación superior a personas que no pueden asistir presencialmente por motivos geográficos, laborales o personales (Ocaña, 2019).
- Las nuevas tecnologías, como el cloud computing, el big data, la movilidad, el internet de las cosas o la inteligencia artificial, ofrecen soluciones innovadoras para mejorar la gestión de las operaciones, los procesos, los recursos humanos, el marketing, la logística o la financiación de las empresas (Hu & Neupane, 2020).
- La inteligencia artificial permite el desarrollo de sistemas capaces de aprender y adaptarse, que pueden ayudar a los directivos a analizar

datos, detectar patrones, predecir escenarios, optimizar estrategias o automatizar tarea (Unesco, 2023).

- Enfoque en las habilidades blandas: Las MBA están enfatizando el desarrollo de habilidades blandas, como la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento crítico, que son cada vez más importantes en un mundo laboral dominado por la tecnología.

Por lo tanto, los programas de Maestría en Administración deben adaptarse a estos cambios para seguir siendo relevantes y preparar a los estudiantes para el mercado laboral actual. Para ello, los programas deben incluir cursos especializados en informática, nuevas tecnologías e inteligencia artificial.

Por todo lo anteriormente mencionado, la Maestría en Administración de Organizaciones (MAO) de la UNAD, posee dentro de su plan de estudios, cursos tales como: Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones, Negocios Electrónicos e Integración Regional, Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes y Smart data, Machine learning y visualización de datos (curso nuevo otro programa), los cuales poseen dentro de su microcurrículo, los componentes requeridos para ofrecer a los maestrantes la estructura conceptual y los componentes prácticos requeridos para ejercer en sus organizaciones todo lo relacionado con informáticas y nuevas tecnologías.

La gestión de la producción y las operaciones

El conocimiento y la práctica del **área de producción y operaciones** se basa se fundamenta en la gestión estratégica, táctica y operativa de procesos, recursos y capacidades para lograr una producción eficiente, de alta calidad

que dé respuesta a las demandas del mercado mediante la creación y entrega de bienes y servicios.

El área de producción y operaciones tiene como objetivo principal maximizar la eficiencia, la efectividad y por consiguiente la efectividad de la producción y distribución de productos. A la vez que se propone minimizar los costos y mantener altos estándares de calidad.

El área de producción y operaciones es fundamental en la Maestría de Administración de las Organizaciones puesto que brinda a los estudiantes elementos para lograr la efectividad, la calidad, la competitividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Los conocimientos, las capacidades y las habilidades adquiridas en esta área son indispensables para los profesionales que desean dirigir y gestionar organizaciones de manera efectiva y exitosa.

El área de producción y operaciones desempeña un papel decisivo debido a su impacto directo en la efectividad, la competitividad y el éxito de una organización. A continuación, se enuncian algunas variables importantes de la producción y las operaciones que le dan relevancia a esta sensible área de las organizaciones. (Ramírez, López, Hernández, Morejón, 2021).

- **Toma de Decisiones Estratégicas:** El profesional de la administración de las organizaciones debe tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas las cuales afectan a la organización en su conjunto. En tal sentido, la administración de producción y operaciones toma datos para construir información que permita el análisis relevante para la toma de decisiones fundamentadas sobre tecnología, inversiones, cambios en procesos productivos o logísticos y expansión, entre otros. (Blanco, León, Acosta, 2020).

- **Gestión de la Cadena de Suministro:** La cadena de suministro es un componente clave en el sistema de producción y operaciones. La idoneidad para coordinar y gestionar con eficiencia la cadena de suministro asegura la disponibilidad de materia prima e insumos que son componentes determinantes para la producción. (Hernández, B. L. S. 2022).
- **Competitividad:** Un entorno organizacional competitivo, la eficiencia y la calidad de la producción marcan la diferencia entre el fracaso y el éxito. Aunque es obvio, es necesario recalcar que las organizaciones que producen productos de calidad a bajos costos, tienen ventaja en el mercado.
- **Eficiencia operativa:** Gestionar eficientemente la producción y las operaciones impacta directamente en la eficacia organizacional. En consecuencia, la producción más rápida y económica se logra mediante optimización de procesos, planificación, programaciones adecuadas, gestión de inventarios y reducción de desperdicios.
- **Reducción de costos:** La gestión efectiva de la producción y las operaciones conducen a una disminución significativa de costos. Optimizar recursos, minimizar tiempos de espera y reducir inventarios innecesarios contribuyen a la rentabilidad.
- **Calidad del producto y del servicio:** El área de producción y operaciones se relaciona directamente con la calidad del producto y del servicio final. Las prácticas de control de calidad y mejora continua garantizan que los productos y los servicios cumplan con estándares establecidos y satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes. (Alcalde San Miguel, P. 2019).

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Operaciones bien gestionadas permiten a la organización ser adaptable a los cambios de la demanda, las necesidades de clientes y usuarios y del entorno organizacional. La capacidad de adaptar la producción pertinentemente a las fluctuaciones en la demanda o cambios en las condiciones del mercado es clave.
- **Cumplimiento de plazos:** La planificación y programación de las actividades de producción permiten cumplir con los tiempos de entrega pactados. Esto es clave para establecer una reputación positiva en el mercado y mantener la confianza de clientes y usuarios.

La gestión en el área de producción y operaciones determina el funcionamiento eficiente y exitoso de la organización en los procesos de producción y operación de servicios. La capacidad de gestión está enfocada a la coordinación y optimización de los procesos relacionado en la creación de valor: desde la adquisición de materias primas e insumos hasta la distribución a los usuarios y clientes finales. (León, F. G. J. 2020).

Los componentes clave en la gestión de producción y operaciones consideran integralmente áreas como: planeación, control de calidad, gestión de inventario, logística y eficiencia operativa, entre otros. A continuación, se mencionan algunos de estos componentes clave:

- **Gestión del riesgo:** La producción y las operaciones implican riesgos que deben ser identificados y mitigados de tal forma que se mantenga el flujo desde los proveedores y hacia los clientes, es decir, blindar la cadena de suministro. Esto incluye el resolver eventos imprevistos, variaciones en la demanda o interrupciones de suministros. (Paredes, Chud, Peña, 2022).

- **Tecnología y automatización:** La tecnología y los sistemas de información son claves para mejorar la eficiencia operativa. Por su parte, la automatización de procesos permite mejorar la precisión y reducir los tiempos de producción. (Zambrano, 2022).
- **Optimización de recursos:** Gestionar eficientemente los recursos de mano de obra, maquinaria, equipo y espacio físico es clave para lograr una producción en el tiempo y la cantidad requerida.
- **Gestión de la cadena de suministro:** Aspecto directamente relacionado con la logística mediante la coordinación y optimización de actividades relacionadas con adquisición de materias primas, transformación y distribución de productos y servicios. La eficiencia en la cadena de suministro garantiza disponibilidad oportuna y correcta de materias primas para que no se presenten traumatismos en el proceso productivo y en la distribución. (Sánchez, Pérez, Sangroni, Laguardia, Cruz, Medina, 2021).
- **Gestión de procesos:** Optimizar los procesos productivos desde la adquisición de materias primas e insumos hasta la entrega de productos o servicios al destinario final. Estos procesos exigen realizar análisis, diseño, mejora y control integral para el logro de mayor eficiencia y calidad.
- **Planificación y programación:** La planificación implica contestar preguntas importantes como: qué, cuánto y cuándo producir, de tal manera que se dé una satisfacción pertinente a la demanda. La programación trata sobre la asignación adecuada de recursos y tiempos a las diferentes unidades y áreas de producción.
- **Gestión de calidad:** Gestión esencial para la satisfacción del cliente lo que genera buena reputación de la organización. Esto demanda la

adopción de estándares de calidad, inspección, control de procesos y mejora continua.

- **Gestión de inventarios:** Cuando se gestionan adecuadamente los costos asociados con almacenamiento, obsolescencia, gastos administrativos, capital invertido en inventarios, se está garantizando que se atiende la demanda de éstos bajo costos admisibles. Esto se relaciona con la optimización de los niveles de stock y la gestión de la rotación.

La gestión de recursos humanos

Dentro del área de la dirección de **talento humano** hoy en día requiere gestionar la atracción y retención fomentando la participación, las buenas relaciones con los empleados y la gestión sostenible de la organización y los equipos. Muchos gerentes de talento Humano están evolucionando desde una estructura tradicional de gestión del capital humano, basada en el conocimiento, las habilidades y la experiencia a corto plazo hacia una mayor gestión del conocimiento sustentada en sistemas de relaciones a largo plazo (Hite y McDonald, 2020).

La gestión sostenible de talento permite la adopción prácticas orientadas al logro de objetivos financieros, sociales y ecológicos, con un impacto dentro y fuera de la organización, se requiere apoyar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, generar confianza en los empleados, promover el desarrollo de aprendizaje permanente, gestión de la población con envejecimiento activo y el fomento de una mejor calidad de vida para los empleados y la comunidad (Cachón-Rodríguez, et al, 2022), para esto requiere de un componente estratégico que abarque los cambios constantes y responda a los entornos de incertidumbre al que se enfrentan organizaciones y colaboradores.

Las organizaciones contemporáneas requieren sistemas de trabajo de alto rendimiento visibilizando las áreas de talento humano como complejos ecosistemas al representar las interacciones entre las capacidades y culturas de la fuerza laboral, estas relaciones están en constante cambio, lo que hace que las prácticas cambien para garantizar la coherencia y la sinergia con la organización (Snell y Morris, 2021). Para fomentar estos cambios se requiere de un liderazgo transformacional que desde la cultura organizacional impulse las transformaciones de personas, equipos y organizaciones y que además puede ser aplicable en entornos virtuales (Bagga, et al, 2022).

La cultura organizacional ha cambiado con la digitalización ya que esta puede transformar fundamentalmente las propuestas de valor organizacional e incluso la identidad organizacional todos, desde la alta dirección hasta los empleados, se ven afectados. Por lo tanto, los gerentes de talento humano deben garantizar el desarrollo de una cultura favorable a la digitalización, la organización y la sociedad. (Groover, et al, 2022).

Otro aspecto que caracteriza el mundo laboral actual son los estilos de vida acelerados y los lugares de trabajo modernos con demandas intensificadas y con desbordamiento de información que hacen que las organizaciones se interesen en la gestión de los crecientes niveles de estrés de los empleados, por esto surge el interés por el engagement laboral, pues al desarrollar compromiso organizacional y promover la alineación de los valores organizacionales y los personales de los colaboradores se genera una mayor satisfacción en las labores encomendadas.

El Bienestar laboral cobra relevancia en los entornos actuales y debe ser fomentado por los líderes y las organizaciones dependiendo de las necesidades de los empleados, no solo se trata de incentivos financieros, sino también de prácticas como la comunicación, empatía humana, interacciones sociales y reconocimiento. (Canboy, et al,2021).

La digitalización ha cambiado el quehacer empresarial en sus modelos de negocio, estructuras organizativas y procesos corporativos, modificando las posibilidades de desarrollo del talento humano y brindando más herramientas no solo para el desarrollo de habilidades y capacidades del talento humano sino también para la evaluación del desempeño que debe orientarse al aumento de las capacidades del talento humano que a su vez tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de la organización.

En general todos los aspectos de dirección y desarrollo de talento humano han cambiado sustancialmente en la última década lo que obliga a la alta gerencia a cambiar sus prácticas de gestión imponiendo unas enfocadas al humanismo y a ver al colaborador como el que provee el talento y valor a la organización.

La gestión humanista tiene varios enfoques, la primera es la teoría tridimensional que proviene de la teoría de las 3P, es decir, la empresa es de la gente, la empresa depende de la gente (por la gente) y la empresa es la gente (para la gente). Así, la dimensión de la gestión del humanismo consta de tres dimensiones: creación de valor, cultivo de talentos y satisfacción de las necesidades de los empleados. Otra posición es la teoría de las cuatro dimensiones, expuesta por Prisión y Lawrence, que indica que la gestión del humanismo requiere de: estabilidad, igualdad, confianza y desarrollo.

La tercera es la teoría de las cinco dimensiones propuesta por Lurie y Albin, que creían que el estilo de gestión del humanismo debe incluir cinco aspectos: liderazgo, motivación de los empleados, promoción de los empleados, cultura corporativa y ética social. La cuarta es la teoría de las seis dimensiones propuesta por Wu Hongmei que propuso un modelo de gestión del humanismo en las condiciones de una economía del conocimiento. Sus principales dimensiones incluyen la participación de los empleados, la responsabilidad de los empleados, la estabilidad profesional, la promoción de los empleados, la armonía interpersonal y la equidad en la evaluación. (Wang y Jiang 2020).

Las aproximaciones metodológicas que se dan en la investigación de estudios organizacionales abordan diferentes elementos teóricos, empíricos e interdisciplinares, así como herramientas que permiten entender la organización en su complejidad y el aporte de las personas en su diferenciación, crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de esta, buscando dar sentido a las acciones que llevarán a cabo las empresas que operan bajo este modelo.

Se abordan criterios epistemológicos, donde prima el enfoque humanista, en este sentido los sistemas basados en el conocimiento cobran un papel fundamental como elemento diferenciador en los entornos competitivos, la Integración del capital intelectual y el aprendizaje organizacional , las políticas y objetivos de recursos humanos alineados al plan estratégico, cultura o filosofía organizacional, el Bienestar para las personas, el crecimiento profesional y personal, y la felicidad organizacional que deben orientar las nuevas prácticas administrativas en talento humano.

Para fortalecer el humanismo en las organizaciones se requiere de liderazgo transformador y de toma de decisiones en entornos complejos, y desde la Dirección y Desarrollo del talento humano se facilitan la interpretación de ambientes complicados y la visión de procesos de reclutamiento, liderazgo,

capacitación, evaluación para procurar el desarrollo integral de los colaboradores en la organización, que debe tomar decisiones ya no solo orientada por objetivos económicos sino que también por responsabilidades en el bienestar social y el medio ambiente generando valor para la sociedad. (Arandia, O y Portales, L, 2015).

Mercadeo

El marketing es una disciplina que ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, convirtiéndose en un campo de estudio crítico en las ciencias administrativas, como disciplina que en sus inicios fue considerada principalmente como una herramienta para vender productos, ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas. Ahora se reconoce como un campo de estudio esencial en las ciencias administrativas debido a su capacidad para aportar teórica y epistemológicamente a la comprensión de la gestión empresarial, su enfoque en el cliente, la gestión estratégica y la toma de decisiones informadas. Así, no solo proporciona herramientas prácticas para las organizaciones, sino que también enriquece la comprensión de los procesos administrativos y la dinámica empresarial en un mundo cada vez más competitivo.

Uno de los principales aportes del marketing a las ciencias administrativas es su enfoque en el cliente como punto de partida para todas las decisiones empresariales. Autores como Kotler y Armstrong (2021) destacan que el marketing implica la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. Este enfoque se alinea perfectamente con la filosofía de la administración moderna, que busca maximizar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones mediante la orientación hacia el cliente.

La comprensión profunda de las necesidades del cliente a través de la investigación de mercado y la segmentación de clientes permite a las organizaciones adaptar sus productos y servicios de manera más precisa. Esto, a su vez, conduce a la fidelización de los clientes y al fortalecimiento de la ventaja competitiva (Porter, 1998). Desde una perspectiva epistemológica, este enfoque en el cliente aporta a las ciencias administrativas una base sólida para comprender cómo las organizaciones interactúan con su entorno y cómo se crean relaciones a largo plazo con los clientes.

La gestión estratégica es otro campo donde el marketing desempeña un papel fundamental. Autores contemporáneos como Barney y Hesterly (2015) argumentan que la ventaja competitiva de una organización se basa en su capacidad para desarrollar y mantener recursos valiosos y difíciles de imitar. En este contexto, el marketing juega un papel crucial al ayudar a las organizaciones a identificar y aprovechar oportunidades de mercado.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) son herramientas ampliamente utilizadas en la gestión estratégica, y ambas tienen su base en conceptos y metodologías del marketing. Estas herramientas permiten a las organizaciones evaluar su entorno y tomar decisiones estratégicas informadas (Hitt et al., 2020). Desde una perspectiva epistemológica, el marketing enriquece la comprensión de cómo las organizaciones desarrollan y aplican estrategias en un entorno empresarial en constante cambio.

Un tercer aspecto clave en el cual el marketing hace parte fundamental de la formación en administración de organizaciones es la toma de decisiones

informadas. Autores como Simon (1997) sostienen que la toma de decisiones es un proceso central en la administración y que las decisiones empresariales efectivas dependen de la disponibilidad de información precisa y relevante. El marketing proporciona herramientas y técnicas para recopilar y analizar datos del mercado, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas sobre precios, promoción, distribución y desarrollo de productos. Además, el marketing digital y las redes sociales han ampliado la cantidad de datos disponibles para las organizaciones, lo que ha llevado a un énfasis creciente en la toma de decisiones basadas en datos (Sazu, y Jahan, 2022; Kaplan y Haenlein, 2010). Desde una perspectiva epistemológica, el marketing contribuye a la comprensión de cómo las organizaciones utilizan la información para tomar decisiones efectivas en un entorno empresarial altamente competitivo.

Así, el área de conocimiento de marketing desempeña un papel esencial en las ciencias administrativas y específicamente en la formación de Magister en Administración de Organizaciones, su enfoque en el cliente, la gestión estratégica y la toma de decisiones informadas proporciona una base sólida para comprender y abordar los desafíos empresariales en un mundo en constante cambio. A través de la orientación hacia el cliente, la gestión estratégica y la aplicación de datos, el marketing enriquece la comprensión de los procesos administrativos y la dinámica empresarial, brindando a las organizaciones herramientas valiosas para prosperar en un entorno competitivo.

La perspectiva socio-humanística

Al revisar la concepción teórica y epistemológica desde la **perspectiva socio-humanística, se habla de Organizaciones sociales y solución de**

necesidades, de acuerdo con (Zurbano, Garbiñe, y Urzelai, 2012) la a solución de las necesidades que presenta la interacción dinámica entre el sector privado, el sector público y las organizaciones ciudadanas. A la par de contribuir con aquellas organizaciones dinámicas que surgen de los nuevos modelos de negocio. Que en esencia van más allá de:

- La acumulación de capital a partir de la maximización de beneficios para accionistas y propietarios. Como retribución en las actividades en las que el estado no logra intervenir para resolver problemáticas que se convierten en oportunidades de negocio.
- La planificación y redistribución de recursos de las instituciones democráticamente elegidas. A la par de la rendición de cuentas como medio para garantizar el ejercicio de una responsabilidad social desde lo público y desde lo privado a través de su balance social el cual al integrarse en las organizaciones implica cambios en los sistemas de gestión. Pero le permite hacer evidente el impacto de su gestión corporativa y la hace resiliente ante situaciones propias de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. (VUCA) y el paso a unos entornos frágiles, Ansiosos, no lineal e incomprensibles (BANI) (Espino, 2023).
- Ser el espacio de encuentro donde la ciudadanía se autoorganiza y autorregula para satisfacer sus requerimientos a partir de los principios de colaboración, autoayuda y mutualismo por encima de la maximización de beneficios.
- Tener presencia y estructura institucional habitualmente dotadas de personalidad jurídica. Con capacidad de control sobre sus actividades y libertad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno. En función a un análisis de sus resultados, sus impactos y las consecuencias de sus

acciones. Considerando para esto los criterios de la triple cuenta de resultados (TBL) asociados a personas, planeta y beneficios.

- Ser capaces de evolucionar tal como lo mencionan (Borzaga & Defourny, 2004), (Boisier, 2005), (Portales & Arandia Pérez, 2015) y (Agudelo Gutiérrez, 2019) para convertirse en organizaciones sociales que tengan dentro de su accionar las siguientes características presentadas en la tabla a continuación:

Tabla 4
Criterios sociales y económicos de las organizaciones sociales.

Criterios económicos.	Criterios sociales.
<ul style="list-style-type: none">• Continua producción de bienes y servicios.• Alto grado de autonomía en función a un alto nivel de gobernanza y gobernabilidad.• Enfrentar un riesgo económico significativo.• Existencia de una remuneración para sus stakeholders.	<ul style="list-style-type: none">• Beneficio a la comunidad. Implementando procesos como:<ul style="list-style-type: none">◦ Compras éticas.◦ Desarrollo del comercio justo.◦ Contratación transparente.• Surgimiento desde la ciudadanía para que desde el ejercicio de derecho privado cumplan con una responsabilidad social.• Implementación de procesos de decisión no basados en el capital.• Naturaleza participativa.• Límite al reparto de beneficios.

Fuente: (Portales & Arandia Pérez, 2015)

Ante esto es claro que las organizaciones privadas, públicas y del tercer sector cada vez son más organizaciones liquidas, difíciles de catalogar en función a la variedad de actividades que despliegan y por sobre todo porque en un mercado de constante cambio deben estar en constante renovación.

En este sentido de acuerdo con Portales y Arandia Pérez, (2015) son las organizaciones con enfoque social las que influyen en el desarrollo de mejores procesos de desarrollo local en la medida que:

- Potencian el desarrollo de procesos de emprendimiento social desde el desarrollo de cooperativas, empresas de comunidades de base (economía social), ONG's generadoras de ingresos (organizaciones hibridas) e inclusive desde el desarrollo del tercer sector las denominadas empresas de economía capitalista inclusiva que dan origen al desarrollo de emprendedores sociales y empresas con causa social.
- Así mismo no puede haber una organización social competitiva si dentro de su concepción no se toman en cuenta elementos relacionados con la solidaridad, la confianza, el compromiso, la cooperación, el trabajo individual y colectivo, la cooperación y el bienestar a la par de la rentabilidad económica.
- Esto implica pensar tal como lo expresa Bill Gates en el hecho de que el capitalismo del siglo XXI debe convertirse en un "capitalismo creativo" que contribuya a resolver los problemas de pobreza, desigualdad y miseria en el mundo.

Ahora bien, si las organizaciones independientes de su naturaleza se enfocan en integrar prácticas de responsabilidad social, aprendizaje social², negocios inclusivos, comercio justo y negocios en la base de la pirámide. Se relaciona con los elementos propios de la dirección de organizaciones del cuarto sector. Elemento que implica que se tenga en cuenta los siguientes elementos:

- Conocimientos sobre cómo implementar elementos relacionados con la integración del Global Compact en la gestión de la organización, el

² Considerando para esto desde el programa el desarrollo de un currículo que contemple los siguientes dominios del conocimiento en gestión: 1) Políticas en la medida que estas definen el nivel de gobernanza y gobernabilidad con que cuenta la organización a partir de los distintos tipos de liderazgo que implemente. 2) Finanzas porque define la estructura de financiación de la organización, 3) Cultura organizacional. Como mecanismo que propicie la innovación sustentable, el pensamiento disruptivo, la gestión del conocimiento y el desarrollo humano. 4) procesos de soporte. Que, desde lo legal, lo contable y desde la investigación aplicada facilite el desarrollo del propósito estratégico de la organización. 5) capital humano. Como medio para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización. 6) mercados. Como mecanismo para diseñar, conectar, incluir, distribuir y entregar productos y servicios con Stakeholders en entornos de constante cambio

obtener herramientas para que las organizaciones implementen elementos que faciliten su certificación en estándares como aquellos consignados en las normas SA 8000, SA 1000, SGE 21. Buscando un proceso de gestión experta este en capacidad de dirigir organizaciones resilientes y abiertas al cambio.

- Aplicar la estrategia de la organización a través no solo del desarrollo de planes sino de la operacionalización de portafolios, programas y proyectos que integren aspectos financieros, de riesgos, de recursos, de comunicaciones, de adquisiciones y de la forma de integrar mejores prácticas a través del uso de estándares claves de gestión de la disciplina directiva y que se relacionan con estándares como el ABOK, BABOK, el PMBOK. De Guías y metodologías como PRINCE2, PRISM, P5 y de acuerdo con la (Comisión Europea. Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²), 2020) con el uso de herramientas que faciliten la administración de proyectos abiertos que contribuyan al desarrollo de sistemas solución que permitan el desarrollo y perdurabilidad de organizaciones con enfoque sostenible.
- Formular reportes de sostenibilidad que permitan mejorar su reputación e impacto ante los mercados de capitales y brinden fiabilidad en las decisiones.

Lograr que organizaciones públicas, privadas y del tercer sector se enfoquen a transformarse en organizaciones tipo B un criterio clave a tener en cuenta se relaciona con el aprendizaje social el cual debe considerar para esto aspectos como:

Potenciar gestión del riesgo y la incertidumbre crear nuevos y mejores productos y servicios a través de lo que (Schumpeter, 1949) denomina como "destrucción creativa" como medio para implementar mejoras desde la

capacidad de emprender y el desarrollo de procesos de innovar en términos de lo que la (OCDE, 2007) denomina innovación en productos / servicios, innovación en procedimientos y procesos, innovación de marketing, innovación en organización.

El desarrollo y la gestión organizacional enfocada al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible implica de organizaciones hibridas (López-Navarro, Fuertes, Flor, & Cabedo, 2018) que se enfocan en:

- Encontrar la forma de lograr el compromiso social de las organizaciones con la sociedad.
- Encontrar herramientas para impulsar el desarrollo sostenible en las organizaciones.
- Potenciar el desarrollo de habilidades que impulsen el pensamiento creativo y la capacidad de innovar en la organización.
- Potenciar el impacto de la organización y aumentar su capacidad de mejorar su reputación en el mercado.

De esta manera, comprendiendo el alcance del programa, su impacto en la sociedad y su relación con el desarrollo sostenible, la resiliencia y la perdurabilidad organizacional fundamenta y refuerza la propuesta de renovación de registro calificado de la Maestría en Administración de Organizaciones considerando como pilares centrales de desarrollo un fuerte componente orientado a la gestión sistémica de la organización, una visión holística de los componentes que lo integran y como lo denomina (Gunther McGrath, 2013) la gestión de la competitividad transitoria va a la par de una constante integración de los elementos que potencian el desarrollo organizacional desde lo social solidario buscando con esto el desarrollo de organizaciones económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y socialmente perdurables donde la gestión integral del ser humano cobra

relevancia para alcanzar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, en coherencia con el plan de estudios y las competencias de sus egresados.

Finalmente, el éxito en las diferentes áreas de conocimiento requiere de parte del gerente una combinación de técnicas y habilidades, visión estratégica y herramientas para gestionar efectivamente los recursos y capacidades de la organización. Quienes dominen estas capacidades y habilidades estarán preparados para liderar organizaciones hacia un futuro sostenible y exitoso y en entornos organizacionales en constante cambio.

Objeto de estudio de la MAO

La apuesta teórica del programa de maestría en Administración de Organizaciones tomando como partida la fundamentación epistemológica y teórica que parte de la administración ligada a la gestión enfocada en las organizaciones desde un concepto amplio y abarcante que da elementos para establecer que el objeto de estudio de la Maestría en administración de organizaciones se enfoca en la administración organizacional sistemática con una perspectiva integral de los elementos que hacen parte de ella y que potencian el desarrollo de organizaciones económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y socialmente perdurables.

Formas de conocimiento

El conocimiento adquirido está estrechamente ligado al contexto en el que se aprende. Con la evolución tecnológica, surgen nuevas formas de conocimiento que requieren un pensamiento más refinado, habilidades de argumentación,

lógica formal en la expresión de ideas y demostraciones. Estas nuevas formas de conocimiento contribuyen a ampliar la conciencia y el autoconocimiento, así como a comprender las relaciones sociales y las organizaciones. ” (UNAD, 2011).

Para lograr los objetivos del conocimiento, que se definen desde los Núcleos Problémicos del programa según el Sistema Nacional de Educación para la Solidaridad (SISNES UNAD, 2007), la MAO se alinea con el enfoque epistemológico crítico-social e interpretativo, que se basa en la acción comunicativa y en la apertura a otras culturas. Además, la MAO se adscribe al e-MPU, que promueve un enfoque docente dialógico, crítico y solidario (UNAD, 2011).

Como resultado del proceso de aprendizaje, el magister desarrollará una visión con enfoque regional para el mejoramiento de la gestión integral que aborda el estudio de la administración de las organizaciones de manera sistemática e integral para el desarrollo de organizaciones económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y socialmente perdurables

Desde una perspectiva epistemológica crítica y social, el foco de investigación se centra en la sociedad, que se compone de las interacciones entre los actores dentro de una organización o empresa. En este enfoque, el investigador es consciente de su papel en la sociedad y reflexiona críticamente sobre ello, generando procesos de transformación tanto en los individuos como en su entorno social.

La metodología consta de tres etapas: la investigación, que proporciona un mayor entendimiento de la situación que enfrenta la sociedad; la tematización, que es la herramienta para reflexionar sobre la realidad; y la etapa de

programa-acción, que implica la planificación y organización de acciones para transformar la realidad. Por lo tanto, las propuestas de cambio deben surgir a partir del conocimiento y la auto-reflexión (SISNES UNAD, 2007, págs. 19-20).

Los principios teóricos se integran en el programa dentro de su estructura curricular, así como las formas de conocimiento específico de cada uno de los cursos que lo conforman, siguen una secuencia lógica en el aprendizaje de los campos disciplinarios de la administración de organizaciones. Esto se logra a través de un modelo pedagógico que garantiza un proceso formativo donde se reconocen las temáticas del currículo, se planifican actividades mediante la gestión académica y se desarrollan propuestas de enseñanza-aprendizaje. Todo esto se realiza reflexionando sobre las realidades en las cuales cada miembro de la comunidad académica del programa participa o puede participar.

Las labores formativas: se basan en la fundamentación teórica y epistemológica del programa, así como en la identificación de necesidades representadas en los núcleos problemáticos que respaldan el desarrollo de la formación en la maestría en prospectiva e innovación sostenible.

Las labores académicas: se llevan a cabo mediante el desarrollo de cada una de las actividades que permiten que el estudiante participe activamente en el proceso de aprendizaje, construyendo conocimiento a partir de su propia realidad y desafiándolo a través del trabajo colaborativo. Estas actividades resultan en la creación de nuevo conocimiento, que se evidencia en cada syllabus que incorpora los resultados de aprendizaje basados en el logro de evidencias. Así, se articula la labor académica desde el macrocurrículo hasta el nivel microcurricular.

Como carácter diferencial, se soporta en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para abordar las demandas sociales y contextuales que se hacen a los diversos procesos formativos, como disponen los estudiantes a través del desarrollo del componente práctico, en atención a considerar el uso y difusión de la información como acciones generadoras de construcción y transformación del conocimiento. Como se precisa en cada uno de los planes estratégicos de internacionalización, investigación, relacionamiento con el sector externo, en la condición general de medios educativos, sus anexos que presentan el detalle de los recursos que dispondrá el programa como su plan estratégico de Medios Educativos que soportan su desarrollo bajo la modalidad virtual para la realización de todas las labores académicas.

Las labores científicas se enfocan en la investigación formativa, a través de una serie de cursos que permiten fortalecer los procesos de investigación, tanto en aspectos formativos como aplicados y vanguardistas. Se promueve el reconocimiento de la búsqueda y difusión de información en diversos medios, acompañados de tecnologías diversas. El objetivo es consolidar redes de cooperación e investigación, contribuyendo a la construcción continua de conocimiento.

Las labores culturales se centran en la articulación de los procesos investigativos del programa, estableciendo redes de cooperación con expertos nacionales e internacionales que aporten a la disciplina. Esto busca fortalecer la formulación, ejecución y evaluación de proyectos que aborden problemáticas sociales relacionadas con el desarrollo económico, la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos, tanto en escenarios locales, regionales, nacionales como internacionales. Además, se fomenta el intercambio de

conocimientos e investigaciones en diferentes contextos, la transferencia de tecnologías y conocimientos, y se promueve la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores.

Las labores de extensión se basan en los fundamentos teóricos y epistemológicos de la disciplina, permitiendo identificar los núcleos problemáticos que respaldan el desarrollo formativo del programa. Se busca impulsar el desarrollo de las regiones, la incorporación de avances tecnológicos y la interacción entre diferentes actores estratégicos que contribuyan al proceso formativo. Esto incluye el desarrollo docente, la investigación formativa, la organización de eventos con el sector productivo, así como alianzas estratégicas y redes de cooperación con otras instituciones de educación superior, entidades públicas y privadas. Todo esto con el propósito de generar nuevos conocimientos y contribuir al avance de la sociedad en general.

Con base a lo anterior la Maestría en Administración de Organizaciones tiene como objetivo principal fomentar el conocimiento en el campo de la administración de organizaciones a través de su plan de estudios. Este objetivo se logra mediante la interacción de diferentes formas de comprensión, análisis, argumentación y propuestas fundadas desde el conocimiento que desarrolla habilidades para interactuar con las personas, la experticia en el área de conocimiento-desempeño y la perspectiva que le permite leer el contexto, contar con la iniciativa para lograr los objetivos trazados.

Componente formativo

La MAO toma como punto de partida las orientaciones y directrices institucionales para el diseño curricular de programas de posgrado y teniendo en cuenta la estructuración mediante el sistema de créditos académicos y en coherencia con los resultados de aprendizaje establecidos, la formación integral, las competencias requeridas, las actividades académicas y los perfiles de graduación, todo ello en sintonía con el desarrollo de las habilidades para el aprendizaje autónomo.

La Maestría en Administración de Organizaciones, que se ofrece en modalidad virtual, se clasifica como un programa de profundización. Esto se debe a que su diseño curricular busca un aprendizaje enfocado e interdisciplinario desde la perspectiva de la Gerencia Organizacional que es el punto de referencia sobre el cual se articulan los conocimientos de la ciencias económico administrativas, sociales y empresariales mediante cursos que promueven el desarrollo de competencias que le permitirán al estudiante ir más allá de las habilidades específicas que son el resultado de un proceso de aprendizaje significativo que brinda la oportunidad para el logro de un desarrollo humano y una formación integral de la persona, en un campo de conocimiento y desempeño.

Propósitos de formación

La Maestría en Administración de Organizaciones pretende que sus maestranentes:

- Gerencien de manera diferencial organizaciones mediante la integración de procesos de gestión con herramientas de decisión que contribuyan a

potenciar la competitividad de las organizaciones y mejoren la calidad de vida de la sociedad.

- Propongan e integren dentro del know how de la firma nuevos modelos de gestión que propendan por la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad en la oferta de bienes y servicios para la comunidad.
- Apoyen procesos de decisión enfocados en el diseño de apuestas productivas y empresariales encaminadas a cerrar las brechas del desarrollo y la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- Lideren procesos de cambio y desarrollo organizacional con fundamento en la investigación acción participativa como medio para tomar decisiones y formular modelos de gestión que contribuyan a dar solución a los problemas que enfrenta la realidad regional.
- Sean personas socialmente responsables consciente del compromiso que trae el ejercicio de su ciudadanía corporativa dentro del desarrollo de acciones que contribuyan a la conformación de organizaciones creadoras de valor compartido, ambientalmente sustentables, socialmente perdurables y económicamente viables.

Perfiles

Perfil de ingreso

El programa de MAO de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) en coherencia con la política de inclusión, está abierto a profesionales de diferentes áreas del conocimiento interesados en fortalecer sus competencias directivas, analíticas o académicas relacionadas con la administración y la gestión de organizaciones donde podrá aplicar lo aprendido a través de la implementación de técnicas, herramientas estándares y saberes para contribuir a la transformación de los territorios , el desarrollo armónico de las

regiones y la perdurabilidad de las firmas inmersas en un entorno BANI como el actual.

Perfil de formación

El magíster en Administración de Organizaciones de la UNAD cuenta con una formación en las áreas de la Administración organización con una perspectiva sistemática integral de los elementos que hacen parte de ella y que potencian el desarrollo de organizaciones sostenibles, económica, ambiental y socialmente perdurables para contribuir a la transformación de los territorios y el desarrollo armónico de las regiones.

Perfil de egreso

El magister en Administración de Organizaciones tendrá la capacidad de:

- Ser líder transformador y con espíritu innovador, crítico, analítico, creativo y solidario
- Formular y gestionar estrategias para el desarrollo, cambio e innovación organizacional a partir del ejercicio ético y solidario de la responsabilidad directiva para generar valor y contribuir al fortalecimiento de las organizaciones.
- Tomar decisiones, desarrollar la gestión eficiente, informada, productiva, sostenible y competitiva apoyada en los sistemas de información y los recursos de las organizaciones.

Perfil ocupacional

El magister en Administración de Organizaciones podrá desempeñarse como:

- Gestor del cambio y la innovación organizacional.
- Gerente o director de cualquier organización privada, pública o del tercer - cuarto sector.
- Asesor o consultor de organizaciones y proyectos.
- Desarrollador de procesos de emprendimiento con vocación sostenible o intraemprendedor desde la formulación de proyectos que contribuyan a la transformación de procesos e ideas con alto componente de innovación.
- Docente Investigador, generador de conocimiento en temas de modernización empresarial, desarrollo organizacional
- Líder con responsabilidades en cargos de nivel estratégico, táctico o funcional.

Núcleos problemáticos

El enfoque curricular de la Maestría en Administración de Organizaciones-MAO, se encuentra en coherencia con las disposiciones del PAPS y el estatuto académico de la UNAD ([Anexo 3.11](#)). Para proponer los Núcleos Problemáticos (NP) del programa toman en cuenta los lineamientos institucionales y las orientaciones de la VIACI, donde se establece la ruta para la construcción de estos.

El NP se define como una necesidad, oportunidad o vacío de conocimiento en determinada área, los Núcleos integradores del problema (NIP), consolidan la estrategia y las improntas formativas del programa.

Bajo estas directrices se aborda una investigación del contexto disciplinar y específico con el que se aborda el programa considerando los desarrollos teóricos recientes y los cambios que se han suscitado en la disciplina y las necesidades declaradas por los expertos del área, aspirantes y sector

productivo, tomando en cuenta estos insumos se realiza la orientación microcurricular que se da en los cursos académicos de la MAO y que dan solución a las problemáticas o necesidades de conocimiento establecidas en los NP y NIP. Los NP y el NIP orientan la acción pedagógica, la construcción de valores, las necesidades de investigación pertinente y la proyección regional y comunitaria, garantizando la coherencia entre los niveles Macro, Meso y Microcurricular

En este sentido, el desarrollo del currículo permite abordar las causas críticas que generan los problemas que afectan a las organizaciones. Estos problemas deben ser resueltos a través de una planificación inteligente, prospectiva y situacional. Es decir, se busca adoptar una visión estratégica y anticipatoria para identificar y solucionar los desafíos que enfrentan las organizaciones, tomando en cuenta el contexto en el que se desenvuelven.

La ruta para la definición de los núcleos problemáticos de programa se desarrolló de la siguiente forma:

- Revisar el contexto disciplinar para establecer el estado actual en el que se encuentran las organizaciones, sus vacíos de conocimiento, sus problemas y las tendencias que influyen dentro de su desempeño.
- Realizar una lluvia de ideas para identificar cuerpos de conocimiento que permiten dar respuesta a dichas situaciones problemáticas. Este proceso fue realizado por un equipo de trabajo que contó con la participación estamentaria.
- Definir la tipología de cursos que conformarían la oferta del programa bajo la renovación del registro calificado de esta manera y considerando el acuerdo 001 del 14 de febrero de 2013 se encontró que la tipología de cursos que cubría con las intencionalidades formativas del programa

que incluyen los cursos metodológicos (teórico – prácticos) (TP) que enfatizan en el saber procedimental, por su naturaleza profundizan en la acción teórico práctica y en la práctica propiamente dicha; para su desarrollo pedagógico y didáctico en procesos, procedimientos, técnicas, métodos, metodologías, necesarios para la comprensión y transferencia de determinados contenidos propios de un área de formación y que enfatizan en la integración de conocimientos aplicados, con el ánimo de hacer investigación.

Igualmente se podrá trabajar sobre “estados del arte”, prospectivas de temas, problemas de carácter teórico o metodológico, necesarios para la realización de procesos heurísticos de investigación e innovación, permitiendo la movilización y generación de conocimientos declarativos y procedimentales para la actuación en contextos específicos.

El proceso para definir los núcleos problemáticos de la MAO se inició con la formulación previa de dos preguntas generadoras a saber:

¿Cómo se puede potenciar la competitividad de una organización para hacerla perdurable en el tiempo en un entorno cada vez más volátil, complejo, ambiguo y frágil?

¿Cómo lograr que una organización se haga competitiva desde la óptica de la triple cuenta de resultado?

La construcción de los núcleos problemáticos y el núcleo integrador de problema de la maestría en administración de organizaciones de la UNAD contó con una revisión bibliográfica de los temas mencionado este análisis se enriquece con las tendencias que afectan el cuerpo de conocimiento del programa, así como

también las problemáticas que las instituciones deben enfrentar para llegar a ser perdurables en el entorno cumpliendo a cabalidad su objeto social.

De esta manera se procedió a identificar dos núcleos problemáticos que se agrupan a partir de un núcleo integrador de problema considerando para esto los siguientes resultados:

Núcleo problemático 1: Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones.

Núcleo Problemático 2: Gobierno Corporativo, Ética en los Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo interorganizacional.

Núcleo integrador de Problema-NIP: Gerencia con visión holística que potencie la competitividad organizacional y su perdurabilidad en entornos complejos y frágiles, favoreciendo la sostenibilidad económica, ambiental, social y el bienestar colectivo. Ver la siguiente figura.

Figura 1
Estructura de diseño del programa por núcleos problemáticos



Fuente: Equipo de Diseño Renovación Registro Calificado, 2023

Competencias

De acuerdo con (Gutiérrez Tobar, 2009) las competencias se relacionan con las conductas con las cuales se diferencian los profesionales eficaces de los ineficaces. Se relacionan con los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y atributos que influyen en el desempeño exitoso de las personas en sus labores. Con esto en mente las competencias tienen para su desarrollo que considerar los siguientes elementos:

- El individuo. Con sus saberes, habilidades, destrezas y técnicas.
- El contexto en el que dichas habilidades y destrezas sean puestas en práctica.
- El área de conocimiento que soporta las dimensiones de conocimiento que se quieren desarrollar, las cuales influyen en el desarrollo desde la taxonomía de Bloom de los elementos que determinan lo que debe saber un maestmando en su proceso formativo.

De acuerdo con el PAPS, de la UNAD los diseños curriculares de los programas Unadistas deben contener los siguientes tipos de competencias:

- Competencias comunicativas. De acuerdo con (Abadía García, Vela González, & Montero Vargas, 2016) "El ICFES propone tres competencias básicas para la formación en Colombia: interpretativa, propositiva y argumentativa. Las competencias comunicativas en el Modelo Pedagógico Unadista apoyado en e-learning adquieren un sentido e importancia especial; las interacciones comunicativas que se establecen en los diversos ambientes de aprendizaje y que determinan en gran parte el éxito

formativo en la modalidad abierta y a distancia, invitan a hacer una contextualización de estas.”

- Competencias transversales. Estas competencias se relacionan con las habilidades digitales, la ciudadanía y las competencias para la autogestión del conocimiento. Por ende, son las competencias que son esenciales para que un estudiante pueda desempeñarse de manera adecuada dentro de los ambientes virtuales de aprendizaje.
- Competencias disciplinares. Estas competencias se formulan al interior de cada programa por lo que recogen sus propósitos de formación y su perfil profesional.

Desde el marco de acción Unadista y para la definición la definición de competencias se hace necesario ubicar dentro del marco nacional de cualificaciones a la MAO que se encontraría ubicada dentro de Administración, finanzas y derecho AFDE, que aunque no se encuentra formulada aun para el contexto colombiano si nos ofrece un punto de partida para ubicar el campo disciplinar dentro de la clasificación nacional de ocupaciones definido por el ministerio de trabajo, donde se encontraría la clasificación de gerencia y administración, esta ubicación hace necesario que se amplíe la visión al contexto internacional encontrando el marco de Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones definida por la Organización Internacional del trabajo, donde se encuentra definido el grupo 1 de directores y gerentes, que se relacionan con el área disciplinar de la maestría. Ver la siguiente figura.

*Figura 2
Interrelación de marcos de cualificación y ocupación*



Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

En el ámbito de las competencias se realiza una revisión de un marco de competencias dado para la UNESCO, que nos presenta un inventario de las habilidades, comportamientos y actitudes que conducen a un desempeño exitoso, en este sentido se establecen tres componentes, los valores fundamentales que hace referencia a los principios y creencias, las competencias básicas que incluyen los conocimientos y habilidades necesarias para la interacción dentro de la organización y la competencias de Gerencia y gestión con responsabilidad, esta visión permite identificar que una de la competencias centrales es el manager que se asocia a la gestión de proyectos (IPMA, 2018).

Estas se asocian a 3 subgrupos Competencias de perspectiva, Competencias desde la persona y Competencias desde la práctica del quehacer directivo, la Federación Internacional de Profesionales en Managers- IFPM, establece un marco de desarrollo para las competencias de los manager 3 grupos, Autogestión, Gestión del Otro y Gestión del Negocio, lo que nos brinda

elementos de ilustración claros para la definición de las competencias a desarrollar en la MAO. Las competencias para la maestría se desarrollan bajo el marco de competencias de la UNAD orientadas a los marcos específicos del manager a continuación se muestra su relación. Ver la siguiente figura.

*Figura 3
Relación entre marcos de competencias del programa*

Competencias UNAD	UNESCO	IPMA, 2018	IFPM Management Competency Framework, 2023
Competencias comunicativas <ul style="list-style-type: none"> • Argumentativa • Interpretativa • Propositiva 	Competencias básicas conocimientos y habilidades necesarias para la interacción <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Comunicación • Trabajo en equipo • Innovación • Intercambio de conocimientos y mejora continua • Enfoque de resultados • Planeando y organizando 	Competencias de perspectiva. <ul style="list-style-type: none"> • Relacionadas con la aplicación de métodos, el uso de herramientas y técnicas, mediante los que los individuos interactúan con su entorno. 	Gestión del Otro <ul style="list-style-type: none"> • capacidad de liderar, comunicarse y gestionar a otros de manera efectiva en un entorno de trabajo, lo que implica una combinación de habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, la capacidad de construir y mantener relaciones productivas.
Competencias Transversales <ul style="list-style-type: none"> • Competencia ciudadana • Competencia digital • Competencia para la autogestión del conocimiento 	Valores fundamentales <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Respeto a la Diversidad • Profesionalismo • Compromiso con la Organización 	Competencias desde la persona <ul style="list-style-type: none"> • habilidades para participar o liderar organizaciones. • habilidades blandas destrezas, aptitudes o herramientas afectivas para regular el estado emocional • procurar relaciones sociales positivas, relacionamiento interpersonal para encajar en la sociedad. 	Autogestión <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestionar y liderarse a sí mismo para alcanzar el éxito personal y profesional, mantener un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional.
Competencias Disciplinares o Específicas Administración, Gestión, Gerencia.	Competencias de Gerencia y gestión <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y gestionar el cambio • Pensamiento estratégico • Tomar decisiones de calidad • Construir alianzas • Liderar y empoderar a otros • Gestión del rendimiento 	Competencias desde la práctica del quehacer directivo <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de métodos, herramientas y técnicas específicas que se orientan en alcanzar el éxito en la dirección de las organizaciones. 	Gestión del Negocio <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderar y administrar de manera efectiva todos los aspectos de una organización para lograr sus objetivos y mantener su éxito en un entorno empresarial complejo y dinámico.

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

De esta manera, de acuerdo con lo anterior las competencias del programa se presentan en la siguiente tabla:

*Tabla 5
Competencias MAO*

Analiza críticamente los factores que influyen en el desempeño organizacional, para formular y evaluar estrategias adaptadas al entorno competitivo, potenciando los procesos de toma de decisión. (D)
Lidera la Implementación de soluciones estratégicas de transformación organizacional, mediante la colaboración de los equipos de trabajo, favoreciendo la efectividad, la competitividad sostenible y el bienestar colectivo (S)
Diseña modelos de gestión Innovadores y eficientes integrando los criterios de sostenibilidad, ética y responsabilidad social, promoviendo la colaboración y la participación inclusiva y solidaria (T)

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Resultados de aprendizaje

Los resultados de aprendizaje (RAP), son definidos en el estatuto académico de la UNAD en su artículo 32 como: "las declaraciones explícitas y precisas de los desempeños conceptuales, procedimentales, tecnológicos, disciplinares y contextuales que se espera que los estudiantes alcancen al finalizar su proceso de formación, tanto en los cursos como en el programa.

Los RAP en la MAO, se definen a partir de las fases de diseño curricular UNADISTA: Macrocurrículo, Mesocurrículo y Microcurrículo y la Ruta de Gestión de los Resultados de Aprendizaje de ECACEN (Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios). ([Anexo 3.12](#))

Para realizar los RAP del programa, se revisaron a nivel Macrocurricular, la coherencia entre el marco teleológico y axiológico institucional a partir del MPU, el PAPs, y el diseño curricular en la UNAD; las tendencias curriculares internacionales, las políticas públicas vigentes en el país en materia de educación superior, las necesidades del sector productivo y las orientaciones

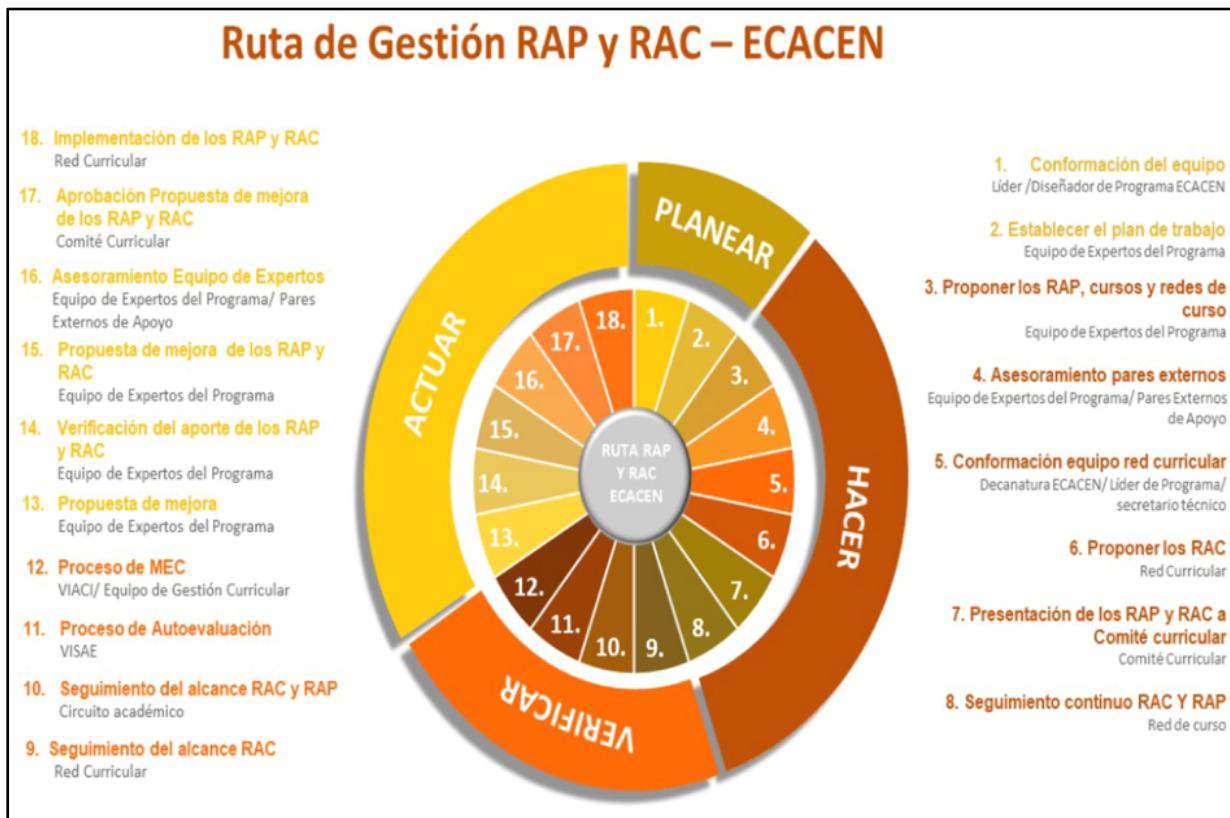
del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para los procesos de renovación de registros calificados.

A nivel Mesocurricular, se consideran los problemas disciplinares desde la administración de organizaciones en el ámbito nacional e internacional, las demandas del sector externo, las ofertas formativas existentes y las necesidades de las regiones y las comunidades; orientando el diseño curricular y construcción de las rutas de formación flexibles y por competencias para el programa académico. A nivel Microcurricular, los cursos académicos, se orientan a acciones pedagógicas y didácticas para el logro de los propósitos de formación, el desarrollo de las competencias y logro de los resultados de aprendizaje del programa en la articulación de distintos cursos.

La UNAD determina los actores de la ruta de gestión de los Resultados de Aprendizaje, donde se establecen las consideraciones necesarias para su eficiente funcionamiento y articulación, entre estos actores se encuentran: equipo de expertos, pares externos, redes académicas (Curso, Curricular, Circuito Académico), comité curricular

Desde ECACEN la ruta de gestión de los Resultados de Aprendizaje apoyan el diseño, revisión, análisis y garantía de la mejora continua de los Resultados de aprendizaje del programa-RAP y Resultados de Aprendizaje del Curso-RAC, así como su operacionalización y evidencias en todas las etapas de la ruta, que serán monitoreadas por las Redes Académicas y la Red de Gestión Curricular de la VIACI, en articulación con los insumos que se entregan con la MEC y acogiendo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para su aplicación al interior de la Escuela, que ha sido aprobada por el Comité Curricular y el Consejo de Escuela. Ver la siguiente figura.

*Figura 4
Ruta de Gestión de los resultados de aprendizaje*



Fuente: Ruta de Resultados de Aprendizaje, 2021

En la UNAD, Los resultados de aprendizaje se entienden como las declaraciones explícitas y precisas de los desempeños conceptuales, procedimentales, tecnológicos, disciplinares, actitudinales y contextuales que se espera que los estudiantes alcancen y sean capaces de demostrar al finalizar su proceso de formación.

En la MAO se emplea la taxonomía SOLO (Structure of Observed Learning Outcome) elaborada por Biggs y Collis en 1982, que tiene mayor aplicación en la enseñanza universitaria y es una gran herramienta para clasificar los aprendizajes esperados desde los niveles más concretos y cuantitativos, a los

niveles más abstractos, cualitativos y complejos, es además una teoría sobre la enseñanza y el aprendizaje que proporciona feedback o retroalimentación, acciones que están acordes con el modelo pedagógico de la Universidad, esta taxonomía permite estructurar el conocimiento desde los diferentes niveles de complejidad.

En la siguiente tabla, se relacionan los resultados de aprendizaje con el perfil de egreso del programa.

*Tabla 6
Relación de los resultados de aprendizaje con el perfil de egreso del programa*

PERFIL DE EGRESO	RESULTADO DE APRENDIZAJE
<p>El magíster en Administración de Organizaciones tendrá la capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser líder transformador y con espíritu innovador, crítico, analítico, creativo y solidario • Formular y gestionar estrategias para el desarrollo, cambio e innovación organizacional a partir del ejercicio ético y solidario de la responsabilidad directiva para generar valor y contribuir al fortalecimiento de las organizaciones. • Tomar decisiones, desarrollar la gestión eficiente, informada, productiva, sostenible y competitiva apoyada en los sistemas de información y los recursos de las organizaciones. 	<p>RA1: Diseñar estrategias, planes y programas para favorecer el desarrollo organizacional mediante ejercicios que potencien los procesos de toma de decisión, el desempeño organizacional, el devenir competitivo, resiliente y perdurable de la organización.</p> <p>RA2 Formular modelos de gestión mediante la aplicación de teorías, técnicas y herramientas para generar innovaciones y proyectos con enfoque sostenible, competitivo, responsable e incluyente, que apoyen la transformación digital y la gestión del conocimiento organizacional.</p>

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Plan de estudios

El plan de estudios de la maestría en MAO es el resultado de la identificación de los núcleos problemáticos y su correspondiente núcleo integrador de problema desde los que se realiza un análisis Mesocurricular que estructura temas y áreas de desarrollo disciplinar para enfocado en los aspectos

académicos y disciplinarios para lograr una formación integral del estudiante de posgrado, enfatizando en la enseñanza, la investigación, la proyección social y la internacionalización del plan de estudios, siguiendo la filosofía de la UNAD. Esto se alinea con lo establecido en el Acuerdo 001 del 14 de febrero de 2013.

El plan de estudios de la maestría se encuentra conformado por 45 créditos distribuidos en 14 cursos académicos: 11 básicos y 3 electivos, en 4 períodos académicos. (76% corresponde a cursos obligatorios y 24% a cursos electivos).

Tipos y categorías de cursos

El artículo 34. Tipo de oferta de cursos académicos. En la estructura curricular de los sistemas de la UNAD, se definen dos tipos de oferta de los cursos: obligatoria y electiva. Del mismo modo, el artículo 35 del acuerdo 029 del 12 de agosto de 2020, adopta el Estatuto Académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y que en coherencia con los establecido en el acuerdo 001 de 2013, de los lineamientos curriculares para el diseño de programas se establece que para la formación postgradual, se profundiza en el componente de formación disciplinar común y específico de la disciplina, facilitando la integración de los programas en la ECACEN, al fortalecer la formación del estudiante y la flexibilidad curricular. Para la MAO el plan de estudios se conforma con cursos metodológicos (M) que se fundamentan desde lo disciplinar y toman como insumo el reconocimiento de problemáticas emergentes en el campo de formación que requieren de su estudio y tratamiento. Ver la siguiente tabla.

*Tabla 7
Estructura curricular*

CAMPOS Y COMPONENTES ACUERDO 001 DE 2013		Denominación del curso	Tipo de curso		Total créditos	
Campo de Formación	Componente de Formación		Créditos Básicos	Créditos electivos		
Disciplinar(D)	Disciplinar común (DC)	Administración de operaciones y cadenas globales de valor.	3		34	
		Dirección de Marketing integral.	3			
		Gestión del Conocimiento y la Innovación	3			
		Gestión financiera y mercado de capitales.	3			
		Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional	3			
		Green Project Management	3			
		Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios.	3			
		Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano.	3			
		Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case.	3			
		Seminario de investigación	4			
Disciplinar(D)		Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones.	3		11*	
		Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes		3		
		Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio		3		
		Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional.		4		
		Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica.		4		
		HR y People Analytic		3		
		Inteligencia estratégica		3		
		Negocios Electrónicos e Integración Regional		4		
		Smart data. Machine learning y visualización de datos		3		
		Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional		3		
		Desarrollo de Habilidades Directivas		3		
Total, créditos			34	33*	45	
* se deben cursar 11 créditos de los 34 electivos						

Fuente: Equipo de Diseño MAO, 2023

Descripción de las horas de interacción estudiante – docente y de las horas de trabajo independiente: Cada curso en la UNAD tendrá tantos créditos como unidades tenga el curso, por ejemplo, si el curso tiene 3 unidades, será de 3 créditos, si tiene una unidad, será de un crédito. Un curso de 3 créditos en maestría tendrá 144 horas de trabajo académico del estudiante, de las cuales 36 tendrán acompañamiento del docente y 108 corresponden a trabajo del estudiante.

Gestión de tiempo y espacio en la modalidad virtual: El horario flexible en la modalidad virtual que se propone el programa, permite al estudiante desarrollar su proceso académico en cualquier momento del día, cualquier día de la semana desde cualquier lugar; aportando significativamente al mejoramiento de su calidad de vida y economía.

Rutas Formativas: El plan de estudios es estructurado y lógico, permite al estudiante avanzar paulatinamente en su complejidad, acorde a los lineamientos de horas de trabajo académico establecidas por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD y el Ministerio de Educación Nacional. Cuenta con rutas formativas que articulan la investigación y el sistema de servicio social Unadista en los cursos propuestos en el plan de estudios del programa.

Transversalización de la formación integral: Los programas de la UNAD y de la ECACEN, propenden por una acción formativa integral, que contempla los aspectos académicos y también el componente ético, solidario e investigativo teniendo en cuenta la interacción de los estudiantes en su comunidad como elemento fundamental para generar mayor desarrollo regional. Esta transversalización se aprecia en el programa en la ruta SISSU, en todo el componente curricular.

Prerrequisitos y demás condiciones para que el estudiante cumpla el plan de estudios: El plan de estudios contiene 14 cursos académicos (incluidos los cursos electivos) con un total de 45 créditos académicos (76% corresponde a cursos obligatorios y 24% a cursos electivos), con una dedicación horaria total, para los dos años de duración del programa, de 2.160 horas (540 horas lectivas y 1.620 horas de trabajo independiente); lo que guarda correspondencia con el criterio de los créditos académicos para la institución. A continuación, se muestra la distribución en créditos académicos y horas de dedicación para el programa de maestría en Administración de Organizaciones con base en 3 componentes de formación (específica, investigación y complementaria).

Figura 5
Distribución en créditos académicos y horas de dedicación para MAO

Curso Académico	Obligatorio	Electivo	Créditos Académicos	Horas de trabajo académico (2)			Áreas o Componentes de Formación del Currículo (1)			Número máximo de estudiantes matriculados o proyectados (300)
				Horas de trabajo directo	Horas de trabajo independiente	Horas de trabajo totales	Específica	Investigación	Complementaria	
Semestre I										
Pensamiento estratégico Complejo y Gestión del Business	X		3	36	108	144	X			300
Gobierno corporativo y sostenibilidad organizacional	X		3	36	108	144	X			300
Administración de operaciones y cadenas globales de valor	X		3	36	108	144	X			200
Dirección de marketing integral	X		3	36	108	144			X	200
Total			12	144	432	576				
Semestre II										
Gestión financiera y mercado de capitales	X		3	36	108	144	X			200
Sistemas de información para la gestión de las decisiones	X		3	36	108	144	X			200
Green project management	X		3	36	108	144	X			215
Pensamiento disruptivo para el emprendimiento y el	X		3	36	108	144			X	220
Total			12	144	432	576				
Semestre III										
Seminario de investigación	X		4	48	144	192	X			220
Gestión del conocimiento y la innovación	X		3	36	108	144	X			220
Métodos cualitativos y cuantitativos para los negocios	X		3	36	108	144	X			140
Electiva de profundización I		X	3	36	108	144			X	180
Total			13	156	468	624				
Semestre IV										
Electiva de profundización II		X	4	48	144	192	X			150
Electiva de profundización III		X	4	48	144	192		X		150
Total			8	96	288	384				
Total Número Horas				540	1.620	2.160				
Total Porcentaje Horas (%)				25%	75%	100%				
Total Número Créditos del Programa	34	11	45				32	4	9	
Total Porcentaje Créditos (%)	76%	24%	100%				71%	9%	20%	

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

El plan de estudios del programa de MAO presenta claramente detallando el número y nombre de los cursos, su tipología y el número de créditos por períodos académicos como se muestra en la figura.

*Figura 6
Plan de estudios*

PERIODO I		PERIODO II		PERIODO III		PERIODO IV	
M	3	T	3	M	3	M	4
Pensamiento estratégico Complejo y Gestión del Business Case.		Gestión financiera y mercado de capitales		Seminario de investigación		Electiva de profundización II	
Código	107061	Código	107064	Código	107067	Código	
M	3	M	3	M	3	M	4
Gobierno corporativo y sostenibilidad organizacional		Sistemas de información para la gestión de las decisiones		Gestión del conocimiento y la innovación		Electiva de profundización III	
Código	107062	Código	107066	Código	107070	Código	
M	3	M	3	M	3		
Administración de operaciones y cadenas globales de valor		Green project management		Métodos cualitativos y cuantitativos para los negocios			
Código	107063	Código	107068	Código	107071		
M	3	M	3	M	3		
Dirección de marketing integral		Pensamiento disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano		Electiva de profundización I			
Código	107065	Código	107069	Código	107072		
Créditos	12	Créditos	12	Créditos	13	Créditos	8
		Total, créditos del programa		45			
		Obligatorio		34			
		Electivo		11			

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Los cursos obligatorios corresponden con el desarrollo del área de conocimiento de Gestión organizacional que se enfocan en formar un magíster que este en capacidad desde su rol como directivo - líder - gestor o consultor de potenciar el desarrollo competitivo, sustentable y perdurable de cualquier organización. De esta manera la lista de cursos obligatorios del programa con sus correspondientes créditos académicos se presenta a continuación:

- Pensamiento estratégico Complejo y Gestión del Business Case. (3) este curso está diseñado para potenciar el desarrollo de competencias técnicas y contextuales. Se enfoca entonces en integrar mega tendencias administrativas con herramientas como el BSC y la estrategia de una página (OPS) entre otras para potenciar el desempeño de la organización a través de lo que la (International Institute Of Business Analysis, 2015) denominado como el análisis integral del negocio.
- Gestión Financiera y mercado de Capitales. (3). Su énfasis tiene que ver con el desarrollo de capacidades para gestionar recursos económicos y la forma de acceder a fuentes no convencionales de financiación como el crowdfunding y el fundraising.
- Dirección de Marketing integral. (3) el curso tiene como finalidad brindar herramientas de decisión que le permitan al gerente aprovechar las últimas tendencias de mercadeo con herramientas para potenciar la competitividad de la organización.
- Administración de Operaciones y Cadenas Globales de Valor. (3) las organizaciones se hacen competitivas en la medida que innovan en procesos y productos así el propósito de este curso tiene como fin integrar elementos operativos que potencien la administración de procesos del negocio (BPM) con la gestión de lo que (Gattorna, 2006) denomina cadenas de suministro dinámicas.
- Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones. (3). Un gerente requiere tomar decisiones para esto es necesario integrar herramientas asociadas al manejo del big data y la inteligencia de

negocios con el fin de poder así desarrollar mejores procesos de toma de decisiones.

- Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional (3) las firmas se convierten en ciudadanos corporativos con deberes y responsabilidades ante las cuales aspectos como los códigos de gobierno corporativo, las memorias de sostenibilidad, los códigos de ética y los protocolos de familia se convierten en herramientas vitales para la sostenibilidad de las organizaciones en la medida que estas herramientas inciden en la gestión de la confianza, la gestión por valores y el acceso a nuevos mercados.
- Seminario de investigación (4). El seminario de investigación Desarrollar en el estudiante las competencias que faciliten la concreción de su trabajo de grado mediante las modalidades que establece el reglamento general estudiantil de la UNAD.
- Green Project Management (3). Este curso integrara los elementos asociados al diseño y gestión de proyectos considerando metodologías GPM y Prism lo que le garantiza al gerente de la organización contar con las competencias para el desarrollo de sistemas solución integrando la triple cuenta de resultados dentro del desarrollo de la firma.
- Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano (3) un gerente lidera, guía y motiva. Pero también crea, apropiá e impulsa a la organización hacia nuevas fronteras, asume desafíos y en el proceso cambia al mundo. Por esto la finalidad de este curso se enfoca en el desarrollo de Soft Skills que potencien la creatividad, el

emprendimiento y en el proceso contribuyan a desarrollar al gerente como un ser humano integral - ético y solidario.

- Gestión del Conocimiento y la Innovación (3) innovar en la sociedad del conocimiento es un desafío real para el gerente, el consultor y el gestor. Requiere de la aplicación de técnicas, procesos y orientaciones, necesita identificar como desarrollar una cartera de productos y servicios innovadores, así como también establecer cómo financiar dichos procesos. Lo que en ultimas se traduce en identificar la forma en que el líder será capaz de gestionar el cambio para lograr la innovación dentro de su organización.
- Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios (3) la organización que no se mide, no se controla y por ende no es competitiva, sustentable ni perdurable. Así mismo las organizaciones desarrollan procesos de gestión que influyen en su desempeño en términos de costos, compras, riesgos, y comunicaciones. Situación está que requiere del manejo de herramientas matemáticas aplicables a las áreas funcionales de la organización, así como también del uso de herramientas cualitativas que potencien el desarrollo de procesos de investigación social que potencien el desempeño del consultor organizacional egresado de la maestría.

Los cursos electivos dentro de la maestría soportan el componente de profundización que se conforma en dos líneas de énfasis Innovación Sostenible y Estrategias para la competitividad organizacional que guardan coherencia con la estructuración de los núcleos problemáticos, el núcleo integrador de problema, las líneas de investigación de la ECACEN y a su vez se convierte en un componente de interdisciplinariedad considerando la articulación que hace

con otros postgrados de la escuela. De esta manera la lista de cursos electivos por sus líneas de énfasis se presenta a continuación:

A. Énfasis De Profundización: Innovación Sostenible

- Desarrollo de Habilidades Directivas (3). Desarrollar competencias comportamentales no es una tarea fácil requiere de procesos formativos que transformen a personas en agentes inductores de cambio. Así este curso tiene como finalidad que el gerente – consultor o gestor pueda ser capaz de gestionar el clima y la cultura organizacional de una organización como variables que incidan en la competitividad.
- Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes (3). Este curso tiene como finalidad el capacitar al futuro gerente- consultor – gestor en el manejo de herramientas informáticas y/o telemáticas que potencien su desempeño y su capacidad de respuesta frente al manejo de distintas fuentes de información.
- HR y People Analytics (3): Este curso brinda las bases y potencialidades de HR y People Analytics y sus herramientas para la toma de decisiones, buscando el desarrollo de las personas para alcanzar mayor engagement organizacional y logrando enlazar la analítica de personas para la transformación hacia un trabajo inteligente y productivo, favoreciendo la generación de valor y sostenibilidad organizacional
- Inteligencia estratégica (3), integra la vigilancia tecnológica, competitiva y de mercados como proceso organizado, selectivo y constante se encarga de recabar información sobre determinado tema para luego usarlo como insumo para determinar tendencias que pueden llegar a ser la base de nuevas ideas de negocio y permitir así el desarrollo de spinoffs que luego se trasformen en empresas de base tecnología de esta manera la finalidad de este curso se

enfocará en cómo desarrollar organizaciones novedosas a partir de procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

- Negocios Electrónicos e Integración Regional (4) el desarrollar negocios en las redes de internet es un desafío para toda organización. Poder reconocer la mejor forma de aprovechar la economía colaborativa es una oportunidad. Con esto en mente el propósito de este curso se enfoca en desarrollar las competencias necesarias para que desde los distintos tipos de negocios electrónicos que existan las organizaciones puedan expandir su impacto e influencia a distintas regiones. Así mismo el curso también buscará evaluar el impacto que la integración organizacional trae para el desarrollo sostenible de las organizaciones a través de la transferencia de conocimientos y tecnologías.

B. Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional.

- Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio (3) la gestión de la crisis es un procedimiento por el cual las organizaciones enfrentan acontecimientos que por mala gestión de los riesgos organizacionales puede incidir en su sostenibilidad organizacional. Estas crisis a su vez pueden generarse a partir de desastres naturales, crisis tecnológicas, rumores, terrorismo, competencia desleal etc. De esta manera un plan de continuidad del negocio permite definir la hoja de ruta con la cual la organización se recuperará en términos logísticos asociados a personal requerido, áreas de trabajo, soportes vitales de la información, manejo de procesos claves, estratégicos y de apoyo, así como planes para difundir y reducir los riesgos organizacionales que tales actuaciones puedan generar.
- Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional (3) para gestionar una organización existen diferentes técnicas y modelos de gestión organizacional.

Saber cuándo y cómo utilizarlo puede ser la diferencia entre ser una organización que lidera o una que sigue tendencias organizacionales.

- Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional (4) las organizaciones en la realidad pasan por tres momentos cruciales se adaptan a los cambios, se transforman y renuevan o desaparecen. Ante esta situación la aplicación de procesos de gestión de la reputación corporativa desde la óptica de la comunicación organizacional puede incidir en el desarrollo de estrategias organizacionales que incidan en la perdurabilidad de la organización.
- Smart Data, Machine Learning y Visualización de Datos (3), este curso siguiendo la tendencia de tecnología emergente se enfoca en el desarrollo de conceptos, características y herramientas relacionadas a datos inteligentes, máquinas de aprendizaje y visualización de datos para de esta manera apoyar a las organizaciones al descubrimiento e interpretación de nuevo conocimiento que permita la toma de decisiones estratégicas. De esta manera la lista de cursos electivos por sus líneas de énfasis se presenta a continuación:

*Figura 7
Cursos electivos MAO*

LINEAS DE PROFUNDIZACION									
M	3	M	3	M	3	M	3	M	4
Desarrollo de habilidades directivas		Entornos virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes		HRy People analytic		Inteligencia estratégica		Negocios electrónicos e integración regional	
Código	107072	Código	107073	Código	103098219	Código	102988010	Código	107076
M	3	M	3	M	4	M	4	M	3
Gestión de la crisis y continuidad del negocio		Técnicas y modelos de gestión organizacional		Gestión de la reputación corporativa y perdurabilidad organizacional		Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica		Smart data, machine learning y visualización de datos	
Código	107077	Código	107078	Código	107079	Código	107080	Código	103098184

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

El Componente de segunda lengua. Dado su enfoque global el programa establece como requisito que los estudiantes al momento de obtener el grado demuestren suficiencia en el inglés como segunda lengua. En ese sentido, la UNAD a través del Instituto Virtual de Lenguas INVIL realiza una prueba clasificatoria o Placement Test que evidencia el manejo del idioma y clasifica al estudiante en uno de los cuatro niveles requeridos para optar el grado de magíster (Niveles A1 a B2).

En caso de que el resultado de la prueba no sea equivalente al nivel IV el estudiante deberá cursar los niveles restantes y cancelar el valor del crédito establecido por la institución. Los cursos de inglés no hacen parte de la estructura curricular del programa. Pero si son un requisito de grado. Ver la siguiente figura.

*Figura 8
Cursos de inglés como requisito de grado*

NIVELES DE FORMACION EN SEGUNDA LENGUA							
Estos son los niveles de Inglés que se deben cursar y aprobar para optar por el título de magíster. No hacen parte de los créditos del programa, pero son requisito de grado.							
T	3	T	3	T	3	T	3
Inglés A1		Inglés A2		Inglés B1		Inglés B2	
Código	90001	Código	900002	Código	900003	Código	900004

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Redes Académicas

Para el diseño y estructuración de las redes académicas del programa se consideraron los siguientes pasos:

Diseño del Macro currículo: a partir de la caracterización de problemáticas que sustentan el desarrollo de preguntas Generadoras, que soportan la identificación de los núcleos problemáticos, los cuales soportan el núcleo integrador permitiendo identificar las Áreas de conocimiento con las cuales se soportara el programa.

La elaboración del Meso currículo, permite definir la Misión, Visión, Principios éticos, Valores Morales, Objetivos, Perfil Laboral, Perfil Profesional, Competencias y Habilidades, así como también Líneas de investigación.

Definición del Micro currículo a partir de este se establecen las redes y los cursos que las conforman. De acuerdo con lo anterior se definen entonces 2 redes del programa a saber:

- Red 1. Dirección estratégica para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones
- Red 2. Modelos de gestión para la Innovación y la sostenibilidad organizacional.

Figura 9
Redes Académicas MAO



Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Relación entre perfil de egreso, competencias, resultados de aprendizaje de programa y Red curricular

La MAO, se enfoca en formar profesionales con un perfil de egreso que los habilite como líderes transformadores, con un espíritu innovador y crítico, capaces de analizar de manera profunda y creativa las situaciones, y comprometidos con la solidaridad.

Para lograr este perfil, el programa se estructura en torno a competencias clave que los estudiantes deben adquirir durante su formación. Estas competencias incluyen la capacidad de formular y ejecutar estrategias generadoras de valor, contribuyendo así al fortalecimiento de las organizaciones. Además, se busca desarrollar en los estudiantes la habilidad de gestionar el cambio y el desarrollo organizacional, siempre orientados hacia una función directiva ética y solidaria.

Los resultados de aprendizaje del programa están diseñados para asegurar que los estudiantes alcancen estas competencias. A través de cursos y

actividades prácticas, se espera que los estudiantes adquieran habilidades para tomar decisiones informadas y eficientes, así como para gestionar los recursos de manera sostenible, productiva y competitiva. También se promueve el pensamiento crítico y la creatividad como parte esencial de su formación.

Las redes curriculares del programa están diseñadas para brindar un conjunto de experiencias educativas coherentes con el perfil de egreso y las competencias esperadas. Los cursos se estructuran de manera secuencial, abarcando temas como liderazgo transformador, innovación, análisis organizacional, ética directiva, gestión del cambio y desarrollo organizacional, toma de decisiones, gestión eficiente de recursos, sostenibilidad y competitividad.

La relación entre el perfil de egreso, las competencias, los resultados de aprendizaje y la red curricular es fundamental para garantizar una formación integral y coherente. El programa se enfoca en desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para que los egresados sean capaces de enfrentar los retos y demandas del entorno laboral, contribuyendo de manera efectiva al fortalecimiento de las organizaciones y promoviendo el cambio positivo en su entorno. Ver la siguiente tabla.

Tabla 8

Resultados de aprendizaje del programa

PERFIL DE EGRESO	NIP	NP	Red Curricular	COMPETENCIA	RESULTADO DE APRENDIZAJE	CURSOS
<p>El magister en Administración de Organizaciones tendrá la capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser líder transformador y con espíritu innovador, crítico, analítico, creativo y solidario • Formular y gestionar estrategias para el desarrollo, cambio e innovación organizacional a partir del ejercicio ético y solidario de la responsabilidad directiva para generar valor y contribuir al fortalecimiento de las organizaciones. • Tomar decisiones, desarrollar la gestión eficiente, informada, productiva, sostenible y competitiva apoyada en los sistemas de 	<p>Gerencia con visión holística que potencie la competitividad organizacional y su perdurabilidad en entornos complejos y frágiles, favoreciendo la sostenibilidad económica, ambiental, social y el bienestar colectivo</p>	<p>NP1: Dirigimiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones.</p>	<p>Red 1. Dirección estratégica para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza críticamente los factores que influyen en el desempeño organizacional, para formular y evaluar estrategias adaptadas al entorno competitivo, potenciando los procesos de toma de decisión • Lidera la implementación de soluciones estratégicas de transformación organizacional, mediante la colaboración de los equipos de trabajo, favoreciendo la efectividad, la competitividad sostenible y el bienestar colectivo 	<p>RA1: Diseñar estrategias, planes y programas para favorecer el desarrollo organizacional mediante ejercicios que potencien los procesos de toma de decisión, el desempeño organizacional, el devenir competitivo, resiliente y perdurable de la organización</p>	<p>Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case. Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones. Desarrollo de Habilidades Directivas Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio Seminario de investigación Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios. Gestión financiera y mercado de capitales. Administración de operaciones y cadenas globales de valor. Dirección de Marketing integral.</p>

información y los recursos de las organizaciones					Negocios Electrónicos e Integración Regional
	NP 2: Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo interorganizacional	Red 2 Modelos de gestión para la Innovación y la sostenibilidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña modelos de gestión Innovadores y eficientes integrando los criterios de sostenibilidad, ética y responsabilidad social, promoviendo la colaboración y la participación inclusiva y solidaria 	RA2 Formular modelos de gestión mediante la aplicación de teorías, técnicas y herramientas para generar innovaciones y proyectos con enfoque sostenible, competitivo, responsable e incluyente, que apoyen la transformación digital y la gestión del conocimiento organizacional.	Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional. Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes Inteligencia estratégica Green Project Management Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano. Gestión del Conocimiento y la Innovación Smart data. Machine learning y visualización de datos HR y People Analytic

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Requisitos de Grado

Adicional al cumplimiento del plan de estudios, el estudiante de la MAO debe alcanzar el nivel de inglés B2 como mínimo, elegir y aprobar una de las opciones de grado que se establecen institucionalmente. Para lo anterior, la UNAD cuenta con el acuerdo 0029 del 13 de diciembre de 2013 por el cual se expide el reglamento estudiantil el cual en su capítulo 8 artículo 65 y SS establece las opciones de grado o “alternativas que la universidad ofrece al estudiante con el fin de complementar, profundizar e integrar conocimientos y competencias desarrollados en el transcurso de su proceso formativo.” De esta manera, se menciona en el parágrafo 2 que las opciones que aplican para los programas de posgrado son:

- Proyecto Aplicado. En el artículo 66 del acuerdo mencionado, se define que el proyecto aplicado es la “opción de grado que le permite al estudiante el diseño de proyectos para una trasferencia social de conocimiento que contribuya de manera innovativa a la solución de problemas focalizados. Sus modalidades son: a) proyecto de emprendimiento empresarial, b) proyecto de desarrollo tecnológico y c) proyecto de desarrollo social comunitario”.
- Proyecto de investigación. En el artículo 67 del mencionado acuerdo, se menciona que el proyecto de investigación es la “opción de grado que le permite al estudiante mostrar el resultado de un proceso de gestión del conocimiento a través de metodologías reconocidas por la comunidad académica.” Así mismo se menciona que “los trabajos de investigación deberán inscribirse en una de las líneas de investigación institucional o de escuela o de programa”; de acuerdo con lo anterior las líneas de

investigación sobre las cuales los estudiantes pueden ubicar sus proyectos de investigación serán:

- Desarrollo económico sostenible y sustentable.
 - Gestión de las organizaciones.
 - Gestión y políticas públicas.
 - Emprendimiento social y solidario.
 - Pensamiento prospectivo y Estrategia.
- Monografía. En el artículo 68 del reglamento se menciona que es la "opción de grado que le permite al estudiante el desarrollo de una investigación con base en la revisión de masas documentales" la cual "debe estar articulada con alguna de las líneas de investigación reconocidas por la universidad".

Finalmente es de anotar que en el caso de las propuestas de proyecto de investigación y monografía se requiere que estas estén debidamente soportadas y que a su vez contribuyan a solucionar un vacío de conocimiento o dar solución a problemáticas por formas distintas a las tradicionales. Para el acompañamiento, plazos para el desarrollo de las opciones de grado, aprobación y sustentación de resultados de las opciones de grado, propiedad intelectual y reconocimiento al trabajo de grado, se aplicará lo establecido en los artículos 75, 76, 77, 78 y 79 del Acuerdo 0029 del 13 de diciembre de 2013 (por el cual se expide el Reglamento Estudiantil de la UNAD).

Interdisciplinariedad e internacionalización en el programa

La interdisciplinariedad se relaciona con el encontrar la forma de potenciar la diversidad de pensamientos, la formación y el actuar de los actores formativos del programa, al igual que la de sus beneficiarios del quehacer académico, de acuerdo con lo anterior la interdisciplinariedad se ve reflejada en el programa en las siguientes acciones:

- Desde el perfil de ingreso permitiendo el acceso a educación de calidad a profesionales de diferentes campos del conocimiento vinculados con la planeación, organización, dirección, evaluación y la mejora de todo tipo de organizaciones, lo que garantiza desde el inicio contar con perfiles que potencian la inter y transdisciplinariedad de todos los actores educativos que se forman en el programa.
- Desde el Componente de Formación Disciplinar Común, el plan de estudios propone el desarrollo de tres tipos de competencias que permiten la gestión de personas, el desarrollo de habilidades prácticas y la generación de destrezas que permiten la gestión bajo una perspectiva de escenarios VUCA y BANI. Elementos estos que potencian la interdisciplinariedad en el programa hacia el logro de habilidades que favorecen el desarrollo de competencias clave para una gestión directiva, incluyente, participativa y enfocada a resultados.
- Dentro del proceso formativo se promueve el desarrollo de competencias que integren el desarrollo de herramientas para promover la investigación aplicada buscando que esta articule aspectos asociados a lo cuantitativo y lo cualitativo.

De esta forma, dentro de los procesos que fortalecen la interdisciplinariedad, el Programa adelanta en articulación con internacionalización acciones para

contribuir y favorecer el impacto y la visibilidad de las demás responsabilidades sustantivas. Así como también en establecer mecanismos que permitan la movilidad de los estudiantes para el desarrollo de procesos formativos con instituciones como:

- **EUDE.** Con la escuela europea de dirección y empresa existe un acuerdo de reconocimiento de saberes en la que estudiantes de las dos instituciones pueden cursar programas formativos relacionados con el área de estudio de la administración de organizaciones con títulos reconocidos en Europa y en Colombia, lo que demuestra que se fortalece la movilidad y la interacción con instituciones en el contexto internacional.
- La seccional **UNAD Florida** con el programa de Máster of Business Administration existe un reconocimiento de saberes entre los dos programas en los que estudiantes del MBA pueden matricular cursos de la MAO y obtener así títulos reconocidos en Estados Unidos y Colombia, el cual demuestra la relevancia de la movilidad internacional hacia los Estados Unidos.

El programa cuenta con el [Plan Estratégico de Internacionalización 2024 – 2031](#) en el que se presentan las estrategias de internacionalización.

Flexibilización para el desarrollo del programa

En el Acuerdo 001 del 14 de febrero de 2013 se define la flexibilización como la posibilidad que tiene el currículo para dar respuesta a las exigencias personales, de los contextos socioculturales, de las comunidades y de las disciplinas, a partir de las dinámicas inter, multi y transdisciplinarias. En esa medida, la flexibilidad otorga al currículo un carácter democrático y

comunicativo, que se recrea entre actores educativos y disciplinas para conseguir la pertinencia y el impacto de los programas académicos en la sociedad.

Las principales estrategias de flexibilidad puestas en práctica para el programa MAO son:

- Matrícula por créditos académicos que brinda al estudiante la posibilidad de avanzar en su proceso académico de acuerdo con sus condiciones particulares de tiempo y disponibilidad de recursos económicos, toda vez que en la UNAD se establecen los derechos pecuniarios por crédito académico y no por semestre como en la mayoría de las instituciones educativas que ofrecen este tipo de programas.
- A partir de los 12 créditos académicos propuestos en los cursos electivos que representan 24% del total de cursos del programa y que se articulan con las áreas de conocimiento, ofreciendo la oportunidad para que cada estudiante elija alternativas que correspondan con sus necesidades particulares, profesionales, de su contexto territorial y las exigencias propias de la disciplina.
- Teniendo en cuenta que el sistema de créditos académicos se inscribe tanto en las tendencias de la modernización del subsistema universitario como en la internacionalización de este para responder al contexto de la globalización educativa, el plan de estudios permite que la duración de un programa no se mida por el número de periodos académicos, sino por el tiempo que el estudiante dedique a sus procesos formativos y de aprendizaje. De esta manera el estudiante puede matricular desde 6

hasta 12 créditos en su proceso formativo para cada matrícula que haga de 16 semanas de duración.

- Dos líneas de profundización entre las cuales el estudiante puede elegir de acuerdo con sus intereses particulares de formación.

La movilidad virtual ofrece la ventaja al estudiante de contar con flexibilidad en tiempo y espacio, a partir de la disposición de una plataforma educativa virtual disponible las 24 horas del día, todos los días de la semana, a la cual los estudiantes pueden acceder desde cualquier sitio o lugar.

- Rutas de internacionalización mediante el reconocimiento de créditos académicos para doble titulación con el programa Máster of Business Administration (MBA) de la UNAD Seccional Florida.
- Microcertificaciones. En la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD se reconoce la importancia de promover condiciones propicias para la generación del primer empleo y de este modo, acoge los lineamientos normativos establecidos a partir de la promulgación de la Ley 1780 del 2 de mayo de 2016, Ley 2043 del 27 de julio de 2020 y demás normas concordantes para facilitar el empleo y el emprendimiento juvenil, a partir de la generación de medidas para superar las barreras de acceso al mercado de trabajo, a partir de la certificación y microcertificación de competencias y habilidades abordadas dentro de los procesos formativos de los programas de educación superior.

De esta forma la UNAD mediante el Acuerdo 326 del 09 de junio de 2023, ([Anexo 3.15](#)) establece lineamientos para reconocer competencias específicas a los estudiantes que hayan aprobado él o los cursos que integran tecnologías licenciadas en la ruta de formación del componente práctico de cada uno de los programas de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios. La competencia específica por reconocer por medio de certificación estará definida por el líder de programa, los cuales darán respuesta al resultado de aprendizaje del programa, resultado de aprendizaje del o los cursos que integren el uso de un software o simulador contratado dentro de la ruta de formación del componente práctico

En el programa, dentro de los criterios de flexibilidad e innovación curricular y acorde con las exigencias en el ámbito científico, social y profesional, las características de la población estudiantil y el sector real se da la posibilidad que el estudiante en su proceso académico obtenga microcertificaciones internas y externas que acrediten conocimientos, destrezas y competencias en habilidades gerenciales para la toma de decisiones, las cuales estarán articuladas al cumplimiento de las horas de componente práctico.

La primera microcertificación se obtendrá por uso y manejo del simulador Global 2030; la segunda, al cursar y aprobar los cursos asociados a la Red Curricular Direccionamiento estratégico para el desarrollo competitivo de las organizaciones: Pensamiento estratégico y gestión del business case, Sistemas de información para la gestión de las decisiones y Métodos cualitativos y cuantitativos para los negocios y que al final Demuestre habilidades gerenciales para la toma de decisiones en escenarios simulados mediante la integración de

herramientas que le permitan gestionar organizaciones perdurables y sostenibles en el tiempo. (Ver Figura).

*Figura 10
Ruta de las Microcertificaciones MAO*

Periodo I.		Periodo II.		Periodo III.		Periodo IV.	
Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	4	Metodológico	4
Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case.		Gestión financiera y mercado de capitales		Seminario de investigación		ELECTIVO PROFUNDIZACIÓN 2.	DE
Código	107061	Código	107064	Código	107067	Código	000000
Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	4
Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional		Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones.		Gestión del Conocimiento y la Innovación		ELECTIVO PROFUNDIZACIÓN 3.	DE
Código	107062	Código	107066	Código	107070	Código	000000
Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	3
Administración de operaciones y globales de valor.		Green Project Management		Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios.			
Código	107063	Código	107068	Código	107071		
Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	3	Metodológico	3
Dirección de Marketing integral.		Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano.		ELECTIVO PROFUNDIZACIÓN 1.			
Código	107065	Código	107069	Código	000000		

Fuente: Equipo Renovación de Registro Calificado, 2023

- Continuum formativo

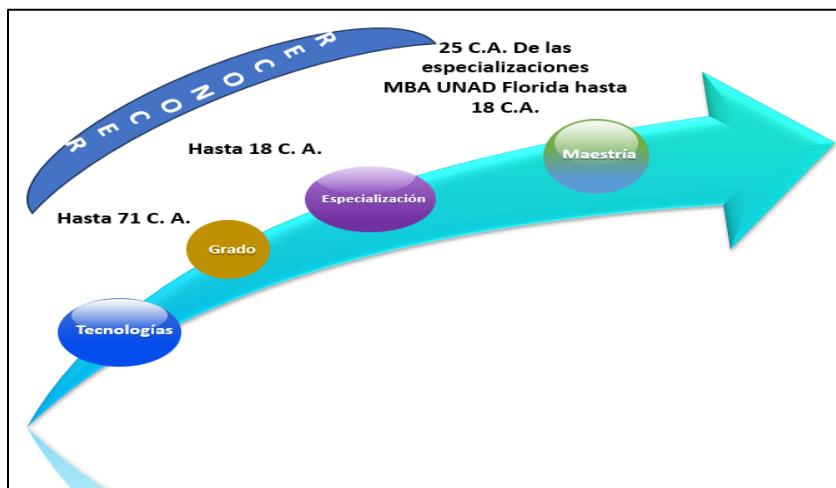
De otra parte, y acorde al perfil interdisciplinario de ingreso a la MAO, se puede proponer el marco del Continuum Formativo, donde la cualificación se realiza sistemáticamente a través de la articulación que se prevé con programas inscritos dentro de la línea de Gestión Organizacional iniciando en las Tecnologías, programa de grado, especializaciones y finalmente se consolida en la maestría y en las áreas relacionadas con el MBA ofrecido por la UNAD Florida, donde es posible realizar reconocimiento de saberes de cursos relacionados con el management.

Con lo anterior, se busca articular el conocimiento adquirido por el estudiante de nivel de diplomaturas, grado, especializaciones, maestrías, permitiendo el reconocimiento de saberes y valorando las competencias que se adquieren en la cualificación y que potencian el aprendizaje profundo al establecer una ruta hacia una complejidad cognitiva ascendente potenciando aprendizajes más abstractos, cualitativos y complejos al desarrollar habilidades de apropiación, profundización e investigación y transferencia a los contextos en los que se desempeña.

Este proceso será normado por los respectivos Acuerdos avalados por el Consejo de Escuela, como órgano académico encargado de dar soporte a estas articulaciones, que permiten ser coherentes con los retos y necesidades actuales de esta área de formación.

El continuum formativo permite una considerable economía de tiempo, recursos y esfuerzos en la ruta de aprendizaje como se aprecia en la Figura.

Figura 11
Continuum Formativo MAO



Fuente: Equipo Renovación de Registro Calificado, 2023

- Sumado a lo anterior, se definen cuatro (4) niveles de formación en segunda lengua (Ingles) para alcanzar la clasificación B2, en relación con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, para obtener el título de magister; si bien no hacen parte de los créditos del programa, se deben cursar y aprobar debido a que son prerequisito de grado.
- Se considera también la interdisciplinariedad del programa que permite la flexibilidad de la MAO con la Maestría en Agronegocios, bajo el reconocimiento de créditos académicos cursados en doble vía y que se estipulan en el acuerdo respectivo para favorecer la trasferencia o movilidad interna de los estudiantes entre programas de diferentes escuelas.

Componente pedagógico

Como se define en el PAPS (2011), el componente pedagógico expone el modelo de educación a distancia de la UNAD, contextualiza las características de la universidad, del conocimiento científico, del sujeto que aprende, del acompañamiento en el aprendizaje, de la relación entre la Universidad y el contexto socio-comunitario, de la expresión estética y comunicativa, de la articulación entre la Universidad y los sectores productivo y social y de la normatividad que regula a la Universidad.

La fundamentación del componente pedagógico se pone en marcha a través de la vinculación de ocho ejes transversales como son:

- Histórico-Cultural.
- Epistemológico-Científico.
- Antropológico-Filosófico. Ético-Pedagógico.
- Político-Social y Comunitario.

- Estético-Comunicativo.
- Económico-Productivo y Empresarial.
- Jurídico-Administrativo.

Dado lo anterior, los lineamientos pedagógicos y didácticos del programa de MAO se dinamizan a través del modelo pedagógico Unadista apoyado en e-learning, que integra las acciones formativas en relación con la enseñanza-aprendizaje efectiva, significativa, solidaria y colaborativa. Desde esta perspectiva, el modelo pedagógico, se organiza en las dimensiones e - currículo, e- mediaciones, e-mediador, e-estudiantes, e-medios, e-evaluación, e- comunidad, e-investigación, e-bienestar y e-calidad, centradas en el trabajo autónomo y colaborativo, en el contexto de la educación abierta y a distancia. (UNAD, 2007).

Dentro de los procesos que se adelantan en el Programa de Maestría en Administración de Organizaciones, la evaluación del aprendizaje se ha constituido como la “acción planificada y permanente para valorar la formación integral del estudiante en relación con su desempeño en el proceso de aprendizaje” (UNAD, 2020), el cual resulta fundamental para la toma de decisiones en el proceso de mejorar permanentemente la gestión académica que se materializa a partir del macrocurrículo en la pertinencia del programa al que responden dentro del contexto al que da respuesta en coherencia con la formación disciplinar, en el meso currículo, al evaluar la pertinencia del plan de estudio y las rutas de formación, y en el microcurrículo, en coherencia con la operacionalización del modelo pedagógico.

Desarrollo de habilidades para interrelacionarse tanto en profesores como en estudiantes

Desde el modelo pedagógico, apoyado en el *e-learning*, la UNAD proporciona escenarios para construir el conocimiento mediante espacios para la interacción y la comunicación dialógica que permitan aprender en contexto, a través del uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) lo cual facilita la conformación de redes y de comunidades de aprendizaje.

En esos espacios, la Maestría en Administración de Organizaciones promueve la construcción de conocimiento, el desarrollo del pensamiento crítico y los procesos de aprendizaje significativo, colaborativo y autónomo, a partir del trabajo entorno a las actividades del curso en Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA) que se señalan a continuación.

- Campus Virtual.: Es un espacio construido sobre la plataforma Moodle donde se encuentran los cursos académicos de la Universidad, los escenarios de interacción para las diversas unidades institucionales y los recursos para establecer los procesos comunicativos entre los diversos integrantes del circuito académico.

- Formas de acompañamiento para Campus Virtual.
- Sincrónico. Hace referencia a las actividades en las que confluyen en el mismo tiempo el docente y sus estudiantes a través de distintos mecanismos mediados por TIC; se desarrolla a partir de los Encuentros Sincrónicos Mediados Por TIC: Teleconferencia y Chat + Teams. Estas sesiones tienen por objeto la resolución de dudas, el fortalecimiento del manejo conceptual y de contenidos. La intención es afianzar aprendizajes del curso, mediante actividades que permitan la interacción estudiante-docente.

- Asincrónico. Hace referencia al acompañamiento de los profesores a los estudiantes en la realización de las actividades en los foros del curso, mensajería interna de curso y demás recursos que no dependen de la participación simultánea del docente y el estudiante.
- CIPAS. Son comunidades de aprendizaje que se conforman por estudiantes y son orientadas por un docente. En ellas se dan interacciones estudiante-estudiante y estudiante-docente para resolver inquietudes entre pares sobre el aprendizaje, el desarrollo de los cursos y programas académicos, así como crear y fortalecer vínculos sociales y a su vez desarrollar la identidad y pertenencia institucional. Se pueden conformar así:
 - Grupos de estudiantes: se organizan y se reúnen de manera voluntaria en los centros para discutir, reflexionar o comprender temas académicos que puedan resolverse entre ellos o con el docente en el encuentro de CIPAS.
 - Grupos acompañados por mediadores (docente o monitor): son encuentros de apoyo académico en donde el mediador prepara estrategias pedagógicas para el afianzamiento de las intencionalidades formativas del curso. Es importante mencionar que, la comunidad de aprendizaje estructurada a partir de los CIPAS se mantendrá en la medida en que el grupo y sus miembros, acompañados por un docente, fortalezcan sus vínculos creados y con ello, consigan sus propósitos.

De esa forma, los CIPAS son una estrategia para la generación de comunidades de aprendizaje que actúan con las lógicas del trabajo en red y de la

interdisciplinariedad, con el propósito de generar distintas formas de interacción entre los actores de la comunidad académica Unadista en función de la formación. Los propósitos de los CIPAS son:

- Orientar didácticamente la comprensión y aplicación de los contenidos abordados en los cursos.
- Resolver inquietudes, dudas propias de su curso, de su programa o manejo de recursos tecnológicos.
- Fortalecer los hábitos de estudio mediante estrategias de autorregulación y metacognición.
- Desarrollar habilidades en el manejo de las TIC.
- Orientar el manejo de referentes bibliográficos relacionados con las temáticas a desarrollar.
- Establecer vínculos afectivos y de motivación para movilizar la acción solidaria y la búsqueda del crecimiento personal y colectivo.
- Fortalecer el sentido de pertenencia a la institución.
- Fomentar la vida universitaria en los Centros.

Para el acompañamiento docente la UNAD ha establecido lineamientos específicos de acuerdo con los roles correspondientes ya sea tutor, docente, consejero o líder de programa. En cuanto al acompañamiento docente, este puede ser de dos tipos en forma individual o en grupo de estudiantes y se desarrolla en tres escenarios campus virtual, e-learning o in situ, organizados de la siguiente forma

- Sincrónico. Son aquellas en que confluyen tanto docentes como estudiantes al mismo tiempo y se desarrollan por medio de Web conferencia y Chat + Skype., para resolver dudas, fortalecer los conocimientos y afianzar los aprendizajes.

- Asincrónico. Hace referencia al acompañamiento de los docentes a los estudiantes en la realización de las actividades en los foros del curso, mensajería interna de curso y demás recursos que no dependen de la participación simultánea del docente y el estudiante. En estos espacios se busca promover la construcción de conocimiento, el desarrollo del pensamiento crítico y los procesos de aprendizaje significativo, colaborativo y autónomo a partir del trabajo en torno a las actividades del curso.
- In Situ. Con la denominación del escenario de acompañamiento in situ se agrupan las actividades académicas que se desarrollan en el lugar, en el sitio y que implican una asistencia y participación por parte del docente en un lugar determinado, bien sea en centro o en el lugar de práctica del estudiante.

Mediante el Acuerdo 687 del 19 de octubre de 2021 la ECACEN reglamenta su componente práctico para todos sus programas y se desarrolla bajo entornos simulados mediados con las tecnologías de la información. Donde se agrupan estrategias pedagógicas y didácticas, planificadas y organizadas, como escenario integrador del saber y el hacer en multicontextos, desde la reflexión, conceptualización, investigación y experimentación, mediados por tecnologías de información; esto, para el desarrollo del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, con el propósito de adquirir, apropiar, generar y fortalecer competencias disciplinares y profesionales en el estudiante.

Adaptaciones de los mecanismos de evaluación a condiciones de accesibilidad

El programa de MAO sigue los lineamientos del Acuerdo 019 de agosto 31 de 2016, mediante el cual se adopta la política de accesibilidad a los aspirantes, estudiantes y egresados con discapacidad de la UNAD. Con el propósito de identificar las necesidades educativas especiales la VISAE ha dispuesto un mecanismo de caracterización de estudiantes y mecanismos para su atención oportuna y permanente, en concordancia con el Capítulo 7 del Acuerdo 029 del 2013 del consejo académico. ([Anexo 3.20](#)).

Descripción y justificación de los mecanismos de evaluación y seguimiento a los resultados de aprendizaje

Los momentos, las actividades y controles para llevar a cabo la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, se soportan en el procedimiento de calidad P-7-4 Evaluación del aprendizaje ([Anexo 3.18](#)). Desde ECACEN se hace permanente gestión y evaluación de los RA, mediante la ruta de gestión de resultados de aprendizaje ([Anexo 3.12](#)) para programas nuevos, en proceso de renovación de registro calificado o renovación de calidad. Esta ruta dinamiza para los niveles macrocurricular, mesocurricular y microcurricular, a un grupo de expertos que garantizan el diseño, revisión, análisis y mejora continua de los RA y RAC con el apoyo de pares externos, redes académicas de programa y comité curricular. En ella se identifican actores, niveles de desarrollo curricular, acciones, herramientas productos y responsables logrando evidenciar y sustentar en cada etapa el alcance de los resultados y el proceso de mejoramiento continuo.

*Tabla 9
Correlación entre los RAP y los Cursos*

COMPETENCIA	RESULTADO DE APRENDIZAJE	CURSOS
<ul style="list-style-type: none"> Analiza críticamente los factores que influyen en el desempeño organizacional, para formular y evaluar estrategias adaptadas al entorno competitivo, potenciando los procesos de toma de decisión. Lidera la Implementación de soluciones estratégicas de transformación organizacional, mediante la colaboración de los equipos de trabajo, favoreciendo la efectividad, la competitividad sostenible y el bienestar colectivo 	<p>RA1: Diseñar estrategias, planes y programas para favorecer el desarrollo organizacional mediante ejercicios que potencien los procesos de toma de decisión, el desempeño organizacional, el devenir competitivo, resiliente y perdurable de la organización</p>	<p>Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case. Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones. Desarrollo de Habilidades Directivas Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio</p> <p>Seminario de investigación Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios. Gestión financiera y mercado de capitales. Administración de operaciones y cadenas globales de valor. Dirección de Marketing integral.</p> <p>Negocios Electrónicos e Integración Regional</p>
<ul style="list-style-type: none"> Diseña modelos de gestión Innovadores y eficientes integrando los criterios de sostenibilidad, ética y responsabilidad social, promoviendo la colaboración y la participación inclusiva y solidaria 	<p>RA2 Formular modelos de gestión mediante la aplicación de teorías, técnicas y herramientas para generar innovaciones y proyectos con enfoque sostenible, competitivo, responsable e incluyente, que apoyen la transformación digital y la gestión del conocimiento organizacional.</p>	<p>Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional.</p> <p>Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes Inteligencia estratégica Green Project Management Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano. Gestión del Conocimiento y la Innovación Smart data. Machine learning y visualización de datos HR y People Analytic</p>

Fuente: Equipo de Renovación de Registro Calificado, 2023

Como mecanismo de evaluación y seguimiento, la UNAD ha implementado en forma transversal **la Metodología de Evaluación Curricular (MEC)** ([Anexo 3,19](#)), como resultado de un ejercicio dinámico y participativo. Esta metodología aporta insumos importantes para evaluar el programa y se constituye en una orientación en la mejora de la gestión académica, diseño de

innovaciones curriculares, al igual que estrategias para la retención y la permanencia, análisis de resultados y propuestas de actualización. El programa MAO evalúa en forma permanente de acuerdo con los lineamientos del MEC.

Para garantizar una evaluación objetiva y pertinente de los resultados de aprendizaje, el programa establece una correlación que da cuenta de los cursos que se relacionan con el cumplimiento de cada uno de los resultados de aprendizaje del programa, como se aprecia en la siguiente Tabla. Estos cursos darán razón del cumplimiento de dichos resultados al final de cada periodo académico.

Descripción de los mecanismos de retroalimentación y seguimiento a los estudiantes.

El programa de MAO cuenta con mecanismos de realimentación y seguimiento a estudiantes de acuerdo con los lineamientos generales del currículo de la UNAD:

Actividades de acompañamiento (asesoría académica, orientación metodológica, realimentación y comunicación dialógica) que realiza el docente en los cursos asignados, en cumplimiento de su deber al entregar información de retorno de manera permanente, oportuna y pertinente al estudiante basado en las actividades y evaluaciones desarrolladas en el proceso formativo. La información de retorno a las actividades evaluativas se entrega al estudiante entre el día uno (1) y el diez (10) contados a partir del cierre de la actividad y para las actividades de realimentación automática se entrega dentro de los cinco (5) días posteriores al cierre de esta.

De igual manera, la realimentación para los procesos del trabajo colaborativo por parte del docente es de carácter permanente y se realiza utilizando los

recursos tecnológicos establecidos para su desarrollo, lo anterior aplica para los períodos académicos regulares, dado que para los períodos intersemestrales la información de retorno que entrega el docente es proporcional al número de semanas de los cursos regulares.

Para la realimentación de Pruebas Objetivas Abiertas (POA) relacionadas con simulaciones, solución de problemas, formulación de proyectos, estudios de caso, entre otras, ella se realiza conforme a las fechas programadas en la agenda del curso.

Así las cosas, la revisión de los resultados de la evaluación es un derecho que tiene el estudiante de solicitar al docente de su respectivo curso la revisión de los resultados de los procesos evaluativos.

El estudiante dispone de los tres (3) días calendario, siguientes a la publicación de su calificación, para presentar su solicitud, mientras que el docente cuenta con tres (3) días calendario, a partir de la solicitud, para resolverla.

Si realizada la revisión, el estudiante sigue considerando inadecuada su calificación, tiene la posibilidad de solicitar una nueva revisión al director de curso, quien dispondrá de tres (3) días calendario para realizar la recalificación, que tiene el carácter de decisión definitiva. Si el docente y director de curso son la misma persona, se hace la solicitud ante el líder nacional del programa, y en este caso la recalificación tiene carácter definitivo. Con los elementos anteriores, es imprescindible establecer los compromisos de los docentes y su red en el proceso de entrega de información de retorno a sus estudiantes. Para ello se da a conocer las responsabilidades en el acompañamiento, tanto en lo individual como en lo colaborativo al interior de los cursos académicos.

La realimentación de la evaluación se rige por el Estatuto académico, se organiza a partir de la rúbrica de evaluación donde se describe al estudiante en forma detallada los puntajes que puede obtener en cada actividad de acuerdo con los resultados. Los estudiantes en el campus virtual pueden ir observando su desempeño en forma rápida y efectiva y tomar decisiones al respecto para lograr una mejora continua.

VII. Conclusiones

Los elementos orientadores de la transformación curricular de la MAO, se gestan a partir de los procesos de autoevaluación, el plan de mejoramiento, el estado de la educación en el área del programa, de la ocupación, profesión, arte y oficio, la Metodología de Evaluación Curricular y el análisis de oportunidades de desarrollo socioeconómico, tecnológico y cultural que se materializan en el programa académico es posible redefinir entre otros aspectos el direccionamiento estratégico, donde se actualiza la misión y la visión.

Los resultados de aprendizaje del programa se redefinen en coherencia con el estatuto académico de la UNAD: Macrocurrículo, Mesocurrículo y Microcurrículo y la Ruta de Gestión de los Resultados de Aprendizaje de ECACEN (Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios), las tendencias curriculares internacionales, necesidades del sector productivo y las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para los procesos de renovación de registros calificados. En tal sentido, enuncian así:

RA1: Diseñar estrategias, planes y programas para favorecer el desarrollo organizacional mediante ejercicios que potencien los procesos de toma de decisión, el desempeño organizacional, el devenir competitivo, resiliente y perdurable de la organización.

RA2 Formular modelos de gestión mediante la aplicación de teorías, técnicas y herramientas para generar innovaciones y proyectos con enfoque sostenible, competitivo, responsable e incluyente, que apoyen la transformación digital y la gestión.

Es importante mencionar que también el núcleo integrador del problema se redacta nuevamente: Gerencia con visión holística que potencie la competitividad organizacional y su perdurabilidad en entornos complejos y frágiles, favoreciendo la sostenibilidad económica, ambiental, social y el bienestar colectivo y los núcleos problemáticos: 1; Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones. Y el 2; NP 2: Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo interorganizacional.

Así mismo, se redactan las competencias del programa, las cuales se relacionan con los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y atributos que influyen en el desempeño exitoso de las personas en sus labores, para lo cual se consideraron los siguientes elementos:

- El individuo
- El contexto
- El área de conocimiento

Otra arista de gran importancia que se reconsideró fue el plan curricular, que si bien es cierto continúa con 45 créditos académicos – C.A (34 obligatorios y 11 electivos), se incorporan tres (3) cursos electivos así:

Línea de profundización 1: Innovación sostenible 1: HR y People Analytics (3 C.A) e Inteligencia estratégica (3 C.A), y en el Línea de profundización 2: Estrategias para la Competitividad Organizacional: Smart Data, Machine Learning y Visualización de Datos (3 C.A). En el caso de las líneas de profundización, se conserva la 2 y la 1 se reconfigura pasando de innovación sustentable a sostenible en armonía con las líneas de investigación de la

escuela y la esencia misma del programa orientado a las organizaciones perdurables en el tiempo desde el punto de vista económico y administrativo. Las Redes académicas, se rediseñaron y reestructuraron pasando de cuatro (4) a dos (2), a partir del diseño del macrocurrículo, el mesocurrículo y el microcurrículo:

- Red 1. Dirección estratégica para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones
- Red 2. Modelos de gestión para la Innovación y la sostenibilidad organizacional.

Del mismo modo, y atendiendo la percepción de los grupos de interés tanto en el estudio de mercado como en el ejercicio de autoevaluación sobre la importancia en el dominio de una segunda lengua de los futuros magister se agrega en el requisito de graduación un nivel más de Inglés (B2), el cual se podrá reconocer de estudios de pregrado siempre y cuando se hayan obtenido en la UNAD, se ofrecerá la posibilidad de cursar en el Instituto Virtual de Lenguas, presentar prueba de suficiencia a través del Placement test o solicitando homologación por estudios previos en instituciones de acuerdo a la normativa nacional donde se evalúe de acuerdo al marco común europeo.

Como elemento innovador y como valor agregado, el plan de estudios incorpora dos microcertificaciones, una internas y externas que acreditan conocimientos, destrezas y competencias en habilidades gerenciales para la toma de decisiones en escenarios simulados mediante la integración de herramientas que le permitan gestionar organizaciones perdurables y sostenibles en el tiempo, las cuales estarán articuladas al cumplimiento de las horas de componente práctico. La primera microcertificación se obtendrá por

uso y manejo del simulador Global 2030; la segunda, al cursar y aprobar los cursos asociados a la Red Curricular Direccionamiento estratégico para el desarrollo competitivo de las organizaciones: Pensamiento estratégico y gestión del business case, Sistemas de información para la gestión de las decisiones y Métodos cualitativos y cuantitativos para los negocios.

Otro elemento es el continuum formativo, donde la cualificación se realiza sistemáticamente a través de la articulación que se prevé con programas inscritos dentro de la línea de Gestión Organizacional iniciando en las Tecnologías, programa de grado, especializaciones y finalmente se consolida en la maestría y en las áreas relacionadas con el MBA ofrecido por la UNAD seccional Florida, donde es posible realizar reconocimiento de saberes de cursos relacionados con el management. Con lo anterior, se busca articular el conocimiento adquirido por el estudiante de nivel de tecnologías, grado, especializaciones, maestrías, permitiendo el reconocimiento de saberes y valorando las competencias que se adquieren en la cualificación y que potencian el aprendizaje profundo al establecer una ruta hacia una complejidad cognitiva ascendente potenciando aprendizajes más abstractos, cualitativos y complejos al desarrollar habilidades de apropiación, profundización, investigación y transferencia a los contextos en los que se desempeña, del mismo modo, el continuum formativo permite una considerable economía de tiempo, recursos y esfuerzos en la ruta de aprendizaje.

Referencias Bibliográficas

- Abadía García, C., Reyes Ramírez, O., & Martínez, H. (2020). Contexto de los resultados de Aprendizaje en la UNAD V 2.0. Bogotá D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Abadía García, C., Vela González, P., & Montero Vargas, R. (2016).
- Abadía García, C., Vela González, P., & Montero Vargas, R. (2016).
- Acuerdo Nº 039. Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, 03 de diciembre de 2019.
https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2019/COSU_ACUE_039_20190312.pdf
- Agudelo Gutiérrez, D. (2019). La emergencia de la empresa social, el caso de la empresa rural social ecoturística en el municipio de Atarjea, el Carricillo, Guanajuato. Celaya, Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Aguirre, J., Castrillón, F., & Arango, B. (2019). Tendencias emergentes de los posgrados en el Mundo. Revista Espacios, 40(31), 9-31.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n31/a19v40n31p09.pdf>
- Aktouf, O. (2009). La Administración entre Tradición y Renovación. Santiago de Cali: Universidad Libre Cali.
- Alcalde San Miguel, P. (2019). Calidad 3. Ediciones Paraninfo, SA.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sjqIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Calidad+de+producto+y+del+servicio:+&ots=GTU8EnV4vt&sig=aZxcdZGX511sOY5nP8r9r0GcWg8#v=onepage&q=Calidad%20de%20producto%20y%20del%20servicio%3A&f=false>
- AMA. (2010). The AMA Handbook of Leadership. AMACOM.
- Bagga, S., Gera, S., y Haque, S. (2022) The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in

virtual teams, Asia Pacific Management Review,
<https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.003>.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.

Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., & Olaya, O. J. G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de re-organización en el medio ambiente empresarial colombiano. Espacios, 40(6), 2-15.
<https://pure.urosario.edu.co/es/publications/management-adaptability-and-resilience-key-factors-in-re-organiza>

Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 30, 79-96.
<https://upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/3845>

Borzaga, C., & Defourny, J. (2004). The emergence of social enterprise. New York: Routledge.

Cachón-Rodríguez, G; Blanco-González, A; Prado-Román,A; Del-Castillo-Feito,C, (2022) How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference?, Evaluation and Program Planning, (95) <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>.

Caeiro, M. (2019). Recreando la Taxonomía de Bloom para Niños Artistas.Hacia una educación artística metacognitiva, metaemotiva y metaafectiva. Departamento Didáctica de las Artes Plásticas y Visuales Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).

Canals, J., & Heukamp, F. (2020). The Future of Management in an AI World Redefining Purpose and Strategy in the Fourth Industrial Revolution. Barcelona, Spain: IESE Business School - University of Navarra.

Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., y Benichoux, F. (2021). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness,

- engagement, and perceived stress in France. European Management Journal. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.004>
- Caravedo, B. (2016). La energía social de las empresas B. Universidad del Pacífico.
- Carayannis, E. G., Thorsten, D. B., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Journal Innovation and Entrepreneurship, 1(2).
- Carr, E., Reece, A., Rosen Kellerman, G., & Robichaux, A. (2019). The Value of Belonging at Work. Harvard Business Review.
- Cecodes. (2010). Negocios Inclusivos. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza. Avances y lineamientos. WBSCD.
- Center for te governance of Chance. (2019). Las empresas con proposito y el auge del cuarto sector en Iberoamerica. Center for te governance of Chance.
- CESU. (2014). Acuerdo por lo superior 2034. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-344500_archivopdf_sintesi_doc_acuerdosuperior.pdf
- Christensen, C. (1997). El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías provocan el fracaso de grandes empresas. Harvard Business Review.
- Christensen, C. M., & Dillon, K. (2020). Disruption 2020: An Interview With Clayton M. Christensen. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 21-26.
- Comisión Europea. Centro de Excelencia en en PM² (CoEPM²). (2020). Metodología de gestión de proyectos PM² guia 3.0. Open Project Management Methodology. Bruselas - Belgica.: CoEPM².
- CONPES 3527. (2008). <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/33512>
- CONPES 3527. (2008). <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/33512>

Consejo Nacional de Acreditación. (2009). Lineamientos para la acreditación de alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado. Bogotá D.C.: Consejo Nacional de Acreditación CNA.

Consejo Nacional de Acreditación. (2009). Lineamientos para la acreditación de alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado. Bogotá D.C.: Consejo Nacional de Acreditación CNA.

Consejo Privado de Competitividad. (2016). Informe Nacional de Competitividad 2016 -2017. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.

Consejo Privado de Competitividad. (2016). Informe Nacional de Competitividad 2016 -2017. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.

Consejo Privado de Competitividad. (2016). Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Competitividad en Colombia. Bogotá D.C.: PNUD Colombia - Consejo Privado de Competitividad.

Consejo Privado de Competitividad. (2016). Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Competitividad en Colombia. Bogotá D.C.: PNUD Colombia - Consejo Privado de Competitividad.

Consejo Privado de Competitividad. (2021). Informe Nacional de Competitividad 2021-2022. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/12/CPC_INC_2021-2022-COMPLETO.pdf

Consejo Privado de Competitividad. (2021). Informe Nacional de Competitividad 2021-2022. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/12/CPC_INC_2021-2022-COMPLETO.pdf

Coombs, W. T. (2020). The Handbook of Crisis Communication. John Wiley & Sons.

Cubillos, N. A. (2023). Historia de la producción y sus retos en la era actual. Región Científica, 2(1), 202315-202315. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/15>

Cunningham, P., & Debreceny, R. (2018). The impact of artificial intelligence on accounting and finance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*.

Dávila de Guevara, C. (2001). *Teorías Organizacionales Y Administración. Enfoque Crítico.* Edición Segunda; Colombia; Ed. McGraw Hill

Departamento Nacional de Planeación. (2021). CONPES 462. <https://www.colombiaaprende.edu.co/agenda/eventos/politica-nacional-de-propiedad-intelectual-conpes-4062-de-2021>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). Plan Nacional de Desarrollo- Colombia Potencia Mundial de la vida 2022-2026.

Dixon, N. (2000). conocimiento común: cómo las empresas prosperan compartiendo lo que saben. Nuevo Mexico: Harvard Business.

Ernest & Young. (2014). Siguiendo las tendencias Globales. Como Seis Desarrollos Clave estan dando forma al mundo de los Negocios. New York: Ernest & Young.

Gabancho, E. D. R., Lopez, C. D. J. V., Pichilingue, M. T. M., Espejo, E. L. V., & Concha, L. E. M. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. *Economía & Negocios*, 4(2), 280-296.

Gattorna, J. (2006). *Living Supply Chains.* London: Prentice Hall / Financial Times.

Global Entrepreneurship Monitor Colombia – GEM. (2023). Actividad empresarial en Colombia 2022-2023: en camino hacia la reactivación. <https://gemcolombia.org/>

González González, K. M. (2022). El papel de las empresas en un Modelo de Responsabilidad Social Compartida para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estudio de Caso Fundación del Empresariado Chihuahuense en México. https://www.tipconsortium.net/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Extendido-para-la-Misi%C3%B3n-de-Sabios_TIPC_March-2020.pdf

- Gorn, G. J. (2020). Crisis Management and Communication: How to Gain and Maintain ControlCrisis Management and Communication: How to Gain and Maintain Control Before and During a Crisis. Business Expert Press.
- Grayson, D., Line, M., & Schramme, A. (2019). Social Intrapreneurism and All That Jazz: How Business Innovators are Helping to Solve the World's Most Wicked Problems. Routledge.
- Gunther McGrath, R. (2013). Transient Advantage. Harvard Business Review, 20-42.
- Hart, S., & Prahalad, C. (2004). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School Publishing.
- Hernández, B. L. S. (2022). Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(3), 732-748. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3861>
- Hite,L. McDonald,K.(2020), Careers after COVID-19: challenges and changes Human Resource Development International, 23 (4), pp. 427-437. DOI: 10.1080/13678868.2020.1779576
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. Cengage Learning.
- Hokenstad, C., Coutinho de Arruda, M., & Khagram, S. (2004). Ponga orden a la información social de su empresa. Harvard Business Review, Vol. 82, Nº. 12, 2004, págs. 42-48.
- <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>
- Hu & Neupane (2020). El aporte de la inteligencia artificial y las TIC avanzadas a las sociedades del conocimiento: una perspectiva de derechos, apertura, acceso y múltiples actores. UNESCO.

- Jaramillo, A. et. al. (2019). Revisión de la productividad en las empresas en Colombia. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_misiones/mision-internacionalizacion/Documents/Notas_politica_Espanol/Revision_de_la_productividad_en_las_empresas_en_Colombia.pdf
- Joon Kim, Y., & Zhong, C.-B. (2017). Ideas rise from chaos: Information structure and creativity.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, S., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, can you help me with my MBA? Artificial intelligence in business education. *Academy of Management Learning & Education*.
- Kim Man, M. (2009). The Relationship Between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy Types And The Performance Of Small And Medium-Size Enterprises (SMEs). *International Business & Economics Research Journal*, 21-33.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2007). Nuestro Iceberg se Derrite. Como Cambiar y Tener exito en condiciones Adversas. Madrid: Granica.
- Lafley, A., & Martin, R. (2013). Jugar para ganar: cómo funciona realmente la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Lee, G., & Hoon Kwak, Y. (2012). An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 492-503.
- León, F. G. J. (2020). Administración de operaciones: análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*,

5(10),

551-559.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659390>

Levy, S. (2020). Productividad y Protección Social en Colombia. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad

Li, H., & Chen, H. (2019). The impact of artificial intelligence on management education: A systematic review of the literature. International Journal of Information Management.

Lorenzón, E. (2020). Sistemas Y Organizaciones. Libros De Cátedra.

Magendzo, A. (2003). Reflexiones sobre el currículum escolar. documento interno, Chile, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Martínez Martín, M. y Viader Junyent, M. (2008). Learning and teaching in a context of change in the university. The promotion of Teaching Team [número extraordinario]. Revista de Educación, 213-234

Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organizations.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free Press.

Mintzberg, H. (2005). Managers, no MBAs.

Mintzberg, H. (2010). Managing on three planes. Leader to Leader, 29-33.

Morán, L., Peredo, C., & Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas, 2(1), 56-63.
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215>

Munch, L. (2014). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Mexico D.F.: Pearson.

Ocaña-Fernández et al. (2019). Inteligencia artificial y sus implicaciones en la educación superior. Propósitos y Representaciones.

OCDE. (2007). Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Madrid: OCDE.

Ollarves Levison, Y. (2006). Claves para la Gestión de Organizaciones educativas Innovadoras. Laurus, 191- 207.

ONU. (2018). ODS en Colombia: Los retos para 2030. Bogotá D.C.: ONU.

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 15-27.

Palma, R. J. M. (2021). Tecnologías de fabricación aditiva (impresión 3D).

Armas y Cuerpos, (148), 14-18.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8213590>

Paneque De La Torre, Á., Bastante-Ceca, M., & Capuz-Rizo, S. (2017). Analysis of aspects and principles related to sustainability in IPMA ICB4. Cádiz: 21th International Congress on Project Management and Engineering.

Paredes-Rodriguez, A. M., Chud-Pantoja, V. L., & Peña-Montoya, C. C. (2022).

Gestión de riesgos operacionales en cadenas de suministro agroalimentarias bajo un enfoque de manufactura esbelta. Información tecnológica, 33(1), 245-258.

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000100245&script=sci_arttext

Park, H. W. (2014). Transition from the triple helix to N-tuple helices? An interview with Elias G. Carayannis and David FJ Campbell. *Scientometrics*, 99(1), 203-207. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1124-3> [Links]

Parsons, T. (1960). Estructure and process in modern society. New Cork: The Free Press.

Porter, M. E. (2021). ¿Qué es la estrategia?

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvar Business Review Améroca Latina.

Prahala, C., & Hart, S. (2004). La fortuna en la base de la pirámide.

Ramírez Pérez, J. F., López Torres, V. G., Hernández Castillo, S. A., & Morejón Valdés, M. (2021). Lean six sigma e industria 4.0, una revisión desde la administración de operaciones para la mejora continua de las organizaciones: lean six sigma e industria 4.0 en la administración de operaciones. UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 5(4), 151-168. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.584>

Ramírez, C. (2003). Fundamentos De Administración. Colombia; Ed. Ecoe Ediciones

Restrepo, B. (2002). Conceptos y aplicación de la investigación formativa y criterios para evaluar la investigación científica en sentido estricto. Documento CNA. <http://www.cna.gov.co>

Rojas, L. M. B., Muñoz, A. V., Vera, P. M. R., & Arana, A. A. T. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista venezolana de gerencia, 24(88), 1316-1328.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>

Sánchez Suárez, Y., Pérez Castañoira, J. A., Sangroni Laguardia, N., Cruz Blanco, C., & Medina Nogueira, Y. E. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. Ingeniería Industrial, 42(1), 169-184. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000100169&script=sci_arttext&tlang=pt

Sarmiento-Rojas, J., Barreto, C., y Rojas, D. (2021). PANORAMA Y DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN POSGRADUAL EN ÁREAS PRAGMÁTICAS PARA EL MUNDO PRODUCTIVO. UPTC.

<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/158/194/3657?inline=1>

Sazu, M. H., & Jahan, S. A. (2022). ¿Puede el análisis de big data mejorar la calidad de la toma de decisiones en las empresas?. Iberoamerican Business Journal: Revista de Estudios Internacionales, 6(1), 4-27

- Schmitz, S., Soares, T., Fernandes, N., Duarte, M., Fernandes, J., Büchele, H., & Angulski, N. D. (2013). O planejamento como instrumento de gestão estratégica de negócios. *UNIBAVE-Centro Universitário Barriga Verde, Orleans-SC*. Disponível em:< http://www.unibave.net/_download.Php.
- Schumpeter, J. (1949). Economic Theory and Entrepreneurial History. hange and the Entrepreneur.
- SEI. (2002). Capability Maturity Model Integration (CMMISM). Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Silvius, A., Van den Brink, J., & Köhler, A. (2010). The concept of sustainability and itsapplication to project management. Zurich: International Project Management Association.: IPMA.
- Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. The Free Press.
- Snell, S. Morris,S. (2021),Time for realignment: The HR ecosystem, Academy of Management Perspectives, 35 (2), pp. 219-236
<https://doi.org/10.5465/amp.2018.0069>
- Stevenson, H., Roberts, M., & Grousbeck, H. (1989). New business ventures and the entrepreneur.. Irwin: Homewood, IL.
- Turnbull, S. (2018). Governance, Risk and Performance in Public and Non-Profit Organizations. Routledge.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Acuerdo 005 del 19 de abril de 2016, por el cual se reglamentan las Líneas de Investigación UNAD
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2011). Proyecto Académico Pedagógico Solidario Versión 3.0. Bogotá D.C.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2012). Acuerdo 024 por el cual se expide el Estatuto de Investigación.
<https://investigacion.unad.edu.co/images/investigacion/Acuerdo%2024%20Abril%202017%20de%202012.pdf>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2013). Acuerdo 001 por medio del cual se reglamentan los lineamientos curriculares para el diseño de los programas de formación a nivel técnico, tecnológico, profesional y posgradual en la UNAD.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2013). CONSEJO ACADEMICO – SECRETARIA GENERAL. Acuerdo Numero 001 de 14 de febrero de 2013.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2016). Acuerdo 005 por el cual se reglamenta el artículo 24, líneas de investigación, del Estatuto de

Investigación.

https://investigacion.unad.edu.co/images/investigacion/ACUERDO_005_2016_04_19_LINEAS_DE_INVESTIGACION_1.pdf

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2016). Documento maestro programa de Maestría en Administración de Organizaciones.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2017). Acuerdo 101 por el cual se reglamenta la macrolínea, líneas y sublíneas de investigación de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. (2019). Contexto de los Resultados de Aprendizaje en la UNAD. Vicerrectoría Académica y de Investigación VIACI.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Acuerdo 004 del 19 de abril de 2016, por el cual se reglamentan los Lineamientos Editoriales UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Acuerdo 006 del 26 de agosto de 2008, por el cual se aprueba el Estatuto de Propiedad Intelectual UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Acuerdo 024 del 17 abril de 2012, por el cual se reglamenta el Estatuto de Investigación UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Modelo de Acreditación.
Factor Egresados (2013).

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Resolución 006465, por la cual se reglamentan los Grupos de investigación.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Resolución 006524, por el cual se reglamenta el Comité de posgrados de la UNAD.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Resolución 006525, por la cual se reglamenta los Semilleros de investigación.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Resolución 008872, por la cual se reglamentan los Comités de Investigación

Valdivia, G., Brech, E. F. L., Mooney, J. D., Tannenbaum, F., & Fayol, H. (2012). Concepto y elementos de administración

VIMEP (2019). Lineamientos para la acreditación y certificación de cursos en la modalidad e-learning en la UNAD. Bogotá. (UNAD). Documento Extraído 05 de mayo de 2021.
<https://drive.google.com/file/d/1S5vrH7agUIbIfjqdYA8qNEMvIIR7-3n9/view?usp=sharing>

VIMEP (2020). Informe capacitaciones de la e-biblioteca. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). <https://eventos.unad.edu.co/repositorio-de-eventos/biblioteca-2021>

VIMEP (2020). Lineamientos tecnopedagógicos para la gestión de los medios y mediaciones comunicacionales. Versión 1. Bogotá, (UNAD). Documento Extraído 05 de mayo de 2021.
<https://drive.google.com/file/d/1Fj01UnNDwLuFOgV70lZEdn8dHKWw-EjP/view?usp=sharing>

Wang,C; Xu, H y Jiang,H (2020) "Research on the Dimensions and Influencing Factors of Enterprise Humanism Management — An Empirical Study Based on the Questionnaire of Dongguan Enterprises," 2020 16th

International Conference on Computational Intelligence and Security (CIS), 2020, pp. 169-173, doi: 10.1109/CIS52066.2020.00044.

Yancha Vela, F. G. (2022). Creación de una empresa de producción de Alfombras personali

zadas para el sector empresarial de la ciudad de Ambato (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Carrera de Organización de Empresas).

<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35381>

Zambrano-Roldan, K. (2022). Automatización y gestión industrial para ingenierías. Revista Científica INGENIAR: Ingeniería, Tecnología e Investigación. ISSN: 2737-6249., 5(10 Ed. esp.), 29-33.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Tecnolog%C3%A3DA+y+automatizaci%C3%B3n+industrial+2022&btnG=