

Proyecto
Educativo del
Programa

PEP

**Maestría en
Administración de
Organizaciones**

PROYECTO EDUCATIVO DE PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINSTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
Resolución 20520 del 04/10/2017 Vigente hasta el 03/10/2024
“ORGANIZACIONES SOSTENIBLES, PERDURABLES, RESILIENTES Y
COMPETITIVAS FRENTE A LA DÉCADA DE ACCIÓN”

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS.
ECACEN
BOGOTÁ D.C – COLOMBIA
2021.

CONSEJO SUPERIOR

| | |
|--|---|
| Ingeniero Roger Alonso Quirama García. Dr. Ramiro Barragán Adame. Dr. Víctor Manuel Muñoz Rodríguez. | Delegado del Ministerio de Educación Nacional (presidente) Representante de la Federación Nacional de Departamentos |
| Dr. Luis Alejandro Jiménez Castellanos. Dr. Hebert Celin Navas Dra. Clara Esperanza Pedraza Goyeneche Dr. Harold Esneider Perez Walteros. Dr. Jorge Quinto Mosquera. | Representante del presidente de la República Representante del Sector Productivo Representante Ex – Rectores Representante Directivas Académicas |
| Dra. Carolina Calle Dr. Jaime Alberto Leal Afanador. Dra. Esther Constanza Venegas Castro. | Representante de los Docentes Representante de los Egresados Representante de los Estudiantes Rector |
| | Secretaria General (Secretaría Técnica) |

CONSEJO ACADÉMICO

| | |
|---|--|
| Dr. Jaime Alberto Leal Afanador.Dra. Constanza Abadía García. Dr. Leonardo Yunda Perlaza. | Rector (presidente) Vicerrectora Académica y de Investigación Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas |
| Dr. Édgar Guillermo Rodríguez Díaz. | Vicerrector de Servicios al Aspirante, Estudiantes y Egresados |
| Dr. Leonardo E. Sánchez Torres. Dra. Julialba Ángel Osorio. | Vicerrector de Relaciones Internacionales Vicerrectora de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria. |
| Dra. Sandra Roció Mondragón Arévalo. | Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocio |
| Dra. Martha Viviana Vargas. Dr. | Decana Escuela Ciencias Sociales, Artes y Humanidades |
| Claudio González Clavijo.Dr. | Decano Escuela Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería |
| Jordano Salamanca. | Decano Escuela Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente |
| Dra. Clara Esperanza Pedraza. Dra. Miriam Leonor Torres Pérez. Dra. Alba Luz Serrano Rubiano Dr. Augusto Ortega Vásquez. | Decana Escuela de Ciencias de la Educación Decana Escuela de Ciencias de la Salud Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas Representante de los Coordinadores Nacionales de Programa. |
| Dr. Alexander Flórez. | Representante de los Docentes. |
| Dr. Orfa Diony Céspedes Pulgarín | Representante de los Egresados. |
| Dr. Juan Sebastián Chivirí. | Líder Nacional de Investigación. |
| Sr. Román Yamith Salazar. | Representante de los Estudiantes. |

EQUIPO AUTOEVALUACIÓN DEL PROGRAMA
Maestría en Administración de organizaciones.

| | |
|--|--------------------------------------|
| <i>Decana</i> | Mg. Sandra Rocio Mondragón Arevalo. |
| <i>Líder Nacional del programa</i> | Dr. Ariel Alfonso Reyes Castro |
| <i>Líder de autoevaluación de la escuela</i> | Ing. Zonia Liliana Morales |
| <i>Líder de investigación de escuela.</i> | Dr. Jose Ever Castellanos Narciso. |
| <i>Docentes del programa.</i> | Mg. Angela Mayellis Melo Hidalgo. |
| | Mg. Mariluz Rubio Santana. |
| | Mg. Oscar Mauricio Tejada Duran. |
| | Mg. Gustavo Adolfo Manrique Ruiz. |
| | Mg. Lina Marcela Parra Torres. |
| | Mg. Edgar Romero Herrera. |
| | Mg. Hugo Alberto Martínez Jaramillo |
| | Mg. Luz Stella Garnica Sandoval. |
| | Mg. Andrea Del Pilar Barrera Ortégón |
| | Mg. Marleny Torres Zamudio |
| | Dra. Yolanda González Castro. |
| | Mg. Concepción Barreda Ramírez |
| | Mg. Shyrley Rocio Vargas Paredes |
| | Dr. José Ever Castellanos Narciso |

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
|1 | |
| METALENGUAJE | 12 |
| PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE PROGRAMA DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA UNAD. | |
|1 | |
| 5 | |
| JUSTIFICACIÓN | 17 |
| CAPITULO 1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL | 19 |
| 1.1. La UNAD y su impacto en la sociedad..... | 19 |
| 1.2. El proyecto académico pedagógico solidario. | 23 |
| 1.3. La escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios ECACEN | 27 |
| 1.4. La institucionalidad que rige el quehacer en la maestría en administración de organizaciones. | |
| 28 | |
| CAPITULO 2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS DE PROGRAMA | 35 |
| 2.1. Fundamentación teórica del programa | 35 |
| 2.2. Rasgos distintivos del programa | 47 |
| 2.3. Responsabilidades sustantivas del programa | 49 |
| 2.3.1. Formación integral. | 50 |
| 2.3.2. Investigación..... | 55 |
| 2.3.3. Desarrollo Regional..... | 59 |
| 2.3.4. Internacionalización..... | 67 |
| 2.3.5. Innovación tecnológica | 72 |
| 2.3.6. Inclusión, participación y cooperación..... | 78 |
| CAPITULO 3. LINEAMIENTOS CURRICULARES | 83 |
| 3.1. El Modelo pedagógico Unadista | 83 |
| 3.2. los Propósitos de formación del programa | 89 |
| 3.3. Los Perfiles de formación del programa | 90 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.1. Perfil de ingreso..... | 90 |
| 3.3.2. Perfil de egreso | 91 |
| 3.4. Las competencias que se desarrollan en el programa..... | 91 |
| 3.5. Los Resultados de aprendizaje | 102 |
| 3.6. Estructura Curricular del programa | 123 |
| 3.6.1. El diseño curricular Unadista por núcleos problémicos | 123 |
| 3.6.2. Plan de estudios actual del programa. | 125 |
| 3.6.3. La interdisciplinariedad en el programa | 133 |
| 3.6.4. La Evaluación en el programa | 134 |
| 3.6.5. La flexibilidad curricular en el programa..... | 136 |
| CAPITULO 4. RELACIONES DIRECTAS DEL PROGRAMA CON OTRAS UNIDADES DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNAD | |
| | 14 |
| 0 | |
| 4.1. Relaciones con el sistema misional | 140 |
| 4.1.1. Vicerrectoría académica y de investigación | 140 |
| 4.1.2. Vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados | 141 |
| 4.1.3. Vicerrectoría de Inclusión Social, Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria. | 141 |
| 4.1.4. Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas..... | 141 |
| 4.1.5. Vicerrectoría de Relaciones Inter sistémicas e Internacionales | 142 |
| 4.1.6. Vicerrectoría de innovación y emprendimiento | 142 |
| 4.2. Relaciones con el sistema funcional | 143 |
| 4.2.1. Gerencia de calidad y mejoramiento organizacional. | 143 |
| 4.2.2. Gerencia de plataformas e infraestructura tecnológica | 143 |
| 4.2.3. Gerencia de talento humano | 144 |
| 4.2.4. Gerencia de infraestructura física..... | 144 |
| 4.2.5. Gerencia de comunicaciones y marketing | 144 |
| 4.2.6. Oficina asesora de planeación..... | 145 |
| 4.2.7. Secretaría general..... | 145 |
| 4.2.8. Oficina de control interno disciplinario | 145 |

| | |
|--|-----|
| 4.3. Relaciones con el sistema operacional..... | 145 |
| 4.3.1. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN | |
| | 146 |
| 4.3.2. Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente – ECAPMA | |
| | 147 |
| 4.3.3. Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería – ECBTI..... | 147 |
| 4.3.4. Escuela de Ciencias de la Educación – ECEDU..... | 147 |
| 4.3.5. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades – ECSAH..... | 148 |
| 4.3.6. Escuela de Ciencias de la Salud – ECISA | 148 |
| 4.3.7. Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP | 148 |
| 4.3.8. Instituto Virtual de Lenguas- INVIL | 148 |
| 4.3.9. Direcciones zonales..... | 149 |
| CAPITULO 5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD..... | 152 |
| 5.1. Modelo de autoevaluación unadista..... | 152 |
| 5.2. Proceso de autoevaluación | 156 |
| 5.2.1. Propósitos de la autoevaluación | 156 |
| Estructura funcional del proceso de autoevaluación. | 156 |
| 5.2.2. Procedimiento de autoevaluación de los programas de maestría y doctorado | |
| | 157 |
| Componentes de autoevaluación..... | 157 |
| 5.3. Metodología del proceso de autoevaluación. | 159 |
| CAPITULO 6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA..... | 171 |
| 6.1. La gestión del programa..... | 171 |
| 6.1.1. La decanatura de Escuela | 171 |
| 6.1.2. El Consejo de Escuela | 172 |
| 6.1.3. El Comité curricular de escuela | 173 |
| 6.1.4. Liderazgo del programa..... | 175 |
| 6.1.5. Responsabilidades como director de curso | 176 |
| 6.1.6. Responsabilidades como tutor de curso | 177 |
| REFERENCIAS | 179 |

INDICE DE TABLAS.

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabla 1. Roles directivos requeridos en cualquier organización.....</i> | <i>17</i> |
|--|-----------|

| | |
|--|-----|
| Tabla 2. Objetivos de desarrollo sostenible que el programa debe ayudar a cumplir | 31 |
| Tabla 3. Tipos de organizaciones por dinámica de actuación..... | 38 |
| Tabla 4. Criterios sociales y económicos de las organizaciones sociales | 40 |
| Tabla 5. Emprendimiento social criterios que permiten su transformación hacia una organización tipo B..... | 43 |
| Tabla 6. Elementos clave de la teoría gerencial aplicables a la formación integral en el programa. | 51 |
| Tabla 7. Estrategias de formación aplicables al desarrollo de competencias en el/la maestrando/a del programa. | 54 |
| Tabla 8. Tipos de analíticas de información que se buscan desarrollar en el componente investigativo del programa. | 57 |
| Tabla 9. Retos de la investigación del programa que permiten fortalecer el rol directivo de la organización. | 58 |
| Tabla 10. Hoja de ruta de un currículo enfocado en lograr transformar organizaciones que impulsen el desarrollo regional..... | 60 |
| Tabla 11. Acciones para articular el currículo al desarrollo regional como medio para el logro de los ODS's en el país..... | 61 |
| Tabla 12. Herramientas tecnológicas que hacen posible la Taxonomía de Bloom en el programa. | 74 |
| Tabla 13. Uso de la Taxonomía de Bloom para potenciar el pensamiento crítico en los actores del programa..... | 75 |
| Tabla 14. Herramientas tecnológicas que pueden ser consideradas porque favorecen el desarrollo del componente práctico dentro del programa | 76 |
| Tabla 15. Elementos para considerar en la integración de lo tecnopedagógico y las experiencias de aprendizaje. | 77 |
| Tabla 16. Actividades que potencian la inclusión desde el desarrollo de la perspectiva de las inteligencias múltiples de Gardner en el meso currículo del programa. | 81 |
| Tabla 17. Dimensiones de proceso cognitivo y de conocimiento aplicables al desarrollo de competencias en la MAO | 93 |
| Tabla 18. Criterios para el diseño de competencias de aprendizaje dentro del programa. | 96 |
| Tabla 19. Impacto de la sostenibilidad frente a la implementación de competencias directivas | 97 |
| Tabla 20. Grupo de competencias genéricas para el programa..... | 97 |
| Tabla 21. Competencias genéricas y específicas del programa..... | 97 |
| Tabla 22. Objetivos de aprendizaje del programa frente a áreas de conocimiento (Componente de formación) del mismo | 99 |
| Tabla 23. Objetivos de aprendizaje componente de cursos electivos. Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable. | 101 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 24. Objetivos de aprendizaje componentes de cursos electivos. Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional | 101 |
| Tabla 25. Ejemplos de verbos utilizados para escribir objetivos y resultados de aprendizaje..... | 103 |
| Tabla 26. Verbos asociados a las categorías del plano cognitivo de la taxonomía de Bloom..... | 105 |
| Tabla 27. Plano Subjetivo de Bloom para el desarrollo de Resultados de aprendizaje. | 105 |
| Tabla 28. Plano Psicomotor de Bloom para el desarrollo de resultados de aprendizaje. | 106 |
| Tabla 29. Plano Psicomotriz de Bloom adaptado por Dave para programas relacionados con gestión de las organizaciones..... | 106 |
| Tabla 30. Implicaciones de los resultados de aprendizaje. | 107 |
| Tabla 31. Diferencias entre RAP y RAC | 108 |
| Tabla 32. Resultados de aprendizaje del programa (Base line)..... | 110 |
| Tabla 33. Resultados de aprendizaje (RAC). Cursos obligatorios | 114 |
| Tabla 34. Resultados de aprendizaje cursos electivos con Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable. | 118 |
| Tabla 35. Resultados de aprendizaje cursos electivos con Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional..... | 120 |
| Tabla 36. Recursos para la evaluación del proceso formativo y el cumplimiento de sus respectivos resultados de aprendizaje | 135 |
| Tabla 37. Ponderación Institucional de Factores | 160 |
| Tabla 38. Ponderación de características en el proceso de autoevaluación del programa. | 161 |
| Tabla 39. Resultados de los procesos de autoevaluación en el programa | 164 |

ÍNDICE DE FIGURAS.

| | |
|--|-----|
| Figura 1. La organización curricular en la UNAD | 13 |
| Figura 2. Objetivos de desarrollo sostenible que desde el currículo el programa espera ayudar a lograr cumplir..... | 30 |
| Figura 3. Pilares axiológicos que sustentan el desarrollo del programa de maestría en administración de organizaciones | 47 |
| Figura 4. Aspectos diferenciales del Programa. según el Ranking FSO..... | 49 |
| Figura 5. Responsabilidades sustantivas de la UNAD | 50 |
| Figura 6. Tipos de investigación dentro de la Maestría en Administración de organizaciones | 58 |
| Figura 7. Participación en Cladea 2019..... | 68 |
| Figura 8. Participación en Cladea 2020..... | 68 |
| Figura 9. Participación de un docente en la conferencia Anual BALAS | 69 |
| Figura 10. Participación en la 4ta reunión regional PRME de Latinoamérica y el Caribe | 70 |
| Figura 11. Participación en la Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales (Remineo)..... | 71 |
| Figura 12. Participación en conferencia Ascolfa 2019..... | 71 |
| Figura 13. Certificación como tallerista en el III congreso internacional de Gerencia de proyectos del PMI Capítulo Colombia | 72 |
| Figura 14. Como Aprendemos y su impacto en el desarrollo del aprendizaje significativo | 73 |
| Figura 15. Aprendizaje Colaborativo ¿Qué es? | 79 |
| Figura 16. ¿Cómo se redactan los resultados de aprendizaje? | 103 |
| Figura 17. Pasos para definir e evaluar los resultados de aprendizaje en un curso. | 104 |
| Figura 18. Fuentes de información a considerar para construir resultados de aprendizaje..... | 107 |
| Figura 19. Criterios de orden pedagógico y didáctico para el diseño de cursos académicos..... | 124 |
| Figura 20. Entornos de aprendizaje de un curso del programa. | 125 |
| Figura 21. Problemas que enfrentan las organizaciones y que son objeto de estudio del programa de maestría en administración de organizaciones. | 126 |
| Figura 22. Redes de curso del programa para el registro calificado de la resolución 20520 de 2017. | 130 |
| Figura 23. Impacto de Formación docente en competencias investigativas desde el programa Formador de Formadores..... | 148 |
| Figura 24. Distribución Zonal de la UNAD en el territorio nacional..... | 150 |
| Figura 25. Modelo de Acreditación unadista | 153 |
| Figura 26. Estructura Funcional Proceso Autoevaluación Institucional | 157 |
| Figura 27. Componentes del procedimiento de Autoevaluación | 158 |
| Figura 28. Etapas del proceso de autoevaluación | 160 |

Figura 29. Fórmula para estimar el tamaño muestral por estamentos..... 163

METALENGUAJE

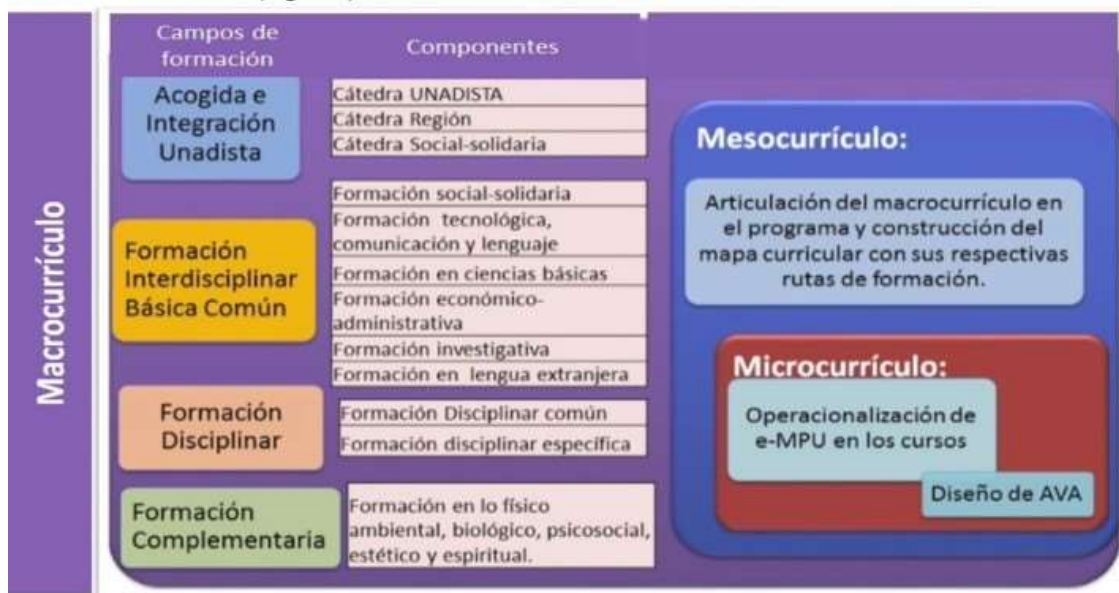
Desde su concepción en 1981 como Unisur y su posterior transformación en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia ha buscado la forma de poder implementar procesos de inclusión, desarrollo humano y accesibilidad la institución ha creado en lo que (Kerzner, 2001) denomina como un proceso de madurez organizacional su propio metalenguaje en consecuencia a continuación se presentaran los elementos que influyen en el desarrollo de la cultura organizacional del programa y su proceso de comunicación frente a sus stakeholders. Presentando a estos un glosario que facilite el entendimiento de algunos conceptos que son propios de la institución.

- 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."
- Heterarquía. 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.
- Macro currículo. 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 interdisciplinar básica común, formación disciplinar y formación complementaria." Para el caso de la maestría solo opera con los últimos dos componentes.
- Meso currículo. 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."
- Micro currículo. Se relaciona en la UNAD con "la operacionalización del modelo pedagógico en los cursos de los diferentes programas."

Esta concreción se evidencia en la figura 1. La organización curricular en la UNAD.

Figura 1. La organización curricular en la UNAD.



Fuente: Vicerrectoría Académica y de Investigación - VIACI, 2014.

- 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, 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.*

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE PROGRAMA DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA UNAD.

En el propósito constante de la universidad nacional abierta y a distancia (UNAD) de entregar a la sociedad magísteres que respondan a las necesidades de desarrollo organizacional, competitivo, sostenible y perdurable que tienen las organizaciones desde el año 2011 la UNAD puso en oferta el programa de maestría en administración de organizaciones. De esta manera desde su concepción axiológica, epistemológica y conceptual. Considerando los resultados de sus tres procesos de autoevaluación adelantados durante toda su vida académica y considerando la percepción de sus públicos de interés. El programa de maestría en cuestión realiza la presentación de su proyecto educativo el cual se ha construido considerando para esto:

1. El potenciar el desarrollo de las características que lo hacen un programa de calidad reconocido en distintos escenarios.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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 the governance of Change, 2019) denominan organizaciones tipo B u organizaciones del cuarto sector.
6. Definir desde el proyecto educativo del programa (PEP) los referentes filosóficos, pedagógicos y organizacionales que sustentaran el desarrollo del

programa de maestría en administración de organizaciones en los próximos 10 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 de acuerdo con (Hamel & Prahalad, 2005) 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.

JUSTIFICACIÓN.

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 PODER¹ 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. |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Representante de la organización. • Líder². • Enlace. | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo. • Difusor. • Portavoz del cambio. | <ul style="list-style-type: none"> • 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 disrupción y en consecuencia valor para la organización³.

¹ Planear, organizar, direccionar, evaluar y realimentar el sistema de gestión de la organización.

² Enfocado en orientar, influir en otros, motivar, crear equipo, definir clima, cultura y políticas de la organización que garanticen su desarrollo en el tiempo.

³ De acuerdo con (Mintzberg H. , *Managers, no MBAs*, 2005) el problema de formar directivos competentes va mas allá de la orientación a los números y los resultados dejando de lado la gestión de equipos. Según Mintzberg un buen directivo debe tener tres características visión, experiencia y Ciencia. Si solo se diseña un programa de formación directiva para dirigir por números y resultados (ciencia) se corre el riesgo de dañar la disciplina de la gestión. Ya que esta no solo se nutre de datos cuantitativos, sino que también de información cualitativa.

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) busquen lograr un equilibrio entre las **personas** que con las que la organización se relaciona, los recursos del **planeta**, la **prosperidad** de la organización, los **procesos** que influyen en su sostenibilidad y los **productos** y servicios que entrega al mercado y que determinan su productividad conocido este como el desarrollo del estándar P5. El cual integrado adecuadamente a la dirección de la organización permite que esta se convierta en una organización perdurable enfocada en su accionar a contribuir con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

De esta manera en las siguientes líneas el PEP del programa sintetizará en un proceso de actualización del PEE su visión para lograr formar maestros y maestras capaces de lograr la transformación de las organizaciones desde su competitividad, su sostenibilidad, su resiliencia y su enfoque hacia la perdurabilidad. Para lograrlo buscará establecer desde los siguientes aspectos: 1. Información institucional, 2. La definición de los fundamentos epistemológicos del programa, 3. La operacionalización de sus lineamientos curriculares, 4. Su estructura organizacional, 5. Los procesos de aseguramiento de la calidad y 6. La estructura administrativa del programa. La hoja de ruta para conseguirlo.

CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.

1.1. La UNAD y su impacto en la sociedad.

La UNAD como institución surgió con el nombre de unidad universitaria del sur de Bogotá UNISUR durante el gobierno de Belisario Betancur con la ley 52 de 1981 y con la ley 396 del 5 de agosto de 1997 se transformó en la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Su razón de ser se soporta en el cumplimiento con el "compromiso con las comunidades y poblaciones que no han tenido acceso a una capacitación técnica, socio humanística y comunitaria. También, por su contribución a la recuperación de los tejidos sociales, la generación de espacios laborales y la formación para la participación ciudadana." Dentro de sus hitos más importantes se encuentran:

- En 2005 mediante la 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.
- En 2006 con el 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.
- En ese mismo año se realizó el 1er congreso mundial de educación a distancia con el objetivo de lograr una globalización educativa de las universidades en Colombia.
- En 2007 entra en vigencia el plan de desarrollo 2007-2011 "por la calidad educativa y la equidad social"
- En 2007 se obtiene el reconocimiento de la seccional UNAD Florida.
- En 2008 la UNAD ingresa al sistema nacional de acreditación.
- En 2009 la UNAD alcanza el reconocimiento como: Primer Universidad Pública en cobertura poblacional y geográfica.
- Entre 2009 y 2012. La universidad se certifica en la Norma Técnica Colombiana en Gestión Pública NTCGP 1000 y a la Norma Técnica en Calidad NTC ISO 9001.
- En 2011 se realizó el 2do congreso mundial de educación a distancia con la temática "Academia, tecnología y aprendizaje en un mundo interconectado. En ese mismo año Obtiene el aseguramiento del Triple Sello de Calidad con la firma certificadora internacional SGS
- En 2012 con la resolución 3988 del 18 de abril de 2012 la UNAD recibe la acreditación de alta calidad de 5 programas de formación: Comunicación Social, Licenciatura en Etnoeducación, Zootecnia, Ingeniería de Sistemas de

la Escuela y Administración de Empresas. En ese mismo año recibe el premio nacional "Luis López de Mesa" otorgado por el Ministerio de Educación Nacional.

- En 2013 como parte del proceso de 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.
- En 2014 la UNAD recibe el reconocimiento como la segunda Universidad Pública más transparente del país.
- En 2015. Por cuarto año consecutivo la UNAD se ubica en el primer puesto del indicador de madurez MECL con un 99.7% entre los entes universitarios autónomos de Colombia.
- En 2016 se da inicio al proyecto Campo UNAD como una estrategia de movilidad formativa y productiva para la población rural.
- En 2017 se realiza el 3er congreso mundial de educación virtual y a distancia. Se obtiene por parte del instituto virtual de lenguas (INVIL) la certificación internacional de calidad en bilingüismo.
- En 2018 la institución cuenta con 215 semilleros de investigación y 45 grupos de investigación categorizados por Colciencias, la institución asume la presidencia de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia AIESAD. Ratificada en 2020. Se obtiene también la 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".
- En 2018 la institución se ubica entre las 3 empresas más innovadoras del Estado Colombiano de acuerdo al ministerio de las TIC.
- Con 100.217 estudiantes activos en 2018 la UNAD se convierte en la primera mega universidad pública de Colombia. En ese año estuvo dentro de las 15 mejores instituciones de educación superior (IES) en apropiación social del conocimiento, según el Sapiens Research Group.
- En este mismo año da inicio la política de retención y permanencia creada en 2017 para disminuir la deserción y mejorar las tasas de retención y permanencia.
- En 2019 la UNAD llega a 135.000 estudiantes, inicio la oferta de programas como Ingeniería Multimedia, Gestión Deportiva, y Ciencia Política, así como cuatro nuevas maestrías en Gerencia de Proyectos, en Mediación Pedagógica en el aprendizaje del inglés, en Educación Intercultural y en Educación. Logrando ser la universidad con la mayor variedad en la oferta formativa en el país.
- En este mismo año se gestó el nuevo 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)

que en 2020 inicio con la oferta de MOOC's en la plataforma MiriadaX, así como también la creación del observatorio Inter sistémico regional (OIR) el cual centraliza la inteligencia institucional y académica, a través de los 64 centros regionales que componen a la institución.

- En este mismo año la UNAD se convierte en un Great Place to Work.
- En 2020 ante la pandemia de Covid-19 la institución implementa el teletrabajo, desarrolla el plan de solidaridad extendida, logra llegar a la cifra de 150.000 estudiantes matriculados. Y así mismo recibió 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.

Paralelo a lo anterior desde su concepción axiológica la universidad nacional abierta y a distancia se rige por los siguientes criterios:

a. 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, con el 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

b. 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.

c. Decálogo de valores. En

la UNAD creemos:

1. *En el poder restaurador de los valores, la ética, el respeto, la disciplina el debate, la concertación y la conciliación entre los miembros de nuestra comunidad universitaria y con otros actores sociales del país.*
2. *En la fortaleza que genera en las personas la integración de la calidad profesional y humana como un resultado de un trabajo reticular e inteligente.*
3. *En la necesidad de cualificar a nuestros estudiantes, docentes, tutores, consejeros y funcionarios de todo nivel para lograr una sociedad colombiana equitativa, justa y emprendedora.*
4. *Que nuestro compromiso institucional, es propender por el respeto como elemento básico para su autorrealización personal y profesional.*
5. *En el potencial creativo, en la actitud crítica, en el trabajo arduo y honesto de nuestra comunidad universitaria.*
6. *En la "Educación para todos": en cualquier lugar y momento de la vida, fundamental para la prosperidad de todos los colombianos.*
7. *En la excelencia institucional y en la capacidad de nuestros egresados para generar progreso.*
8. *En la libertad acción, de pensamiento, de culto y de ideas políticas como pilares para una convivencia pacífica, solidaria y tolerante.*
9. *En la idea de que nuestros derechos deben ser el resultado del ejercicio adecuado de nuestros deberes.*
10. *En la importancia de trabajar para que la proyección social y la investigación generen mejores condiciones de vida a las poblaciones vulnerables del país.*

Así mismo desde el punto de vista organizacional la UNAD cuenta con cuatro sistemas estratégicos dentro de los que se encuentran las siguientes estructuras de desarrollo de sus responsabilidades misionales a saber:

- a. *Sistema de alta política universitaria. Es el alto gobierno de la universidad y responsable de la definición y formulación de las políticas y planes institucionales. Está conformado por:*
 - a. Consejo Superior Universitario
 - b. Consejo Académico
 - c. Rectoría
 - d. Centro organizacional de alto desarrollo y cualificación humana (Coach) adscrito a la rectoría y de acuerdo con el [estatuto organizacional](#) de la institución es el encargado de "impulsar la formación de las actuales y nuevas generaciones de directivos de la Institución, para garantizar la continuidad del proyecto educativo Unadista."

- b. *Sistema Misional. Integra las unidades y estrategias que responden al cumplimiento de la misión y las responsabilidades sustantivas de la Universidad. Está conformado por:*
 - a. *Vicerrectoría Académica y de Investigación*
 - b. *Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados*
 - c. *Vicerrectoría de Inclusión Social para el desarrollo Regional y la Proyección Comunitaria.*
 - d. *Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas*
 - e. *Vicerrectoría de innovación y emprendimiento.*
 - f. *Vicerrectoría de Relaciones Inter sistémicas e Internacionales*
- c. *Sistema funcional. Integra las unidades y estrategias para la observancia de la misión y el aseguramiento de la sostenibilidad, modernización y calidad del modelo de gestión. Está conformada por:*
 - a. *Gerencia Administrativa y Financiera*
 - b. *Gerencia de Calidad y Mejoramiento Universitario*
 - c. *Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico*
 - d. *Gerencia de Relaciones Interinstitucionales*
 - e. *Gerencia de Talento Humano*
 - f. *Oficina Asesora de Planeación*
 - g. *Oficina de Control Interno*
 - h. *Oficina de Control Interno Disciplinario*
 - i. *Secretaría General*
- d. *Sistema operacional. El cual está conformado por:*
 - a. *Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN*
 - b. *Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente – ECAPMA*
 - c. *Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería – ECBTI*
 - d. *Escuela de Ciencias de la Educación – ECEDU*
 - e. *Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades – ECSAH*
 - f. *Escuela de Ciencias de la Salud – ECISA*
 - g. *Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP*
 - h. *Instituto Virtual de Lenguas*
 - i. *Direcciones zonales*

1.2. El proyecto académico pedagógico solidario.

El primer sustento epistemológico del proyecto educativo de programa de la maestría en administración de organizaciones (MAO) de la UNAD se relaciona con lo que la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, 2011) denomina como su proyecto académico pedagógico solidario PAPS versión 3.0 en el se encuentra

definida la carta de navegación del deber ser de la institución desde sus componentes fundantes los cuales se relacionan con:

- Los elementos que de acuerdo con (Ramón & Vidal, 2007) sustentan el desarrollo de las 6 responsabilidades sustantivas de la UNAD las cuales se relacionan con: 1) la formación integral, la investigación, el desarrollo regional, la internacionalización, la innovación tecnológica y la inclusión, participación y cooperación.
- Así mismo y a partir del análisis de los referentes básicos del pensamiento y la acción unadista (PLAU) la propuesta de acción que contempla el PAPS aplicable al programa también se relaciona con los siguientes componentes en donde el programa debe tener injerencia directa en su desarrollo:
 - Componente Organizacional Administrativo. El cual define que los principios que rigen a la institución son:
 - La autodeterminación.
 - La libertad académica.
 - El aprendizaje autónomo.
 - La excelencia académica.
 - La democratización.
 - Que a su vez sus criterios de actuación se relacionan con. 1) la sistematicidad, 2) la Reticularidad, 3) la Fractalidad, 4) la actuación en multicontextos, 5) la Heterarquía, 6) la gestión por proyectos, 7) la productividad, 8) la competitividad, 9) la rendición pública de cuentas, 10) la autogestión.
 - Componente Pedagógico Didáctico. El cual sustenta el desarrollo del modelo pedagógico unadista apoyado en e-learning, el desarrollo de los ambientes virtuales de aprendizaje, sus entornos, el desarrollo de currículos por núcleos problémicos y las estrategias de aprendizaje que se desarrollan en el programa las cuales se relacionan con:
 - El aprendizaje por proyectos.
 - El aprendizaje basado en estudio de casos.
 - El aprendizaje basado en problemas.
 - El aprendizaje basado en retos.
 - El aprendizaje basado en simulación.
 - Componente Académico Contextual. El cual parte de la investigación como fuente de conocimiento a través de la investigación formativa y aplicada a través de la generación de resultados que potencien el impacto de la proyección social dentro / fuera del programa.
 - Componente Técnico Cultural. Enfocado al hecho de como la institución privilegia "la inversión en tecnologías para el mejoramiento permanente de las condiciones de formación y gestión a través de

los entornos digitales y telemáticos, laboratorios virtuales y simuladores, la investigación y la innovación tecno pedagógica y tecno didáctica, la gestión administrativa, el seguimiento a estudiantes, la ampliación de cobertura en multicontextos, la inclusión social educativa y demás modos que caracterizan el uso de dispositivos tecnológicos en ambientes educativos."

- o Componente Comunitario Regional. En donde los procesos formativos de los programas de formación deben contribuir al desarrollo de las comunidades locales a partir del cumplimiento de los principios de justicia, libertad, dignidad y solidaridad en el contexto del estado social de derecho.
 - o Componente Económico Productivo. Este componente es vital para el desarrollo de ofertas formativas en el programa ya que parte de la aplicabilidad de los principios de la economía solidaria, la auto realización de los actores económicos, la participación organizada y solidaria de los asociados, buscando la cooperación de todos y todas para lograr la democratización de la propiedad sobre los medios de producción, como mecanismo para la preservación y defensa del ambiente buscando la distribución equitativa de los beneficios obtenidos en los procesos a partir de:
 - La formación técnico – productiva.
 - La formación práctico – social.
 - La formación ético – moral.
 - El desarrollo del espíritu emprendedor.
 - La formación para el trabajo, la innovación y el desarrollo regional.
1. Aspectos estos que se circunscriben dentro del programa al desarrollo de competencias El contar con egresados que cuenten de acuerdo con (IPMA, 2018) con competencias que les permitan interactuar con las **personas** en términos de:
 - a. El desarrollo y aplicación de habilidades blandas.
 - b. El desarrollo de procesos de comunicación efectiva.
 - c. El integrar un liderazgo aglutinante y transformador.
 - d. El poder trabajar en equipo.
 - e. El manejar conflictos y gestionar las crisis.
 - f. El orientarse y orientar a otros al logro de resultados.
 - g. El desarrollar habilidades para la negociación.
 2. Que a su vez dichas competencias les permitan poner en **práctica** lo aprendido para lograr transformar organizaciones y hacerlas competitivas en entornos complejos a través de la aplicación de:
 - a. Técnicas y herramientas para el manejo de la información.

- b. La gestión del cambio y la transformación.
 - c. La gestión de los interesados.
 - d. La gestión de riesgos a través de amenazas y oportunidades.
 - e. La gestión de los recursos, la calidad y las finanzas.
 - f. La gestión de requisitos y el cumplimiento de objetivos a través de una adecuada elicitación.
3. Así mismo el egresado del programa debe estar en capacidad de poder dirigir a otros en términos de **perspectiva** considerando:
- a. Como hacer posible una estrategia.
 - b. Como integrarla a la gobernanza, la estructura y los procesos que desarrolla una organización.
 - c. Como gestionar relaciones de poder, interés e influencia desde un enfoque multistakeholder
 - d. Como cumplir estándares y regulaciones específicos.
 - e. Como mejorar la cultura de una organización y gestionarla por valores.

Así mismo desde el componente económico productivo del programa este debe considerar los elementos que (Prahalad & Hart, 2004) consideran como medios para potenciar el desarrollo humano desde la “base de la pirámide” a la par de potenciar lo que el (Cecodes, 2010) establece como mecanismo de desarrollo para lograr negocios inclusivos a la par de integrar los elementos que (Porter & Kramer, 2011) consideran esenciales para lograr crear valor compartido como medio para lograr lo que (Hamel & Prahalad, 2005) denominan como el propósito estratégico de cualquier organización en términos de competitividad, resiliencia, sostenibilidad y perdurabilidad.

Paralelo a lo anterior y como actualización al PAPS versión 3.0 referenciado líneas arriba de acuerdo con la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), 2019) dado que la institución se ha consolidado como una mega universidad con “visión prospectiva y capacidad investigativa e innovadora, inteligente, dialógica, abierta y flexible, que responda proactivamente en forma idónea, ética, pedagógica y socialmente responsable a los problemas de cobertura con calidad y además fomente la equidad, la inclusión social y la formación a lo largo de la vida.” Es importante que dentro de los procesos formativos que se desarrollan dentro del programa de maestría en administración de organizaciones que se tengan en cuenta:

- Compromisos con la gestión del conocimiento y las necesidades de formación integral de los seres humanos.
- Compromisos con la comunicación asertiva, constructiva y que potencie el comportamiento ético y socialmente responsable.

- *Compromiso con el desarrollo del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo que permita atender diferentes poblaciones, etnias y culturas en diversos contextos buscando potenciar y fortalecer una cultura de la innovación y el emprendimiento.*
- *Compromiso con la sostenibilidad ambiental, las identidades culturales, el pensamiento crítico y autónomo y en consecuencia desde el programa favorecer en un ejercicio de ciudadanía corporativa acciones que dentro de los procesos que adelanta el programa contribuyan desde el ejercicio de sus responsabilidades a cumplir de acuerdo con (WFTO, 2013) desde el ejercicio de las 6 responsabilidades sustantivas de la UNAD con los criterios que establece la agenda 2030.*

1.3. La escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios ECACEN.

La escuela de ciencias administrativas contables económicas y de negocios ECACEN cuya misión se relaciona con "La Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios contribuye a la formación integral, con una oferta de programas académicos, para la administración y gestión eficaz de las organizaciones, y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad de manera sustentable mediante el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, para dar solución, a los problemas organizacionales, sociales locales, regionales, comunitarios y nacionales dentro de un contexto de globalización e integración mundial, mediante la implementación del emprendimiento y la autogestión comunitaria, en términos de equidad e inclusión, apoyados en la investigación, la innovación y uso de las TIC´s" ha tenido el siguiente recorrido histórico:

- 1983. Con el acuerdo 00015 del consejo directivo de UNISUR se crea la facultad de ciencias administrativas.
- 1984. Inicia la oferta formativa con los programas de tecnología en gestión comercial y de negocios, tecnología en gestión industrial, tecnología en gestión de agronegocios, tecnología en empresas asociativas y organizaciones comunitarias, tecnología en gestión de transportes y tecnología en obras civiles y constricciones así como el ciclo profesional en administración de empresas.
- 1991. Con el acuerdo 141 de UNISUR se crea el ciclo profesional de administración de empresas. Registro ICFES 46203.
- 1993 con la resolución 001115 del ICFES se obtiene la prórroga automática del ICFES para los programas tecnológicos.
- 1995. Con el acuerdo 035 de UNISUR se aprueba el nuevo diseño curricular y de núcleos temáticos de los programas de la facultad.

- 1999. Con el acuerdo 023 del consejo directivo de la UNAD se aprueba la especialización en gerencia estratégica de mercadeo.
- 2004. Con el acuerdo 011 se aprueba la actualización curricular de todos los programas tecnológicos y profesionales.
- 2005. Resolución 31 del consejo directivo en donde se aprueba la especialización en gerencia de proyectos.
- Resolución 2562 del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Otorga registros calificados a todos los programas de la facultad.
- 2007. Es aprobada la nueva denominación como escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios ECACEN.
- 2010. Resolución 9527 del MEN para la maestría en administración de organizaciones.
- 2015. Resolución 10440 del MEN aprobación para el programa profesional de economía.
- 2017. Resolución 20520 renovación del registro calificado del programa de maestría en administración de organizaciones.
- 2018. Resolución 12424 del MEN registro calificado para el programa de contaduría pública, resolución 3966 del MEN reacreditación de alta calidad para el programa de administración de empresas / resolución 9260 del MEN renovación del registro calificado del programa de administración de empresas, acuerdo 025 del 30 de octubre de 2018 del consejo superior universitario (CSU). Aprobación del programa de negocios internacionales.
- 2019. Acuerdo 017 del 21 de mayo que aprueba la creación de la maestría en gestión financiera y acuerdo 038 del 26 de noviembre de 2019 del CSU que aprueba la creación del programa de especialización en finanzas corporativas.
- 2020. Obtención del registro calificado del programa de maestría en gestión financiera.
- 2021. Obtención del registro calificado del programa de negocios internacionales.

Hechos estos que permiten hacer posible la Visión de la escuela la cual establece que "En el 2020 la Escuela será reconocida como la principal escuela de las Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios a nivel nacional e internacional en la modalidad a Distancia, que impacta en la solución de las diferentes necesidades de las regiones y la comunidad en general mediante la implementación de la autogestión comunitaria y el emprendimiento como ejes fundamentales para el desarrollo nacional."

1.4. La institucionalidad que rige el quehacer en la maestría en administración de organizaciones.

Desde el programa de maestría en administración de organizaciones y en cumplimiento de la ley 115 de 1994 se comparte la apreciación que establece que el proyecto educativo surge como un proceso de reflexión que inicialmente se sustenta en lo desarrollado por la (Escuela de Ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios ECACEN, 2014) en su proyecto educativo de escuela. Así como también en la relación entre el individuo y la sociedad, entre esta y el entorno y la capacidad que tienen las personas desde la educación y la formación apoyada en las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento para transformar dicho entorno a través de elementos que contribuyan a la generación de magísteres capaces de dirigir organizaciones competitivas, socialmente responsables, ambientalmente sostenibles, financieramente rentables y gerencialmente perdurables.

Es así que el desarrollo del presente proyecto educativo del programa de maestría en administración de organizaciones de la UNAD debe convertirse en la piedra de navegación para contribuir en un proceso de lo que (Kerzner, 2001), (SEI, 2002) y (Man, 2007) relacionan con un proceso de madurez organizacional y de capacidades que desde la obtención del registro calificado en 2010 con la resolución 9527 del MEN y su posterior renovación en 2017 con la resolución 20520 se centre en el desarrollo humano con la intencionalidad (teleología) de mejorarlas competencias directivas del egresado del programa a través de una visión proactiva y prospectiva que fortalezca una cultura del conocimiento, la investigación y la innovación participativa que potencie el desarrollo regional y la proyección comunitaria.

Así mismo desde el punto de vista axiológico todo proceso de mejora formativa o de desarrollo curricular deberá enfocarse en cumplir con los siguientes aspectos de cultura organizacional propios del programa.

a. 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’s buscando así potenciar la generación y transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias directivas tendientes a potenciar el desarrollo competitivo de las regiones, la inclusión, la investigación y la innovación dentro de las organizaciones potenciando así el desarrollo del espíritu emprendedor para desarrollar acciones que contribuyan a dar soluciones sostenibles a las demandas de las organizaciones locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social.”

b. Visión del programa.

"En el año 2025 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 sustentable para lograr así un desarrollo equitativo, armónico, perdurable y en paz."

Ahora bien considerando que desde 2017 el programa participa como mecanismo para evaluar su impacto en el sector real en el ranking [FSO](#) de la consultora Hamilton y e-Magister en instituciones de formación superior online de habla hispana en Latinoamérica, EEUU y España y que también lo hace desde 2019 a través del ranking [innovatec](#) impulsado por la fundación Glocal y la delegación en España del prestigioso Think Tank nacido en la Harvard Kennedy School The Future Society. Que el programa debe integrar procesos de innovación constante para contribuir como miembro de la cuádruple hélice (organizaciones, estado, sociedad y academia) e integrando la visión del (WBCSD, 2019) a lograr en buena medida el adecuado cumplimiento de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible dentro de su quehacer formativo.

Figura 2. Objetivos de desarrollo sostenible que desde el currículo el programa espera ayudar a lograr cumplir.



Fuente: El programa.

Objetivos que a su vez se harán operativos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Objetivos de desarrollo sostenible que el programa debe ayudar a cumplir.

| Objetivo de desarrollo sostenible | de | Situación actual | Relevancia para el programa. |
|-----------------------------------|---------------------|--|--|
| SDG 4. Educación de calidad. | Meta 4.4. | Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen habilidades relevantes, incluidas habilidades técnicas y vocacionales, para el empleo, los trabajos decentes y el espíritu empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el (World Economic Forum, 2020) se debe pensar en formar para la transformación de nuevos sistemas económicos que combinen productividad, personas y planeta. Según el (World Economic Forum, 2019) el país tiene grandes desafíos en la formación de su capital humano y en específico en el desarrollo de habilidades relacionadas con: 1) ejercicio del pensamiento crítico, 2) habilidades digitales. De acuerdo con (Mejía, 2016) la calidad gerencial de las pymes en Colombia ocupa el último lugar en Suramérica. Esto hace que de acuerdo con (Aon, 2019) se requiera formar recursos humanos que puedan enfrentarse de manera adecuada con: <ul style="list-style-type: none"> Una desaceleración económica asociada a una recuperación lenta. Daño a la reputación corporativa y su impacto a la marca. Tasas aceleradas de cambio en los factores de mercado. Interrupción comercial. Competencia creciente. Ataques cibernéticos y filtración de la información. Riesgo de precio de los productos básicos. Riesgo de flujo de efectivo / liquidez. Imposibilidad de innovar / satisfacer las necesidades de los clientes. Cambios regulatorios / legislativos. Imposibilidad de atraer o retener los mejores talentos. Fallas en la cadena de suministro. Disponibilidad de capital / riesgo crediticio. Implementación de tecnologías disruptivas. Riesgo político como generador de incertidumbres. |
| | Meta 4.7. | Para 2020, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos y las habilidades necesarios para promover el desarrollo sostenible, incluyendo, entre otros, la educación para el desarrollo sostenible y estilos de vida sostenibles. | |
| | Meta 4.C - Docentes | Para 2030, aumentar sustancialmente la oferta de maestros calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de maestros en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo. | |

| | | | |
|---|------------|--|--|
| | | | Aspectos estos que en buena medida sustentan el desarrollo de actuales y futuros currículos dentro del programa. |
| SDG 5. Igualdad de Género. | Meta 5B | Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres. | <ul style="list-style-type: none"> Según la (ONU, 2018) el desempleo en Colombia es casi el doble que el de los hombres. Se deben generar políticas para asegurarla igualdad salarial. La toma de decisiones políticas en el país sigue siendo masculina. Con la crisis que traerá el COVID 19. El desempleo de mujeres jóvenes de 14 a 28 años alcanza en 2020 el 36,2% |
| SDG 8. Trabajo decente y crecimiento económico. | Meta 8.2 | Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. | <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con (Levy, 2020) En los últimos 30 años la productividad en Chile y Perú creció 30 y 53% más, respectivamente, con respecto a lo que creció Colombia. En el país se requieren 4 trabajadores para generar el mismo valor económico que se genera en EEUU y cerca de 1,4 para hacer lo que hace 1 en Argentina, Costa, Rica, Chile, México o Uruguay. La productividad en Colombia depende del nivel de calidad directiva de sus empresas. Según el RUEE el 81% de las empresas son informales. Si dicha informalidad fuera más pequeña la productividad en Colombia sería mayor. En Colombia las mujeres con educación media y profesional tienen en promedio un desempleo 67% mayor que los hombres en la misma condición educativa. |
| | Meta 8.3 | Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. | |
| SDG 9. Industria, innovación e infraestructura. | Meta 9.3 | Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. | <ul style="list-style-type: none"> Superar la baja productividad de las organizaciones en el país implica mejorarla calidad de la educación. Desde la academia se deben mejorar los programas de innovación y desarrollo tecnológico para impulsar el desarrollo productivo. Buscando mejores formas de inserción en la economía internacional. Colombia invierte 20% menos en financiación empresarial que Chile. La participación de la industria manufacturera en el PIB sigue reduciéndose, sin embargo, crecen las expectativas de las industrias creativas y el turismo. Cada vez hay más conexiones a internet, pero se mantienen concentradas en cascos urbanos. La inversión en investigación y desarrollo en Colombia es una de las más bajas de la región. |
| | Meta 9 B | Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas. | |
| SDG 12. Producción y consumo responsables. | Meta 12.2. | De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. | <ul style="list-style-type: none"> Se debe impulsar el desarrollo de currículos que potencien el desarrollo de competencias para integrar aspectos de logística verde y logística inversa dentro del desarrollo directivo del maestrando/a. Colombia es el país del planeta que más mercurio per cápita libera al año. El ODS 12 se relaciona con el ODS 13. Acción por el clima en el hecho de que la |
| | Meta 12.5 | De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. | |
| | Meta 12.6 | Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a | |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | |
|--|------------|---|--|
| | | que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes. | mayoría de los proyectos NAMA ⁴ siguen aun en formulación. |
| | Meta 12.7 | Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales. | |
| SDG 16. Paz, justicia e instituciones sólidas. | Meta 16.5 | Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas. | <ul style="list-style-type: none"> El entorno institucional refleja el contexto social y económica en Colombia en términos de: <ul style="list-style-type: none"> Regulaciones laborales entre empresas y trabajadores. Regulación tributaria. Regulación de mercados. De acuerdo con el (Consejo Privado de Competitividad, 2020) el 86% de los empresarios considera que en su sector económico se ofrecen sobornos. |
| | Meta 16.6 | Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. | |
| | Meta 16.7 | Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. | |
| SDG 17. Alianzas para lograr los objetivos. | Meta 17.6 | Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología | <ul style="list-style-type: none"> Según la (ONU, 2018) Colombia siendo un país de ingreso medio, es un gran movilizador de recursos internacionales. Lo que se convierte en una oportunidad para que el desarrollo de proyectos de cooperación internacional. |
| | Meta 17.18 | De aquí a 2020, mejorar el apoyo a la creación de capacidad prestado a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, para aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales. | |
| | Meta 17.19 | De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para | |

⁴ Estos proyectos se dividen en 4 sectores: energía, transporte, agropecuario e industria. En todos estos sectores el desarrollo es incipiente en el país.

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | |
|--|--|--|--|
| | | elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo. | |
|--|--|--|--|

Fuente: ONU, 2020

De esta manera en las siguientes líneas se consolidarán los elementos fundantes de las acciones que permitirán que el proyecto educativo del programa de maestría en administración de organizaciones este en capacidad de potenciar en sus actores académicos el desarrollo de competencias, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que permitan el adecuado direccionamiento de **“Organizaciones sostenibles, perdurables, resilientes y competitivas frente a la década de Acción.”**

CAPITULO 2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS DE PROGRAMA.

2.1. Fundamentación teórica del programa.

El elemento común entre los conceptos de administración y gestión se relaciona con su objeto de estudio: la organización. En este sentido es necesario abordar la conceptualización de los dos términos para comprender el alcance del programa propuesto. Así se puede decir que 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**" si mismo 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". Así mismo según (Brech, 1946) "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 (Buchehele, 1979) a "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 tres 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 manager en su rol como directivo, estrategia y gestor del cambio.

Así mismo y ante la complejidad, 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 ágiles 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 estar 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 (Drucker P. , 1958) "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.

Paralelo a lo anterior y para que la administración como cuerpo de conocimiento tenga un campo de actuación se puede hablar de que dicho espacio de labor o cuerpo de estudio se relaciona con la organización, la cual de acuerdo con (Etzioni, 1972) se puede definir como aquellas "unidades sociales que persiguen fines específicos" son entonces unidades coordinadas para lograr fines que de manera individual no se podrían lograr. Razón por la cual requieren de procesos de coordinación por lo que son un instrumento para dividir el trabajo (dividiendo funciones, jerarquizándolas y generando responsabilidades), reducir el riesgo y minimizar la incertidumbre. 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:

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"> Empresas⁵. Partidos – sindicatos. Ejército. 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 & 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. |
| (Mendez, Zorrilla, & 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: (Mendez, Zorrilla, & Monroy, 1988)

Así, en términos generales 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. Es específica en cuanto a su funcionamiento pues debe tener un saber-hacer, mediante

⁵ 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”

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.**

Ahora bien, de acuerdo con (Zurbano , Garbiñe, & Urzelai, 2012) es innegable que el currículo del programa debe contribuir a solucionar 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:

- a. 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.
- b. 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)

- c. 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.
- d. 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 beneficios⁶.
- e. Ser capaces de evolucionar tal como lo mencionan (Borzaga & Defourny, 2004), (Boisier, 2005), (Portales & Arandia Perez, 2015) y (Agudelo Gutierrez, 2019) para convertirse en organizaciones sociales que tengan dentro de su accionar las siguientes características:

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 del 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 Perez, 2015)

Ante esto es claro que las organizaciones privadas, públicas y del tercer sector cada vez son más organizaciones líquidas, 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.

- f. Así mismo de acuerdo con (Portales & Arandia Perez, 2015) son las organizaciones con enfoque social las que influyen en el desarrollo de mejores procesos de desarrollo local en la medida que:

⁶ Concepción con la cual tanto el sector de organizaciones privadas y públicas trata de superar sus limitaciones estructurales con el fin de acceder a nuevos mercados o a cubrir y satisfacer nuevas necesidades.

- a. 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 híbridas) 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.
 - b. 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.
 - c. 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.
- g. Ahora bien, si las organizaciones independientes de su naturaleza se enfocan en integrar prácticas de **responsabilidad social, emprendizaje social⁷, negocios inclusivos, comercio justo y negocios en la base de la pirámide**. Inevitablemente se requiere pensar en un currículo formativo que integre los elementos propios de la dirección de organizaciones del cuarto sector. Elemento que implica para la próxima década del currículo formativo del programa de maestría en administración de organizaciones que se tenga en cuenta los siguientes elementos:
- a. Integrar en el currículo elementos que permitan que el maestrando/a tenga conocimientos sobre como implementar elementos relacionados con la integración del Global Compact en la gestión de la organización, el obtener

⁷ 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.

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 con esto dar competencias al estudiante para que en un proceso de gestión experta este en capacidad de dirigir organizaciones resilientes y abiertas al cambio.

- b. Lograr un impacto positivo desde el currículo que contribuya a cambiar la forma en que se aplica la estrategia de la organización a través no solo del desarrollo de planes sino de la operacionalización de estos en 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.
- c. El currículo de un programa que potencie competencias directivas debe formar para que sus docentes estén en capacidad de formular reportes de sostenibilidad que permitan mejorar su reputación e impacto ante los mercados de capitales y brinden fiabilidad en las decisiones de sus stakeholders.
- d. Si la finalidad del programa como en este caso se enfoca en ser un programa de avanzada. Requiere que dentro de su diseño curricular y sus espacios de aprendizaje del desarrollo de competencias que permitan en sus estudiantes contar con la capacidad para lograr dentro de sus campos de actuación la satisfacción de sus clientes, colaboradores, proveedores y demás stakeholders. De acciones que impulsen a través de un tipo específico de liderazgo la política, la estrategia, los trabajadores, las alianzas, los recursos y los procesos al logro de la excelencia. Como medio para medir la calidad de la gestión del directivo frente a sus resultados en clientes, personas, sociedad y procesos clave, estratégicos y de

reputación. Lo que implica desde una visión de calidad pasar del enfoque PHVA a una lógica apoyada en un enfoque REDER.

h. Si el enfoque del programa para lograr transformaciones frente a la capacidad de formar directivos que impacten en la década de acción se enfoca en desarrollar desde el desarrollo humano habilidades para que las 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 emprendizaje social el cual debe considerar para esto aspectos como:

- a. Potenciar desde el currículo la capacidad para a partir de la 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 como innovación en productos / servicios, innovación en procedimientos y procesos, innovación de marketing, innovación en organización.
- b. Ahora bien la innovación vista desde el emprendizaje social se queda corta cuando no toma en cuenta al desarrollo humano como propósito social y de acuerdo con (Drucker P. , 1958), (Stevenson, Roberts, & Grousbeck, 1989) y (Dees, Emerson, & Economy, 2002) den un enfoque hacia el mercado buscando entregar soluciones desde el currículo que integren diseño responsivo desde los procesos formativos a la par de competencias para lograr la rentabilidad económica, social y ambiental. Situación que de acuerdo con (Peredo & McLean, 2006) se representa en la siguiente tabla:

Tabla 5. Emprendimiento social criterios que permiten su transformación hacia una organización tipo B.

| Tipo de organización a desarrollar | Impacto del intercambio comercial. | Ejemplo de organización que se puede convertir a organización tipo B. |
|---|--|--|
| Organización con metas exclusivamente sociales. | No genera intercambio. | <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones no gubernamentales. |
| Organizaciones con impacto social a través de lo económico. | Los intercambios producen beneficios económicos desde lo social. | <ul style="list-style-type: none"> • Comercio justo. • Banca las de oportunidades. • Microcréditos. |
| Organizaciones con metas sociales no exclusivas. | El intercambio beneficia al emprendedor y a los proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Negocios inclusivos. |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Negocios en la base de la pirámide. |
| Metas sociales son preminentes entre otras metas de la organización. | El intercambio hace que el emprendimiento se transforme en organización ancla que hace que los demás actores sociales y económicos también se transformen. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizaciones con énfasis en gestión de la cadena de suministro de manera sostenible. <input type="checkbox"/> Organizaciones con propósito (Ben & Jerry's) <input type="checkbox"/> Organizaciones enfocadas en el desarrollo de una "prosperidad compartida" por encima del desarrollo de "valor compartido" |
| Las metas sociales de la organización se subordinan a otras metas. (planeación tradicional y de alto riesgo) | La obtención de beneficios para los inversionistas es el objetivo principal. | <ul style="list-style-type: none"> • El resto de las organizaciones que deben enfrentarse a un entorno VUCA muchas veces sin capacidad de innovación, adaptabilidad y resiliencia |

Fuente: (Peredo & McLean, 2006)

Nótese entonces que la finalidad clara desde el análisis axiológico del programa para poder cumplir con un currículo que en la década de acción contribuya a formar maestrandos/as capaces de lograr los ODS's en las organizaciones con las que interactúan tendrá como finalidad construir competencias que permitan el desarrollo de organizaciones socialmente responsables, ambientalmente sostenibles, económicamente rentables y administrativamente resilientes y perdurables.

Lograr esto implica movilizar el currículo al desarrollo de habilidades, destrezas y competencias por parte de todos los actores académicos del programa hacia lo que (López-Navarro, Fuertes, Flor, & Cabedo, 2018) asocian con el desarrollo de organizaciones híbridas. Las cuales 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 la propuesta de valor que sustenta el desarrollo del presente

proyecto educativo de programa se articula conceptualmente con la filosofía institucional de la UNAD de la siguiente manera:

- Desde los elementos que sustentan el desarrollo del PAPS de la UNAD en su versión 3.0 y de acuerdo con la (Sala de dirección - UNAD, 2019) en su actualización organizacional al PAPS 4.0 se considera la incorporación de los siguientes componentes:
 - **Componente organizacional administrativo.** El programa debe estar en capacidad de dar respuesta a las necesidades de las organizaciones en aspectos que permitan mejorar su desempeño, potenciar su productividad e incrementar su competitividad a través del aprovechamiento de sus ventajas temporales.
 - **Componente pedagógico didáctico.** El programa debe permitir a sus egresados generar y transferir conocimientos a través de la puesta en práctica de procesos que potencien las capacidades distintivas de las organizaciones buscando con esto el desarrollo de innovaciones en procesos de gestión que contribuyan a una adecuada gestión de conocimiento que facilite procesos de crecimiento organizacional sostenible.
 - **Componente académico contextual.** La investigación en el programa debe permitir la generación de conocimiento significativo que dé lugar al aprendizaje de lo que (Argyris, 1971) denomina como aprendizaje de doble ciclo con el fin de poder aprovechar las oportunidades que ofrecen tendencias organizacionales como la economía colaborativa, la economía circular y la economía naranja. E integrarlas en el fortalecimiento de las organizaciones buscando así un crecimiento sustentable.
 - **Componente tecnológico cultural.** La reputación se construye desde la adopción de comportamientos éticos que dentro de las organizaciones determinen su hoja de ruta, su proceso de cambio, su direccionamiento estratégico y su comportamiento transparente como ciudadanas corporativas con responsabilidades ante la sociedad.
 - **Componente comunitario regional.** Cada organización, cada comunidad y cada región tiene necesidades, carencias y dificultades únicas. El propósito central del programa debe ser encontrar la mejor forma de poder darles solución a través del uso eficiente de recursos, el manejo adecuado de los tiempos y la mejor combinación de

factores organizacionales que desde la óptica de los sistemas solución contribuyan a optimizar el desempeño de las firmas frente a las demandas de sus stakeholders.

- o **Componente económico productivo.** Si la finalidad del programa se enfoca en potenciar la competitividad, el desarrollo sostenible y la generación de acciones estratégicas que generen la perdurabilidad organizacional se requiere entonces que desde el enfoque de productividad – involucramiento – empoderamiento se gesten dentro del programa procesos que contribuyan a la formación de egresados que como gerentes o consultores sean también emprendedores sociales solidarios.

Elementos estos que se sustentan en el accionar actual y futuro del programa a través del compromiso de este con la gestión del conocimiento, el desarrollo de una respuesta efectiva a las necesidades de formación, de la promoción del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo y de la educación integral a través de “la utilización de múltiples estrategias y formatos de aprendizaje que superen los límites territoriales de las comunidades locales, regionales y nacionales.”

Así mismo de acuerdo con lo anterior los siguientes son los soportes axiológicos que sustentan el desarrollo del programa maestría en administración de organizaciones en su proceso de diseño, ajuste, desarrollo, proceso de mejora e implementación de innovaciones curriculares que sustentan la concreción de un proceso curricular, formativo e investigador que ahora y en el futuro se enfoque en los siguientes elementos:

Figura 3. Pilares axiológicos que sustentan el desarrollo del programa de maestría en administración de organizaciones.



Así el egresado de la maestría en administración de organizaciones debe ser una persona competente en lo técnico (aplicación de la teoría a la práctica), transparente y socialmente responsable en lo ético e integral en su accionar como gestor de desarrollo regional, impulsor del cambio organizacional y actor de transformación desde lo social solidario.

2.2. Rasgos distintivos del programa.

La maestría en administración de organizaciones como programa posgradual cuenta con los siguientes rasgos distintivos:

- Es un programa ofertado bajo la modalidad a distancia virtual lo que elimina la barrera del tiempo y el espacio facilitando la inclusión y el acceso a formación de nivel superior para todos.
- Los procesos de formación que se adelantan dentro del programa potencian el aprendizaje basado en estudios de caso y aprendizaje basado en proyectos lo que fortalece el desarrollo de competencias de gestión de alto nivel.

- El modelo de enseñanza aprendizaje de la universidad pone al estudiante como actor principal buscando el desarrollo de un aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo.
- El programa ha sido diseñado dentro de su currículo bajo núcleos problémicos lo que permite que el resultado final permita la oferta de un programa de formación, actual, pertinente y capaz de solucionar los problemas que afectan a las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector.
- Los cursos académicos se encuentran en el campus virtual con total disponibilidad para el estudiante en el momento que este requiera acceder. Esto se traduce en acompañamiento constante por parte del e-mediador a través del uso de acompañamiento sincrónico y asincrónico.
- El programa cuenta con actividades, recursos y procesos de formación que permiten integrar conocimiento de frontera dentro del proceso formativo del estudiante. Esto significa que dentro de su proceso formativo este en capacidad de:
 - Gestionar criterios de innovación gerencial para generar propuestas de valor basados en el desarrollo humano sustentable, resiliente y competitivo de las organizaciones, los territorios y la sociedad.
 - El desarrollo de procesos de gestión empresarial enfocados en la competitividad, el desarrollo y aprovechamiento de ventajas competitivas transitorias, el desarrollo de Soft y Hard Skills y la ética de los negocios.
 - El programa cuenta con un enfoque de investigación dentro de su profundización lo que le permite al estudiante desarrollar competencias para crear, gestionar y transmitir conocimiento. A través de la realización dentro del programa de procesos de adquisición de competencias que faciliten el desarrollo de proyectos de grado y su posterior socialización a través de resultados de proyectos de investigación.

Aspectos estos que han sido reconocidos por referentes como el ranking FSO que ha permitido mostrar aspectos diferenciales del programa en términos de:

- Fortalezas de la institución frente a su reputación, su transparencia online y el impacto de su extensión social.
- Los actores del proceso formativo profesores y alumnos.
- El nivel de formación en relación con la oferta formativa del programa y su metodología de desarrollo.

Elementos estos que han permitido que el programa sea reconocido como uno de los mejores para cursar un programa de este nivel en modalidad virtual.

Figura 4. Aspectos diferenciales del Programa. según el Ranking FSO.

ENLACE PERSONALIZADO PARA CONOCERLO
Conócela haciendo clic aquí.

TENDENCIAS Noviembre 20 De 2019 - 10:00 P. M.

EAN Y UNAD, las mejores del país para estudiar un MBA online

Se sitúan en los puestos 17 y 22 del FSO Ranking, estudio que revisa más de 140 instituciones en España, Latinoamérica y EE. UU.

Facebook

Twitter

LinkedIn

Enviar

GUARDAR



ISTOCK

POR: PORTAFOLIO

Por quinto año consecutivo, la consultora de inteligencia e investigación de mercados Hamilton Global Intelligence, publicó los resultados del Ranking de Instituciones de Formación Superior Online de Habla Hispana (FSO). En esta V edición, la Universidad EAN y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) de Colombia ocupan, respectivamente, los puestos 17 y 22 de la clasificación.

(Lea: La nueva apuesta de SM Educación al sector editorial en Colombia)

En el FSO Ranking, de los 25 mejores centros superiores para cursar un MBA online figuran también instituciones de Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Puerto Rico, y otras catorce universidades españolas.

Lo más leído

- 3G Constructores presenta proyecto en el segmento medio en Cartagena
- Jesús Santrich' habría sido emboscado en Venezuela, según disidencias
- Así podrán aplicar los jóvenes al programa de vivienda del Gobierno
- Pico y placa en Bogotá: así rige la medida desde este lunes
- Dólar en Colombia cerró la semana por debajo de los \$3.700
- Procuraduría suspende a Santrich como representante a la Cámara

2.3. Responsabilidades sustantivas del programa.

La UNAD desde su PAPS versión 3.0 establece que su razón de ser se enfoca en el cumplimiento de las siguientes responsabilidades misionales:

Figura 5. Responsabilidades sustantivas de la UNAD.



Las cuales desde el programa se desarrollan a continuación:

2.3.1. Formación integral.

Garantizar que un programa de formación este en capacidad de contribuir desde el cumplimiento de su misión formativa al logro de los siguientes objetivos de desarrollo sostenibles:

- ☐ ODS 4. Educación de calidad.
- ☐ ODS 5. Igualdad de género.
- ☐ ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.
- ☐ ODS 9. Industria, innovación e infraestructura.
- ☐ ODS 12. Producción y consumo responsables.
- ☐ ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
- ☐ ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.

Implica pensar en un currículo que tenga en cuenta elementos relacionados con:

- ☐ El desarrollo de competencias que impulsen el éxito organizacional de acuerdo con lo que mencionan el (BID-Fomin, 2012) y la (CAF - Banco de desarrollo de América Latina & Sistema B, 2019) en términos de:

- Transformar la organización tradicional a una firma que genere valor compartido con sus stakeholders.
- Impulsar organizaciones públicas, privadas y del tercer y cuarto sector a la incorporación de mejores prácticas en términos de:
 - Crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente como extensión del cumplimiento de su misión institucional.
 - Integrar altos estándares de gestión y transparencia como medio para dirigir el desarrollo de mejores prácticas operacionales.
 - Desarrollar acciones que potencien el reparto de beneficios, rendimientos y utilidades en todos los stakeholders con los que se relaciona la organización.
 - Impulsar el desarrollo de nuevos modelos de negocio que establezcan nuevos paradigmas en el mercado tradicional. Buscando gestionar el compromiso y el interés de los stakeholders para convertirse en un referente en el desarrollo de nuevas economías.
- Incorporar en el aprendizaje del maestrando/a herramientas, Técnicas y metodologías que permitan:
 - **Identificar** esfuerzos y oportunidades que permitan que la organización pueda ser más competitiva.
 - **Conectar** con otras organizaciones para desarrollar proyectos que influyan en la sustentabilidad de la organización y el entorno.
 - **Fortalecer** habilidades y destrezas para aprender, compartir y crear experiencias que impulsen capacidades para de manera ágil y oportuna dar respuesta resiliente a los cambios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que trae el entorno.
 - **Proyectar** y dar a conocer nuevas prácticas organizacionales que permitan el desarrollo de organizaciones perdurables que impulsen, promuevan y soporten el cambio frente a sus distintos públicos de interés.

Aspectos que a su vez se enfocan en generar desde la formación integral específica del maestrando elementos relacionados con la puesta en práctica de aspectos teóricos relacionados con:

Tabla 6. Elementos clave de la teoría gerencial aplicables a la formación integral en el programa.

| Tópicos fundantes | Elementos a considerar. |
|------------------------------|--|
| Innovación y emprendimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de adaptación. • El proceso empresarial de Jeffery Timmons • El modelo de innovación disruptiva de Christensen. |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de innovación abierta. • Procesos de innovación inversa. |
| Estrategia y posicionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Crecimiento producto/ mercado. • Las 3C de Kenichi Ohmae. • La estrategia según Mintzberg. • Las 5 Fuerzas de Porter. • Las 7S de Peters & Waterman. • Las competencias esenciales de Hamel y Prahalad. • El valor de marca de Aaker. • La estrategia de océano azul. • La creación de valor compartido. • El desarrollo de ventajas competitivas transitorias. • Ambi destreza organizacional. |
| Gestión de la diversidad y la cultura organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • El modelo de Myers-Briggs. • Cultura corporativa. • Modelo de dimensiones culturales de Hofstede's. • Roles de un equipo de alto desempeño. • Marco de valores de competencia de Quinny Cameron. • Los tres niveles de cultura de Edgar Schein. • El modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural. • Las 7 dimensiones de la cultura según Tronpenaars y Hampden- Turner. • La teoría del cambio del color de Caluw y Vermaak. |
| Administración de recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none"> • Teorías de la motivación. • Crecimiento evolutivo de las organizaciones según Greiner. • Modelo AMO: Habilidades, Motivación y oportunidades de Bailey. • Los roles de la administración de recursos humanos según Ulrich. • La fábrica de la felicidad de Bruels y Colson. • Teoría de los recursos humanos basada en el contexto. • Empleabilidad basada en competencias. |
| Liderazgo y comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Rejilla gerencial de Blake y Mouton. • Liderazgo situacional. • Liderazgo de servicio. • Gestión de cambio de John Kotter. • Comunicación de la crisis situacional de Coombs. • Comunicación y compromiso de los empleados. |
| Modelos de gestión para implementar el desarrollo directivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Ethos, Pathos y Logos de Aristóteles. • Modelo AIDA • Modelo de Dupont. • Mejora continua de Deming. • Lluvia de ideas de Alex Osborn. • Bi-sociación por Arthur Koestler • Desarrollo de grupos pequeños. • Realimentación de 360 grados. • Pensamiento lateral. • La matriz FODA y el análisis estratégico. • El análisis de medios y fines. • Estilos de aprendizaje organizacional de David A Kolb. |

| | |
|--------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Los seis principios de influencia. • SCRUM. • Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. • Modelo de excelencia EFQM. • Elementos de experiencia del usuario. • Diseño para gamificación. • Modelo de negocios de Osterwalder. • Estrategia en una página. • Hoja de ruta de la sostenibilidad. • Liderazgo azul. • Economía azul. • Ocho rutas para el cambio cultural. |
| Gerencia por resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión por objetivos de Drucker. • Matriz BCG. • Modelo 5S • Matriz de McKinsey y GE • La cadena de valor de Porter. • Gestión de procesos de negocio. • Cuadro de mando integral. • Pirámide del retorno a la inversión en redes sociales. • Benchmarking • OKR's y KPI's |

Construido a partir de los aportes de: (Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015)

- Brindar una formación integral que permita tener competencias para poder generar organizaciones competitivas, resilientes, sustentables y perdurables requiere que dentro de su currículo se integren elementos relacionados con:
 - La promoción de la innovación con propósito.
 - La promoción de la inclusión en las cadenas de valor de las organizaciones.
 - El conocer elementos que influyan en el desarrollo de constricciones que determinen la forma de lograr alianzas para el cumplimiento del propósito estratégico de la organización
- Incorporar dentro del currículo del programa rutas de aprendizaje que favorezcan el desarrollo del pensamiento crítico, del pensamiento sistémico, del pensamiento deliberativo y del pensamiento estratégico como medios para potencial el impacto del pensamiento analítico en la toma de decisiones que garanticen la perdurabilidad frente a entornos VUCA⁸ de las organizaciones.

Situación que se logra cuando en el currículo del programa se integran los siguientes elementos relacionados con las estrategias de aprendizaje como medio para potenciar el aprendizaje activo dentro del programa:

⁸ Volátiles, Inciertos, Complejos y ambiguos.

Tabla 7. Estrategias de formación aplicables al desarrollo de competencias en el/la maestrando/a del programa.

| Tipo de estrategia | Característica | Campo de actuación en el programa. |
|--|---|--|
| Aprendizaje basado en problemas. | Plantear problemas relacionados con el mundo real con el fin de adquirir las habilidades necesarias para enfrentar retos cotidianos. | Cursos con componente numérico o de operaciones o que requieran de potenciar el pensamiento analítico. |
| Aprendizaje por proyectos. | Trabaja por proyectos ⁹ . <ul style="list-style-type: none"> • Requiere definir el objetivo que busca cubrir. • Identificar el público al que va dirigido. • Investigar la temática central del proyecto. • Crear el plan de acción que hará posible el proyecto. • Desarrollo de etapas o fases que hacen posible el proyecto. | Cursos que influyan en el desarrollo del pensamiento sistémico. |
| Aprendizaje basado en estudio de caso. | Modo de enseñanza en el que el aprendizaje se construye a partir del análisis y discusión de experiencias y situaciones de la vida real. Busca darles aplicabilidad a los conocimientos teóricos frente a ambientes de aplicación práctica. | <ul style="list-style-type: none"> • Cursos con casos centrados en el estudio de descripciones. • Modelos de aplicación de principios y normas aplicables a casos particulares. • Casos centrados en simulación, |
| Aprendizaje basado en retos. | De acuerdo con (Edutrends - Tecnológico de Monterrey, 2016) es un enfoque pedagógico que involucra al docente en situaciones problemáticas que son reales, relevantes y de vinculación con el entorno. Se requiere con el apoyo del tutor que se convierte en Coach de la definición del reto y la implementación de la solución. | Espacios de aprendizaje que requieran de: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación. • Discusión. • Creación. • Entrega de un resultado. Por ejemplo, como lograr desde uno de los cursos alguno de los ODS's |
| Aprendizaje basado en tareas. | Su finalidad radica en el desarrollo de asignaciones o entregables que en conjunto logran el desarrollo de una competencia específica del currículo. | Cursos que tengan que ver con el desarrollo de habilidades blandas dentro del quehacer directivo. <ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo, escribir un ensayo o un Working Paper que permita incentivar el desarrollo del pensamiento crítico. |
| Aprendizaje basado en simulación. | La simulación es relevante en la formación de maestrandos/as en la medida que reduce costos y permite identificar áreas que puedan generar problemas desde la gestión de un escenario controlado y planeado | Cursos en donde se pueden afianzar competencias con la práctica en entornos controlados. |

⁹ Para (Axelos, 2017) un proyecto se define como: "una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales de acuerdo a un Business Case convenido".

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Aprendizaje basado en evidencias. | De acuerdo con (Campillo Labrandero, Pompa Mansilla, Hernández Carrillo, & Sánchez Mendiola, 2019) esta estrategia de aprendizaje fomenta el desarrollo de competencias investigativas permitiéndole al docente poder tomar mejores decisiones frente a hallazgos encontrados. | Cursos con componente investigativo. En donde se parte de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formular preguntas. 2. Buscar evidencias. 3. Evaluar evidencias. 4. Aplicar la evidencia a la práctica. 5. Evaluar los resultados. |
| Aprendizaje computacional. | Se enfoca en fortalecer el uso de métodos matemáticos que integrados a los sistemas de aprendizaje potencien la capacidad de análisis. | Cursos que tienen que ver con el desarrollo de competencias asociadas al manejo de: <ul style="list-style-type: none"> • Árboles de decisión y regresión. • Métodos bayesianos. • Redes neuronales. • Procesos gaussianos. |

2.3.2. Investigación.

La investigación en el programa está regida por el [acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017](#) en él se definen las siguientes líneas de investigación para el programa de maestría en administración de organizaciones:

- Línea gestión de la innovación y el conocimiento.
 - Sublínea. Pensamiento prospectivo y estrategia.
 - Sublínea. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
 - Sublínea. Internacionalización empresarial.
 - Sublínea. Ética y responsabilidad social.
- Línea. Dinámica organizacional.
 - Sublínea. Administración, gestión y gerencia pública.
 - Sublínea. Gestión de procesos organizacionales.
 - Sublínea. Gestión contable y del aseguramiento.
 - Sublínea. Gestión y desarrollo del talento humano.
- Línea. Desarrollo sostenible y competitividad.
 - Sublínea. Gestión integral de proyectos.
 - Sublínea. Desarrollo endógeno.
 - Sublínea. Emprendimiento social y solidario.
 - Sublínea. Infraestructura y movilidad.

De esta manera en la búsqueda del desarrollo de habilidades que promuevan la investigación formativa y aplicada en el programa y faciliten que este pueda contribuir desde el cumplimiento de su propósito social al logro de los Objetivos de desarrollo sostenible se podrían considerar también el promover el uso de distintas metodologías que contribuyan al desarrollo de habilidades investigativas en todos

los actores académicos haciendo énfasis en el desarrollo de las siguientes capacidades analíticas:

Tabla 8. Tipos de analíticas de información que se buscan desarrollar en el componente investigativo del programa.

| Tipos de analíticas | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|
| Tipología. | Descriptivo | De diagnóstico. | Predictivo. | Prescriptivo. | Cognitivo. |
| Característica. | <p>Ayuda a entender cómo van las cosas. ¿Qué ha pasado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos históricos. • Entendimiento de cómo van las cosas. | <p>Determina porque pasaron las cosas. ¿Por qué ha pasado?</p> | <p>Ayuda a predecir futuros resultados. ¿Qué va a pasar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de minería de datos y algoritmos de predicción y pronóstico. | <p>Ayuda a sugerir el siguiente paso o acción. ¿Qué debería hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Big Data. • Aplicación de reglas de negocio. • Busca anticipar ventajas o prevenir riesgos e implicaciones de cada decisión. | <p>Ayuda a automatizar tareas analíticas y las hace accesibles a público no experto. ¿Cómo crear valor para el negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorpora procesos de inteligencia – memoria y valorización. • Requiere del procesamiento de lenguaje natural. |
| Habilidad que genera según (Eckerson & Lehn, 2012) | Reportes estáticos e interactivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y consultas. • Monitoreo a través de tableros de control y cuadros de mando. | <ul style="list-style-type: none"> • Predicción. • Estadística – minería de datos y optimización. | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistémico. • Pensamiento estratégico. • Pensamiento crítico. • Pensamiento deliberativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento divergente. • Pensamiento disruptivo. |
| Tipos de resultados de investigación. | <ul style="list-style-type: none"> • Monografías de análisis de experiencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Monografías de análisis de experiencia. • Monografías de investigación. | <ul style="list-style-type: none"> • Monografías de investigación. • Proyectos de investigación formativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Monografía de investigación. • Proyectos de investigación formativa. • Proyectos de investigación aplicada. | <ul style="list-style-type: none"> • Monografías de análisis de experiencia. • Monografía de investigación • Proyectos de investigación aplicada. • Proyectos de investigación formativa. |

Así mismo los tipos de investigación que se desarrollan en el programa se relacionan con los siguientes elementos:

Figura 6. Tipos de investigación dentro de la Maestría en Administración de organizaciones.



Fuente: el programa.

Esto como herramienta para que el/la maestrando/a adquiera desde el desarrollo de procesos de investigación formativa y aplicada competencias para gestionar con éxito los retos que en materia directiva imponen la transformación digital y la adopción de técnicas y tecnologías hacia la migración a la gerencia de procesos en la organización 4.0 que desde la gestión sostenible permita relacionarse con los siguientes aspectos:

Tabla 9. Retos de la investigación del programa que permiten fortalecer el rol directivo de la organización.

| Area de conocimiento. | Concepto directivo para considerar. |
|----------------------------|--|
| Internet de las cosas | Conexión de dispositivos a internet. Conexión organizacional al uso de nuevas tecnologías. |
| Integración de sistemas | Sistemas integrados. (CMS, LCMS, SCM, CRM, FCM, HRM) |
| Biofísica y ciberseguridad | Unión de sistemas físicos y digitales. |
| Cloud Computing | Almacenamiento de la información. |
| Big Data | <ul style="list-style-type: none"> Análisis y procesamiento de grandes volúmenes de datos. Transformación de los datos en información. Generación de insights¹⁰ para la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas. |
| Simulación. | <ul style="list-style-type: none"> Modelado virtual de escenarios. Gamificación. Aprendizaje activo. |

¹⁰ Perspectivas.

| | |
|---------------------|---|
| Impresión 3D. | Diseños personalizados y complejos. |
| Realidad virtual. | Aprendizaje mutuo entre personas y maquinas. |
| Robótica | <ul style="list-style-type: none"> Fabricación flexible. Integración de procesos de gestión de operaciones. |
| Gestión de recursos | Integración de sistemas de producción limpia. Desarrollo de proyectos sostenibles. |

2.3.3. Desarrollo Regional.

Desde la UNAD el desarrollo regional y la proyección comunitaria se entiende como el conjunto de acciones relacionadas con la solución de las necesidades de las comunidades desde la óptica de la equidad social a través de la educación de calidad para todos. Desde su concepción se orienta a promover el desarrollo humano, la convivencia, el desarrollo comunitario. A participación. La equidad. El desarrollo sostenible, la responsabilidad social y la productividad. En consecuencia, desde el programa se convierte en el medio para generar la hoja de ruta que articula la formación académica con el desarrollo sostenible de las organizaciones y el logro de la transformación competitiva de las regiones a partir de los siguientes estados de madurez organizacional.

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



Tabla 10. Hoja de ruta de un currículo enfocado en lograr transformar organizaciones que impulsen el desarrollo regional.

| Capacidad directiva enfocada al desarrollo. | Fase de desarrollo organizacional incipiente. | Fase de desarrollo organizacional controlada. | Fase de desarrollo organizacional definida. | Fase de desarrollo organizacional cuantificada. | Fase de desarrollo organizacional optimizada. |
|---|---|---|--|--|---|
| Enfoque estratégico. | No hay estrategia definida. | Actividades estratégicas según necesidades del mercado. | Visión y estrategia definida. | Estrategia alineada al ciclo de vida de los productos. | Enfoque estratégico ágil – diversificación – innovación – adaptación. |
| Procesos de mejora continua. | No hay procesos de seguimiento y control. | No hay presencia de dashboards. | KPI's basados en calidad. | KPI's basados en valor y experiencia. | OKR's basados en valor y creación de ventajas competitivas. |
| Compromiso e involucramiento directivo | Limitado | Apoyo verbal sin recursos adecuados. | Apoyo e incremento de inversiones. | Participación activa – procesos de inversión adecuados. | Parte integral del desarrollo de la estrategia. |
| Recursos y estructura organizacional. | No hay habilidades definidas. | Habilidades clave centralizadas. | Centralización de recursos dedicados a la gestión de clientes. Su captación y retención. | Descentralización – entrenamiento programado y constante. | Desarrollo de habilidades y enfoque a procesos de valor, clientes y crecimiento de la organización. |
| Manejo de información y estructura de desarrollo. | No existen bases de datos estructuradas. | Herramientas de TI y datos separados. | Integración parcial de sistemas de información. | Sistemas integrados de gestión. | Análisis Big Data con herramientas cognitivas y de automatización. |
| Procesos de gestión de las comunicaciones. | No integradas. | Actividades sincronizadas de manera reactiva. | Involucramiento de cadenas de valor. Enfoque proactivo básico. | Comunicación integrada enfocada en la creación de valor. | Medios optimizados por ROI y mejora de valor de vida en los clientes. |
| Gestión de la experiencia de los stakeholders. | No sistematizada. | Soporte fijo. | Personalización, comunicación y gestión de la experiencia del usuario. | Uso de plataformas digitales e integración de datos. Análisis y correlaciones. – small data. | Experiencia conceptualizada y personalizada. |
| Resultado: | Organización rezagada. | Organización desarrollando capacidades para la sostenibilidad. | Organización con competencias promedio. | Organización con capacidades superiores al promedio. | Organización perdurable con capacidades líderes del mercado. |

Fuente: (Del Alcazar Ponce, 2018)

Así mismo desde el desarrollo de estos estados organizacionales que evolucionan en función a la calidad de las competencias del gerente que las oriente los procesos formativos del programa se articulan al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS's) a partir de los siguientes criterios:

Tabla 11. Acciones para articular el currículo al desarrollo regional como medio para el logro de los ODS's en el país.

| ODS por trabajar dentro de los procesos formativos del programa. | Meta específica por cubrir. | Actividad para desarrollar. | Recursos humanos requeridos | Recursos tecnológicos. | Recursos financieros. | Indicadores de impacto. |
|--|--|---|--|--|-----------------------|--|
| ODS 4. Educación de calidad. | 4.4 Aumentar el número de personas con habilidades relevantes para el éxito financiero: De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento | Fortalecer los contenidos programáticos de los cursos de componente financiero y de emprendimiento en el programa. | Cuerpo académico del programa – Coordinación del programa. | Conectividad web Dispositivos electrónicos con conectividad Software ofimático | \$2000.000. | # de cursos del programa actualizados con los componentes / 2. |
| | 4.7 Educación para la Ciudadanía Global: De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. | Fortalecer los contenidos programáticos de los cursos relacionados con ética, responsabilidad social, gobernanza y gestión de la reputación en el programa. | | | \$2000.000. | # de cursos del programa actualizados con los componentes / 2. |

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | |
|--|---|--|--|--------------------|---|
| <p>4.c Aumentar la oferta de profesores cualificados en los países en desarrollo: De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo</p> | <p>Integrar en los ejercicios formativos del programa nuevas estrategias de aprendizaje activo que promuevan el desarrollo de competencias de orden superior.</p> | | | <p>\$2000.000.</p> | <p># de cursos del programa con estrategias de aprendizaje activo / 21.</p> |
|--|---|--|--|--------------------|---|

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|-------------|---|
| ODS 5. Igualdad de género. | 5.b Promover el empoderamiento de las mujeres a través de la tecnología: Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres. | Fortalecer el componente práctico del programa integrando en el proceso tecnologías del aprendizaje y el conocimiento. | | | \$2000.000. | # de cursos que integran TAC's en el programa / 5. |
| ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico. | 8.2 Diversificar, innovar y mejorar la productividad económica: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. | Integrar en el currículo elementos que potencien una mejora en los procesos de gestión relacionados con operaciones, innovación y gestión del cambio. | | | \$2000.000. | # de cursos que integran contenidos en el programa / 2. |
| | 8.3 Promover políticas para apoyar la creación de empleo y el crecimiento de las empresas: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. | <ul style="list-style-type: none"> Integrar en los cursos que potencian el desarrollo del espíritu emprendedor dentro del programa contenidos relacionados con pensamiento disruptivo, creatividad e innovación disruptiva. Crear una cátedra que potencie habilidades para la creación de estudios de caso que faciliten el desarrollo de competencias en los maestrandos del programa para potenciar la perdurabilidad organizacional. | | | \$2000.000. | # de cursos que integran contenidos en el programa / 1. |

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|-------------|--|
| ODS 9. Agua industria, innovación e infraestructura. | 9.3 Aumentar el acceso a servicios financieros y mercados: Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un diplomado sobre fuentes alternativas de financiación para el desarrollo, sostenibilidad y acceso a la creación de organizaciones de beneficio e interés colectivo (BIC) Fortalecer el impacto de las líneas de investigación del programa relacionadas con servicios financieros. | | | \$2000.000. | # de cursos que integran componentes financieros en el programa / 1. |
| | 9.b Apoyar la Diversificación Industrial Doméstica y la Adición de Valor: Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas. | Fortalecer la sublínea de investigación en gestión de procesos organizacionales en aspectos relacionados con industria y gestión organizacional 4.0 | | | \$2000.000. | # guías de investigación sobre como investigar en industria y gestión organizacional 4.0 / 1 |
| ODS 12. Producción y consumo responsable. | 12.2 Gestión sostenible y uso de los recursos naturales: De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. | Fortalecer los contenidos curriculares de los cursos con componente de sostenibilidad en el programa relacionados con evaluación de impactos ambientales, gestión de proyectos y gestión de riesgos. | | | \$2000.000. | # de cursos que integran el componente en el programa / 3. |
| | 12.5 Reducir sustancialmente la generación de residuos: De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. | Crear un ciclo de capacitaciones que permita en el maestrando/a obtener conocimientos sobre la forma de integrar la gestión de la cadena de suministro integrando elementos relacionados con logística verde / inversa. Esto para potenciar el impacto | | | \$2000.000. | # de capacitaciones / 3. |

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|
| | | de la organización en la sociedad. | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | |
|--|---|--|--|-------------|--|
| ODS 16. Paz, Justicia e instituciones sólidas. | 12.6 Fomentar prácticas sostenibles en las empresas: Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes. | Crear un ciclo de capacitaciones que permita en el maestrando/a obtener conocimientos sobre la forma de transformar su organización hacia una organización tipo B u organización de beneficio e interés compartido. BIC | | \$2000.000. | # de capacitaciones / 3. |
| | 12.7 Prácticas sostenibles de contratación pública: Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales. | Fortalecer los contenidos curriculares del curso Gestión de la asociación, la integración y la competencia organizacional, así como también de aquellos que se relacionen con la gestión de las constricciones que afectan el desempeño de una organización. | | \$2000.000. | # de cursos que integran el componente en el programa / 1. |
| | 16.5 Reducir la corrupción y el soborno: Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas. | Presentar dentro de los cursos relacionados con gobernanza y gestión de la reputación OVAS que faciliten el desarrollo de habilidades para detectar prácticas contrarias a la transparencia y la libertad de empresa. | | \$2000.000. | # de OVAS desarrolladas/2. |
| | 16.6 Instituciones eficaces, responsables y transparentes: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes querindan cuentas. | Fortalecer los contenidos de los cursos open governance, Gestión de la crisis y continuidad de la crisis. Mediante el desarrollo de OVAS. | | \$2000.000. | # de capacitaciones / 3. |

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | |
|---|--|---|--|--|-------------|----------------------------|
| | 16.7 Toma de Decisiones Responsiva, Inclusiva y Representativa: Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. | Fortalecer en los cursos desarrollo de habilidades directivas y pensamiento disruptivo el desarrollo del pensamiento deliberativo como medio para el desarrollo de habilidades que faciliten la toma de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades de la organización moderna. Esto a través de la incorporación de estrategias de aprendizaje activo. | | | \$2000.000. | # de capacitaciones / 3. |
| ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos. | 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología. | Integrar durante 2021 Una OVA al curso Green Project management sobre el desarrollo de proyectos de cooperación internacional como mecanismo de articulación entre estos y el GPM. | | | \$2000.000. | # de OVAS desarrolladas/1. |
| | 17.18 De aquí a 2020, mejorar el apoyo a la creación de capacidad prestado a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, para aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras | Crear un ciclo de capacitaciones que permita en el maestrando/a obtener conocimientos sobre la forma de integrar procesos de analítica de datos para tomar decisiones que contribuyan a crear capacidades frente al desarrollo de analíticas de negocio. | | | \$2000.000. | # de capacitaciones / 3. |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | características pertinentes en los contextos nacionales. | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|-------------|--------------------------|
| | 17.19 De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo. | Crear un ciclo de capacitaciones que permita en el maestrando/a obtener conocimientos sobre la forma de identificar, crear y construir OKR's que potencien el desempeño de las organizaciones buscando que estas se articulen al desarrollo de capacidades que faciliten el desarrollo sostenible. | | | \$2000.000. | # de capacitaciones / 3. |
|--|---|--|--|--|-------------|--------------------------|

2.3.4. Internacionalización.

De acuerdo con el PAPS versión 3.0 "Para la UNAD, la internacionalización es ahora otra función sustantiva de la Universidad, que busca contribuir al derecho a la educación para todos y todas, al brindar oportunidades de formación dado el carácter trans territorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, de tal manera que empieza a ser una función inseparable de su identidad y cultura. En este sentido, la internacionalización como soporte fundamental de la consolidación de la UNAD como mega universidad, abarca varios aspectos, tales como:

- La internacionalización del currículo que busca preparar estudiantes para su realización, profesional y social, en un contexto internacional.
- Fortalecer la propia identidad cultural y el manejo de la inter y la multiculturalidad.
- Contribuir a la generación de nuevos conocimientos en un entorno global, con proyectos y grupos de investigación en interacción armónica en las comunidades locales y globales.
- La articulación con otras instituciones de educación superior, sectores, organismos gubernamentales y asociaciones ciudadanas internacionales, con movilidad internacional de los miembros de la comunidad educativa.

Con esto en mente los procesos de internacionalización que se adelanten en el programa deberán considerar el desarrollo de competencias que de acuerdo con el (World Economic Forum, 2020) logren preparar a sus actores académicos para el desarrollo de los siguientes tipos de destrezas y habilidades:

1. Pensamiento analítico e innovación.
2. Incorporación de procesos de aprendizaje activo.
3. Solución a problemas complejos.
4. Pensamiento crítico y análisis.
5. Creatividad, originalidad e iniciativa.
6. Liderazgo e influencia social.
7. Uso de tecnología, monitoreo y control.
8. Diseño de tecnología y programación.
9. Resiliencia, tolerancia al stress y flexibilidad.
10. Razonamiento, solución de problemas e ideación.
11. Inteligencia emocional.
12. Solución de problemas y experiencia del usuario.
13. Orientación al servicio.
14. Análisis de sistemas y evaluación.
15. Persuasión y negociación.

Procesos que se han desarrollado en el programa por parte de sus actores académicos desde su articulación con organizaciones como:

- Cladea.

Figura 7. Participación en Cladea 2019.



Figura 8. Participación en Cladea 2020.



□ *Balas.*

Figura 9. Participación de un docente en la conferencia Anual BALAS.



□ *PRME¹¹.*

¹¹ Sin ser en el momento de la generación de este documento signatarios de los principios en educación responsable en gestión (PRME) desde la internacionalización del programa esta responsabilidad misional se articula a hacer posibles dentro de su currículo con criterios de inclusión los siguientes principios:

1. **Propósito:** Vamos a desarrollar las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para los negocios y la sociedad en general y para trabajar por una economía mundial incluyente y sostenible.
2. **Valores:** Se van a incorporar en nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal descritos en iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Figura 10. Participación en la 4ta reunión regional PRME de Latinoamérica y el Caribe.



- Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales (Remineo)

3. **Método:** Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos que hagan posibles experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable.
4. **Investigación:** Vamos a participar en la investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y la repercusión de las empresas en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible.
5. **Asociación:** Vamos a interactuar con los gestores de las corporaciones empresariales para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar estos desafíos.
6. **Diálogo:** Facilitaremos y diálogo de apoyo y debate entre educadores, estudiantes, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados, en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Figura 11. Participación en la Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales (Remineo)



□ Ascolfa.

Figura 12. Participación en conferencia Ascolfa 2019.



- Project Management Institute (PMI.) Capitulo Colombia.

Figura 13. Certificación como tallerista en el III congreso internacional de Gerencia de proyectos del PMI Capitulo Colombia.



Asimismo, la internacionalización también tiene que ver con internacionalizar el currículo y ofrecer ofertas formativas interesantes que permitan el desarrollo de procesos de intercambio con otras instituciones en el futuro cercano 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.
- 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.

2.3.5. Innovación tecnológica.

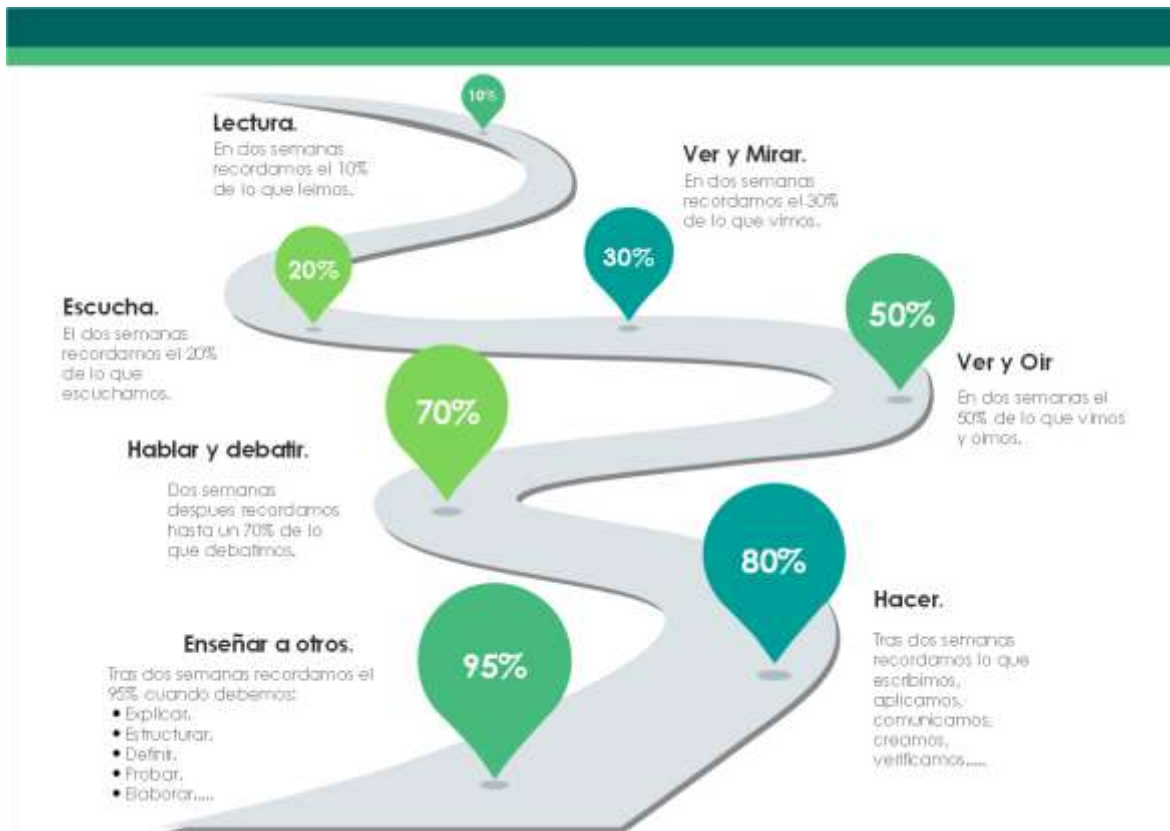
La innovación tecnológica como nueva responsabilidad sustantiva de la UNAD, se contextualiza en la «sociedad del conocimiento»; tiene que ver con la responsabilidad de la universidad para contribuir a cerrar la «brecha o división digital» y con el nuevo impulso a las tecnologías en sentido amplio (biotecnología,

nanotecnología) en las que el sector de educación superior debe y puede incursionar dada su capacidad de emprendimiento y creatividad, reconocida en múltiples contextos.

Esta concepción se relaciona con:

- El uso de una plataforma de aprendizaje basada en un sistema de administración de contenidos (LCMS) como Moodle.
- La definición de la mejor forma para potenciar el desarrollo del aprendizaje significativo. La cual se ilustra en la siguiente figura:

Figura 14. Como Aprendemos y su impacto en el desarrollo del aprendizaje significativo.



Fuente: (Glasser, 2003)

- Contar con una ruta de formación que permita integrar tecnologías de información y la comunicación a la par de en un futuro cercano tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC's) desde la óptica de lo que (Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), 2021) establece como el ejercicio del componente práctico dentro del programa de maestría.

- Potenciar el desarrollo de programas de radio desde Radio UNAD Virtual (RUV) que faciliten la creación de objetos virtuales de información (OVI's) que puedan ser utilizados en el desarrollo y actualización de los cursos del programa.
- Integrar todas aquellas directrices de mejora de lo tecnopedagógico que emita la VIMMEP para el desarrollo de los cursos en campus virtual.

Así mismo dentro del desarrollo de procesos de aprendizaje autónomo se requiere del uso de herramientas que favorezcan el componente práctico del programa el cual se relaciona con:

- El uso de tecnologías de la información y la comunicación de acuerdo con los elementos de aprendizaje que impulsa la taxonomía de Bloom. Elementos como los que se presentan a continuación.

Tabla 12. Herramientas tecnológicas que hacen posible la Taxonomía de Bloom en el programa.

| Rol de la taxonomía de Bloom. | Herramientas informáticas y/o telemáticas que se pueden incorporar para desarrollar dicha habilidad. |
|-------------------------------|--|
| Crear. | <ul style="list-style-type: none"> • Prezi. • Google docs / Office 365. • Publisher. • Audacity. • Issuu. • Pictochart. |
| Evaluar. | <ul style="list-style-type: none"> • Edmodo. • Xmind • Infogram. • Voxopop • Irubric • Project libre - Microsoft Project |
| Analizar. | <ul style="list-style-type: none"> • Scoop.it! • Microsoft Excel • PSPP - SPSS • Survey Monkey. • Exploratree • Dipity. • Kahoot. • Menti • Google Forms. |
| Aplicar. | <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft PowerPoint. • Voki • Slideshare. |
| Entender. | <ul style="list-style-type: none"> • Google. • Servicios de webconference. • Skype. • Microsoft Word. |
| Recordar. | <ul style="list-style-type: none"> • Wordle. • Navegadores web. • Bubbl.us. • Microsoft OneNote. |

- Integrar elementos de la taxonomía de Bloom para potenciar el pensamiento crítico dentro de los procesos formativos del programa considerando los siguientes elementos:

Tabla 13. Uso de la Taxonomía de Bloom para potenciar el pensamiento crítico en los actores del programa.

| Variable a integrar. | Finalidad. | Actividades que la hacen posible. |
|----------------------|---|---|
| Crear. | Combinar elementos o ideas para formar algo nuevo. | Proceso de desarrollo mental que requiere de: <ul style="list-style-type: none"> • Combinar. • Formular. • Construir. • Concebir. • Mejorar. • Adaptar. • Producir. |
| Evaluar. | Emitir juicios sobre la base de criterios y estándares. | Proceso de generación de conocimiento que requiere de: <ul style="list-style-type: none"> • Validar. • Debatir. • Justificar. • Monitorear. • Seleccionar. • Clasificar. |
| Analizar. | Separar el todo en partes y determinar sus relaciones. | Para esto se debe hablar de las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> • Clasificar. • Investigar. • Direccionar. • Dividir. • Experimentar. • Descubrir. • Diferenciar. • Simplificar. • Inferir |
| Aplicar | Llevar a cabo o utilizar un procedimiento para una situación determinada. | Proceso cognitivo relacionado con: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar. • Planificar. • Desarrollar. • Operar. • Resolver • Elegir. |
| Comprender | Construir significado a partir de la instrucción. | Proceso que requiere de: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar. • Discutir. • Interpretar. • Entender. • Delinear. • Revisar. • Demostrar. |
| Recordar. | Recuperar de la memoria a largo plazo los conocimientos necesarios. | Implica tener en cuenta los siguientes verbos duros para su desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar. • Usar. • Replantear. |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Descubrir. • Reconocer. • Elegir • Relacionar. • Explicar. |
|--|--|--|

- Potenciar el uso de herramientas que favorezcan el aprendizaje por simulación considerando el uso de algunas de las herramientas que se relacionan a continuación según el área de conocimiento.

Tabla 14. Herramientas tecnológicas que pueden ser consideradas porque favorecen el desarrollo del componente práctico dentro del programa

| Área de conocimiento. | Herramientas que se pueden utilizar dentro del desarrollo del componente práctico según espacio de aprendizaje. | Espacio de aprendizaje actual ¹² . |
|---|---|---|
| Estrategia y Gestión. | <ul style="list-style-type: none"> • BSC Designer. • Cesim Global Challenge | Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case. |
| Mercadeo. | <ul style="list-style-type: none"> • Cesim Simbrand. • Microsoft PowerPoint • SPSS • PPSPP • Datavid | Dirección de Marketing integral. |
| Responsabilidad social y gobierno corporativo | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicativos en Microsoft Excel para la gestión de normas de RS. • Aplicativos de gestión por indicadores en Microsoft Excel. | Gobierno corporativo y sostenibilidad organizacional. |
| Operaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • WinQsb. • Visio • Dia | Administración de operaciones y cadenas globales de valor. |
| Finanzas. | <ul style="list-style-type: none"> • Investopedia. • Aplicativos en Microsoft Excel. | Gestión financiera y mercado de capitales. |
| Gestión de la información. | <ul style="list-style-type: none"> • Mindjet – Mind manager. • X-Mind • MindMeister. | Sistemas de información para la gestión de las decisiones. |
| Proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Project. • Project libre • Primavera Project Planner • @Risk • Oracle Crystall Ball | Green Project Management |
| Emprendimiento. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Open Bravo. <input type="checkbox"/> Trello <input type="checkbox"/> Asana. <input type="checkbox"/> Evernote. <input type="checkbox"/> Remember the milk <input type="checkbox"/> Google Meet. <input type="checkbox"/> Infogram. <input type="checkbox"/> Canva. <input type="checkbox"/> Jamboard | Pensamiento disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano. |

¹² El espacio de aprendizaje puede o no escoger las herramientas que se presentan a continuación la idea es contar con personal capacitado para el desarrollo de dicha actividad.

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEEN



| | | |
|--------------------------|---|---|
| Innovación. | <ul style="list-style-type: none"> • Padlet • Miro • Mural • LucidSpark | Gestión del conocimiento y la innovación. |
| Investigación. | <ul style="list-style-type: none"> • Minitab • Stata • Systat • Atlas Ti • NVIVO • QDA Miner. | Seminario de investigación. |
| Modelado organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Netlogo. • Stella Architect • Gretl • Eviews | Técnicas y modelos de gestión organizacional. |
| Analítica. | <ul style="list-style-type: none"> • Power BI • Tableau • Google Data Studio | Métodos cualitativos y cuantitativos para los negocios. |
| Prospectiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Micmac • Mactor. • Multipol. | Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. |
| Recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas en Microsoft Excel. | Desarrollo de habilidades directivas. |

Elementos estos que se articulan para que en el proceso de diseño de cursos o espacios de aprendizaje que den respuesta a la formación integral se construyana partir del desarrollo de experiencias de aprendizaje que consideren aspectos como los que se presentan a continuación:

Tabla 15. Elementos para considerar en la integración de lo tecnopedagógico y las experiencias de aprendizaje.

| | | |
|---|---|--|
| Participantes. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién toma el curso? • ¿Qué requisitos tecnológicos se deben cumplir para el desarrollo del curso? • ¿Qué necesidades formativas tienen? • ¿Qué saberes previos se deben tener para poder desarrollar el curso? | Contenidos. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los contenidos del curso? • ¿En que tiempo se van a desarrollar? | Facilitadores y formato. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el perfil formativo del tutor? • ¿Qué competencias debe tener? • ¿En que modalidad se va a ofertar? |
| Objetivos y resultados de aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se quiere que aprenda el docente? • ¿Cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes clave que desarrolla el curso? • ¿Con que indicador se miden los resultados? | Metodología y ejercicios. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipos de experiencias de aprendizaje y recursos se van a realizar? • ¿Como se equilibra el acompañamiento, la presentación, la aplicación y la realimentación del proceso formativo? | Materiales. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos formativos se entregarán? • ¿En qué formato? • ¿En qué canales? • ¿Qué materiales son requeridos para el desarrollo del curso? |
| Beneficios. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué beneficios ofrece el curso? • ¿Qué impacto tiene el curso en el logro de las | Pre-curso. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividad de reconocimiento | Post-curso. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza el seguimiento del curso? |
| | | Costos. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué presupuesto se tiene para el desarrollo del curso? |

| | | | |
|---|----------------------|---|-----------------------------------|
| responsabilidades misionales del programa? | se debe desarrollar? | • ¿Cómo se gestiona la actualización del curso? | • ¿Qué software de debe utilizar? |
| • ¿Cómo influye en el perfil de egreso del maestrando/a | | | • ¿Cuánto cuesta su acceso? |

2.3.6. Inclusión, participación y cooperación.

Paralelo a lo anterior y en consonancia con el PAPS versión 3.0 la UNAD concibe esta responsabilidad como un medio para dar “respuesta a la necesidad imperiosa de crear estrategias para orientar la acción universitaria hacia una población objetivo amplia, y para superar las inequidades generadas por la globalización, pero también para aprovechar las oportunidades y beneficios que ella ofrece.”

Esto supone para el programa la enorme oportunidad para aprovechar la diversidad y la inclusión como medios para impactar a la sociedad. Maxime cuando de acuerdo con el (World Economic Forum, 2020) las organizaciones deben implementar estrategias que promuevan la diversidad, la equidad y la inclusión. Buscando desarrollar mecanismos que contribuyan a:

- Contribuir con la sociedad en la selección y abastecimiento de talento competente.
- Desarrollar competencias que promuevan la diversidad, la equidad y la inclusión en toda la firma. Integrando estos criterios a los indicadores clave de desempeño de la organización.
- Capacitar e incentivar a gerentes y empleados para reducir criterios sesgados de evaluación del desempeño.
- Potenciar la integración de equipos de alto desempeño inclusivos. Basados en el impacto de trayectorias profesionales y resultados de aprendizaje y desarrollo organizacional.
- El promover en los directivos de la organización lo que (Carr, Reece, Rosen Kellerman, & Robichaux, 2019) denominan como el valor de la pertenencia en el trabajo desde la óptica de la inclusión, la participación y la cooperación como medios para articular dichos criterios a los elementos que menciona el ODS 4. Educación de calidad. Lo que implica para el programa desarrollar 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.

Asimismo, esta educación inclusiva, participativa y cooperativa requiere de la utilización de medios y mediaciones que promuevan el aprendizaje colaborativo apoyado en el constructivismo. Y enfocado en los siguientes criterios de desarrollo:

Figura 15. Aprendizaje Colaborativo ¿Qué es?



Adicional a lo anterior y de acuerdo con la (Fundación Mapfre, 2014), (Gardner H. , 2003) y (Gardner H. , 2005) una forma de poder lograrlo se enfoca en potenciar en la mente de los maestrandos el desarrollo de las 5 mentes del futuro. Las cuales se relacionan con:

- La mente disciplinada.
- La mente sintética.
- La mente creativa.
- La mente respetuosa.
- La mente ética.

A la par de buscar el desarrollo del pensamiento estratégico en términos del aprovechamiento de lo que (Gardner H. , 2003) denomina como inteligencias múltiples las cuales presentan su aplicación al programa a continuación:

Tabla 16. Actividades que potencian la inclusión desde el desarrollo de la perspectiva de las inteligencias múltiples de Gardner en el meso currículo del programa.

| Tipo de inteligencia | Lingüística. | Logico matemática. – | Cinestésica. | Visual. | Musical. | Interpersonal. | Intrapersonal. | Naturalista. |
|---|--|---|--|--|--|---|--|---|
| Actividades a desarrollar para el desarrollo del meso currículo del programa. | <ul style="list-style-type: none"> • Contar historias empresariales. • Realizar debates sobre... • Hacer una presentación oral. • Inventar slogans para... • Crear un programa de radio sobre... • Utilizar la tecnología para escribir. | <ul style="list-style-type: none"> • Solucionar problemas lógicos. • Aplicar formulas. • Jugar juegos de estrategia. • Hacer silogismos y analogías. • Categorizar hechos. • Integrar pensamiento sistémico en diseño organizacional. • Usar tecnología para calcular. | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer simulaciones. • Construir modelos de gestión. • Diseñar productos y servicios. • Usar la tecnología para el aprendizaje lúdico. | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer gráficos, mapas mentales. • Crear exposiciones. • Crear anuncios, infografías. • Diseñar procesos para potenciar desempeños, • Usar tecnología para esquematizar procesos y determinar áreas problema. | <ul style="list-style-type: none"> • Componer un jingle. • Usar la música para fomentar el aprendizaje. • Usar tecnología para trabajar con emociones, sensaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el pensamiento deliberativo. • Potenciar el pensamiento estratégico. • Favorecer el trabajo en equipo. • Conformar equipos de alto desempeño. • Enseñar a otros a través de mentoría y coaching. • Usar tecnología para aprender por redes. • Planear normas y procedimientos en colaboración con otros. • Hacer trabajo colaborativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear analogías personales. • Realizar un proyecto de vida. • Autoevaluar el proceso de aprendizaje. • Usar tecnología para potenciar aprendizaje autónomo. • Realizar procesos de formación autodidacta de manera complementaria. • Potenciar la mejora en el desempeño de un equipo desde el desarrollo personal. • Desarrollar una filosofía organizacional propia. • Proponer un plan de mejoramiento personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Coleccionar o categorizar datos. • Escribir diarios de observaciones para investigación cualitativa. • Comparar fenómenos. • Inventar / proponer categorías para.... • Explicar como la naturaleza puede ayudar a hacer sostenible una organización. • Aplicar taxonomías para la formulación de objetivos organizacionales. • Identificar relaciones entre variables. • Describir características de las organizaciones. • Usar la tecnología para explorar. |

Esto implica entonces pensar en identificar las inteligencias dominantes en el programa para articular en el proceso desde la inclusión las demás responsabilidades sustantivas que la UNAD ha declarado en su propósito misional y que se articulan con:

- La formación integral.
- La investigación.
- El desarrollo regional.
- La innovación tecnológica.
- La internacionalización.

Asimismo, de acuerdo con (Reyes Castro, 2021) en una investigación a 233 estudiantes, 125 egresados y la totalidad de docentes del programa encontró que las inteligencias múltiples dominantes en el mismo son:

- La inteligencia interpersonal.
- La inteligencia intrapersonal.
- La inteligencia lógico matemática.
- La inteligencia lingüística.

Información que resulta relevante como medio para lograr dentro del desarrollo del micro currículo del programa experiencias que potencien el impacto del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo dentro de la totalidad de actores académicos del programa.

CAPÍTULO 3. LINEAMIENTOS CURRICULARES.

3.1. El Modelo pedagógico Unadista.

El modelo pedagógico unadista apoyado en e-learning (e-MPU) se sustenta desde los paradigmas del constructivismo social, el crítico social y el ecológico contextual, con el fin de abordar la reflexión sobre la acción pedagógica para dimensionar la necesidad de la interacción y la construcción colectiva, en el contexto de las apuestas formativas institucionales. Reconoce en su acción el e-learning por su amplio potencial comunicativo e interactivo, y por la posibilidad que ofrece de promover la construcción de sentidos y significados mediante el manejo de la información mediada por diferentes tipos de tecnologías. En el mismo sentido, abre la posibilidad de construir redes de aprendizaje, colaboración e investigación que trascienden hacia la acción formativa desde la perspectiva del aprendizaje permanente, consolidando diferentes vías simultáneas de interacción, dando un paso adelante a la mirada bidireccional del ejercicio educativo y centrando el ejercicio en la cualificación del proceso de aprendizaje del estudiante.

Nuestro modelo incluye una concepción específica de universidad, educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje. En el marco de dicha concepción redimensiona visiones particulares de formación, aprendizaje, currículo, didáctica, contextos de aprendizaje y evaluación. Incorpora elementos propios de los ambientes de aprendizaje en diferentes entornos y particularmente de los ambientes virtuales de aprendizaje. En el modelo se reconocen seis dimensiones estructurantes, que viabilizan el proceso educativo del sujeto, lo cual posibilita y favorece la construcción de conocimiento en torno a la consolidación de tres procesos de aprendizaje (Figura 1).



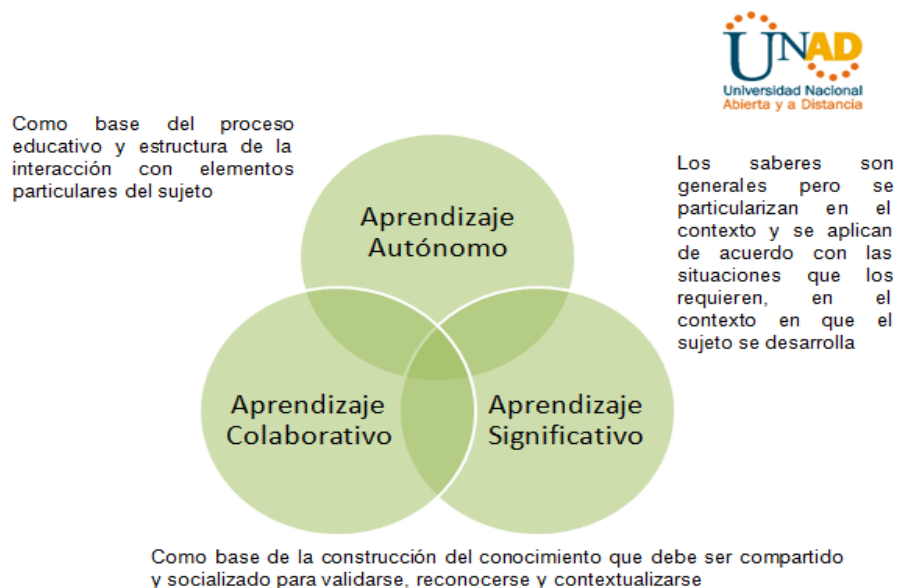
Proyecto educativo de progr
e-learning.
resilientes y competitivos fren

Figura. 1. Modelo Pedagógico Unadista Apoyado en e-learning.

ostenibles, perdurables,

Cada una de las seis dimensiones tiene significado y sentido, en tanto mantienen entre sí una dinámica de comunicación e interrelación continua, la cual tiende a la consolidación e interacción entre procesos de aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo en los estudiantes, señalando que dicha interacción incorpora un componente fuerte de uso y posibilidades desde las tecnologías de la información y la comunicación (figura 2).

Figura. 2. Interacción del aprendizaje en el Modelo Pedagógico Unadista.



Fuente: UNAD-VIACI (2011)

Las dimensiones del modelo se configuran de la siguiente manera:

- **Mediaciones.** Pueden definirse como aquellas construcciones pedagógicas que permiten establecer procesos de acompañamiento en el desarrollo del proceso formativo, a su vez comprometen un ejercicio didáctico desde la naturaleza disciplinar y permiten el desarrollo de procesos de aprendizaje de acuerdo con las intencionalidades formativas de una determinada organización curricular, articulan métodos, estrategias, recursos tecnológicos e interacciones pedagógicas y didácticas para facilitar y promover la construcción de conocimiento.
- **e-medios.** Se definen como todos aquellos recursos que, soportados en el contexto de las tecnologías de la información y la comunicación, configuran la base para el diseño de las acciones educativas. Ellos cumplen un papel

importante en la educación a distancia y facilitan el manejo de los contenidos didácticos, las formas de interacción y complementan el proceso de construcción de conocimiento con acciones como realización de prácticas y desarrollo de procesos evaluativos.

- e-mediadores. Se definen como todas aquellas personas que intervienen en la construcción del proceso de aprendizaje desde una perspectiva colaborativa que demuestra e incluye la apropiación y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, orientada a cualificar los procesos formativos que desarrollan los estudiantes en los diversos programas formales y de educación permanente. Los e-mediadores cumplen funciones de acompañamiento, asesoría, orientación, seguimiento, realimentación, evaluación y apoyo para el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo.
- e-evaluación. Se define como una dimensión sinérgica que busca de manera dinámica, continua y sistemática, orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento permanente de los procesos de formación y promoción del estudiante. La evaluación tiene como propósito verificar el nivel de competencia del estudiante y da cuenta de los procesos de comprensión, aplicación y producción de conocimiento. Así mismo, se constituye en un indicador múltiple de la calidad del proceso formativo y de cada uno de sus componentes.
- e-currículo. Definido como la construcción pedagógica que permite establecer vías de comunicación entre los contextos disciplinares, las comunidades, y las situaciones fundamentales que originan las reflexiones propias de la naturaleza de las disciplinas. 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, en atención a considerar el uso y difusión de la información como acciones generadoras de construcción y transformación del conocimiento.
- e-comunidad: Se define como el contexto donde tienen lugar las interacciones que se establecen entre los participantes del proceso educativo y aquellas que derivan del ejercicio académico y que concretan la relación entre la universidad y la sociedad. Sugiere una apuesta institucional hacia la conformación de redes que desbordan lo educativo y avanzan hacia la construcción o el desarrollo de procesos de aprendizaje con miras a potenciar el desarrollo regional y la proyección comunitaria.
- e-bienestar: se define como la condición de posibilidad, oportunidad y servicios que se ofrece al estudiante para fortalecer su formación integral y su calidad de vida a través de Bienestar Institucional, unidad que realiza una oferta de acceso libre y permanente para que el estudiante acceda a ella a lo largo de su proceso formativo.
- e-calidad: se constituye en uno de los propósitos de actuación institucional

y se concreta en el servicio que se presta al estudiante por medio de los recursos en línea, del acompañamiento sincrónico y asincrónico, así como desde las diversas actividades y servicios ofrecidos en los diferentes centros, con lo que se refleja el compromiso del programa para responder a la confianza depositada por el estudiante al elegirlo como su opción de formación.

- e-investigación: se define como el ejercicio que se proyecta desde la institución con el fin de consolidar procesos investigativos formativos, aplicados y de frontera, sobre la base del reconocimiento de la búsqueda y difusión de la información en múltiples medios acompañados de diversas tecnologías, que se orientan a la consolidación de redes de cooperación e investigación en atención a la construcción permanente de conocimiento.

El modelo pedagógico unadista apoyado en e-learning redimensiona la concepción de currículo en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario, al entender que este “expresa una dimensión de futuro e implica un proceso permanente de reflexión, investigación y construcción colectiva de diferentes alternativas y posibilidades pedagógicas, para la apropiación crítica y creación constructiva del conocimiento” (PAPS, Versión 3.0, pág. 95); en este sentido, el currículo para la Universidad, implica un proceso de planificación inteligente, prospectiva y situacional, para dar cumplimiento a los propósitos de formación integral. El currículo en la UNAD, como objeto de estudio, cumple tres funciones específicas: 1. Se constituye, en una mediación pedagógica a través de la cual se puede acceder al conocimiento (Huebner, 1975); 2. Permite la interacción entre actores educativos, disciplina- contexto- entorno de aprendizaje, para la construcción de conocimiento pertinente capaz de transformar y reconstruir la sociedad (PAPS, 2011) y 3. Aporta, información permanente en relación con la pertinencia del mismo, con su responsabilidad social en el proceso formativo y con su consistencia en relación con los propósitos formativos planteados en el marco axiológico y teleológico unadista.

Las características del currículo en la UNAD constituyen una posibilidad de interacción en diversos ambientes de aprendizaje entre estudiantes, saberes, profesores y contextos para la construcción de conocimiento y la formación integral, lo cual permite la reflexión, la comprensión y la transformación de realidades. Estas características, le otorgan significado, sentido y pertinencia al currículo en los siguientes términos: (i) flexibilidad y rutas de formación dado que permiten establecer diferentes posibilidades curriculares para facilitar el proceso de formación, (ii) apertura ya que posibilita diferentes escenarios para el desarrollo de

procesos de aprendizaje, (iii) articulación en torno a problemas, entendida como una estrategia para la integración disciplinar y la construcción de conocimiento, y, (iv) competencias desarrolladas de manera que se potencialicen las habilidades, conocimientos y actitudes. Características estas que se exponen con más detalle a continuación:

- **Flexibilidad:** se entiende 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, de acuerdo con esto, puede definirse, de acuerdo con Pedroza (2005), la flexibilidad como un proceso que permite la intercomunicación disciplinaria y conecta el conocimiento con la acción de manera que se democratiza el trabajo académico. Desde la perspectiva de Nazif (1996) un currículo flexible cuenta también con la capacidad de incorporar los saberes cotidianos y reconocerlos como parte de la formación del sujeto; de este modo, el acercamiento a la comprensión de un currículo flexible requiere el aporte de cada uno de los miembros de la comunidad, para avanzar en la construcción de un proyecto de vida académico pertinente y significativo.
- **Movilidad:** Hace parte de la flexibilidad y se relaciona con las diferentes rutas de formación dispuestas para que el estudiante pueda incrementar las opciones formativas en la UNAD de acuerdo con sus necesidades e intereses. En este sentido, la movilidad puede ser tanto interna como externa. En el primer caso, la institución ofrece un porcentaje de cursos comunes en todos los campos de formación, que representa un porcentaje de integración superior al 25% del total de la propuesta curricular por programa y abre al estudiante la posibilidad de avanzar en los diferentes niveles de formación de manera articulada, desarrollar programas académicos simultáneos, replantear su vocación de estudio o movilizarse entre las diferentes escuelas seleccionando nuevos programas académicos.
- **Rutas de formación:** Se identifican como una característica de la flexibilidad, que permite al estudiante elegir la mejor opción de acuerdo con sus necesidades e intereses de manera que se cuenta con diseños curriculares que incluyen “mayor posibilidad de los participantes de acceder a diferentes rutas de formación, de incrementar su movilidad dentro del sistema de formación, de conformidad con sus intereses y expectativas” (Díaz, 2002).

- *Apertura: Se comprende como la disponibilidad de la oferta formativa en el contexto nacional e internacional que implica una estructura elegible, en cuanto a los contenidos y diferentes presentaciones de los espacios académicos (cursos y cátedras).*
- *Articulación en torno a problemas: La UNAD encuentra en la articulación en torno a problemas una estrategia que permite hacer que las apuestas formativas se lleven al escenario académico, promoviendo escenarios de diálogo entre las diferentes disciplinas que intervienen un programa académico, de manera que se propicia y fortalece el trabajo integrado entre las disciplinas, lo cual da lugar a propuestas formativas de carácter inter y transdisciplinar. Esta estrategia retoma aspectos pedagógicos y didácticos con miras a consolidar la autogestión del conocimiento, el aprendizaje autónomo y significativo.*

El diseño curricular articulado en torno a problemas implica la articulación entre los fundamentos disciplinares, las necesidades de los contextos locales y regionales y las apuestas misionales de la institución, lo cual da lugar al lineamiento institucional de organización de Núcleo Integrador de Problema (NIP) y Núcleo Problémico (NP), como se representa en la figura 3.

Figura. 3. Elementos de la articulación en torno a problemas.



Fuente: Viaci.

Competencias: Las competencias formulan las finalidades inmediatas de un programa de formación, los objetivos de aprendizaje y orientan el proceso de evaluación. Entendidas de este modo, las competencias en un diseño curricular articulado en torno a problemas exigen el paso de un aprendizaje centrado en los contenidos a un aprendizaje por procesos (Jurado, 1998), de un aprendizaje memorístico a un aprendizaje que posibilite el análisis, la comprensión y resolución de problemas de manera interdisciplinar. De la generación de programas lineales,

rígidos y terminales a la creación de programas flexibles, con varias posibilidades de acceso en los diferentes momentos del aprendizaje. De unas estrategias de formación dirigidas a grupos homogéneos a una formación en la que se reconocen los distintos estilos y ritmos de aprendizaje. De una evaluación al final del curso, a una evaluación por procesos en la que la autoevaluación cumple un papel fundamental como elemento constitutivo del aprendizaje del estudiante (Vargas, F. 2000).

3.2. los Propósitos de formación del programa.

El Magíster en Administración de Organizaciones formado en la UNAD es una persona íntegra comprometida con los valores democráticos y la ética. Posee una visión sistémica, holística y estratégica de la organización lo que le permite aportar a la modernización de las instituciones y al desarrollo socioeconómico de las diferentes regiones del país. De esta manera el Magíster en Administración de Organizaciones tendrá dentro de sus propósitos de formación competencias para:

- Gerenciar 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.
- Proponer e integrar 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.
- Apoyar procesos decisionales 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.
- Liderar 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.
- Ser en una persona socialmente responsable 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.

De acuerdo con lo anterior y a manera de síntesis el propósito global de formación del programa se enfoca en:

"Formar Líderes transformadores, Gerentes conscientes de su responsabilidad corporativa, Consultores capaces de cimentar el desarrollo sustentable, competitivo, resiliente y perdurable de las organizaciones enfocados a su vez en la mejora armónica de la región, la sociedad y el entorno."

3.3. Los Perfiles de formación del programa.

3.3.1. Perfil de ingreso.

El programa de formación de la maestría en organización de organizaciones de la UNAD de acuerdo con la política de inclusión de la institución es un programa abierto a cualquier tipo de profesional que venga de cualquier área de conocimiento que tenga como finalidad aplicar lo aprendido al desarrollo de organizaciones a través de la implementación de técnicas, herramientas estándares y saberes que puedan contribuir a la transformación de los territorios, el desarrollo armónico de las regiones y la perdurabilidad de las firmas. Para poder ingresar al programa en consecuencia el maestrando deberá cumplir con los siguientes elementos:

- a. Contar con título profesional en cualquiera de las profesiones legalmente reconocidas en Colombia y en caso de ser extranjero contar con un título de licenciado o profesional oficialmente reconocido en el país por el ministerio de educación nacional.
- b. En función a la existencia de convenios con otras instituciones con el mismo nivel de formación. Estudiantes de estas pueden ingresar al programa a través de procesos de estudio de reconocimiento de saberes y acuerdos entre instituciones pares.
- c. Diligenciar el formulario de inscripción al programa.
- d. Pagar la matrícula correspondiente a la par de la inscripción al programa cuando este aplique y el pago por el respectivo seguro estudiantil durante todo su proceso formativo.
- e. Así mismo para ser oficialmente ingresado en el programa el estudiante debe:
 - a. Generar acta de matrícula.
 - b. Entregar en la oficina de registro y control de su cead¹³.
 - c. Entregar en dicha instancia copia autenticada del diploma de pregrado, así como también de la respectiva acta de grado.

¹³ Las sedes de la UNAD se encuentran en la siguiente dirección electrónica: <https://directorio.unad.edu.co/sedes-a-nivel-nacional-e-internacional>

- d. Una fotografía fondo azul tamaño 3X4.
- e. Una copia ampliada y legible de su documento de identidad.
- f. Así mismo es importante mencionar que si el maestrando/a de nuevo ingreso es egresado de un programa de pregrado de la UNAD. Este deberá acercarse a su centro y por medio del formato único de solicitudes ([FUS Virtual](#)) solicitar cambio al programa de posgrado. Realizando solamente el proceso de actualización de datos.

3.3.2. Perfil de egreso.

Nuestro Egresado será un líder transformador y con espíritu innovador, crítico, analítico, creativo y solidario, competente para formular y hacer operativas estrategias generadoras de valor que contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones, Gestor del cambio y el desarrollo organizacional comprometido con el ejercicio ético y solidario de la función directiva, la toma de decisiones y la gestión eficiente, informada, productiva, sostenible, sustentable y competitiva de los recursos con que cuentan las organizaciones.

En consecuencia, el egresado del programa podrá desempeñarse en los siguientes campos de actuación.

- 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.
- Ser Consultor en la formulación, de proyectos.
- Creador de sueños a partir del desarrollo de procesos de emprendimiento con vocación sustentable o intraemprendedor desde la formulación de proyectos spin-off que contribuyan a la transformación de procesos e ideas con alto componente de innovación.
- Investigador, generador de conocimiento en temas de modernización empresarial, desarrollo organizacional y/o gerencia pública
- Docente universitario en áreas propias de la gestión organizacional.
- Empleado de cualquier empresa privada en cargos de nivel estratégico, táctico o funcional.

3.4. Las competencias que se desarrollan en el programa.

De acuerdo con (Gutierrez 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 para el programa influyen en el desarrollo desde la taxonomía de Bloom de los elementos que determinan lo que debe saber un maestrando en su proceso formativo dentro del programa de maestría en administración de organizaciones. Mismas que se presentan a continuación:

Tabla 17. Dimensiones de proceso cognitivo y de conocimiento aplicables al desarrollo de competencias en la MAO.

| | | Dimensión del conocimiento. | | | |
|----------------------------------|---|--|--|--|--|
| | | Factual. <i>Los elementos básicos que el estudiante debe conocer para estar familiarizado con un área de conocimiento o para resolver problemas sobre ella.</i> | Conceptual. <i>Las interrelaciones entre los elementos básicos, dentro de una estructura mas amplia, que permiten un funcionamiento conjunto.</i> | Procedimental. <i>Como hacer algo, criterios para utilizar las propias destrezas, técnicas y métodos.</i> | Metacognitivo. <i>Conocimiento nuevo que surge de aplicar los conocimientos adquiridos.</i> |
| Dimensión del proceso cognitivo. | Crear. <ul style="list-style-type: none">• Juntar un número de elementos para formar un todo coherente o funcional.• Reorganizar elementos dentro de un nuevo patrón o estructura. | Generar. <ul style="list-style-type: none">• Un registro de procesos.• Soluciones creativas.• Nuevos procesos.• Nuevas herramientas de gestión.• Nuevos métodos de solución de problemas. | Establecer. <ul style="list-style-type: none">• Relaciones entre variables fundantes.• Impactos de causa -efecto entre variables.• Mecanismos de solución a problemas críticos de la organización. | Diseñar. <ul style="list-style-type: none">• Diagramas de proceso.• Modelos de gestión.• Procesos de gestión.• Alternativas de solución a riesgos positivos (oportunidades) negativos (amenazas)• Modelos de negocio.• Procesos disruptivos. | Crear. <ul style="list-style-type: none">• Un nuevo producto o servicio.• Un nuevo modelo de gestión.• Una nueva ventaja competitiva transitoria.• Una innovación radical.• Implementar una innovación en proceso/ producto / mercado o degestión. |
| | Evaluar. <ul style="list-style-type: none">• Realizar juicios en función de criterios estándares.• Impactos según triple cuenta de resultados de un proyecto. Una firma. | Comprobar. <ul style="list-style-type: none">• Consistencia entre variables.• Hipótesis de investigación.• Relaciones entre variables.• Correlaciones entre la teoría y la práctica. | Determinar. <ul style="list-style-type: none">• Relevancia de los resultados.• Requerimientos para el desarrollo de acciones de mejora.• Restricciones y constricciones que afectan el desarrollo de una organización, | Juzgar. <ul style="list-style-type: none">• Impacto de un procedimiento.• La consecuencia de una política, una estrategia o una teoría.• Por indicadores de desempeño. | Reflexionar. <ul style="list-style-type: none">• Sobre como mejorar el desempeño de una organización.• Como hacer mejor las cosas en un proceso de desarrollo organizacional.• Sobre como implementar modelos de gestión en una organización. |
| | Analizar. <ul style="list-style-type: none">• Descomponer variables en sus partes constitutivas.• Determinar relaciones entre variables. | Seleccionar. <ul style="list-style-type: none">• Procesos a desarrollar en un proceso de mejora continua.• La mejor herramienta para solucionar un problema.• Mecanismos para generar innovación organizacional. | Diferenciar. <ul style="list-style-type: none">• Ventajas competitivas en una organización.• Organizaciones y sus mejores prácticas de gestión. | Integrar. <ul style="list-style-type: none">• Técnicas, métodos y herramientas que mejoren el desempeño de la organización.• Herramientas y técnicas cualitativas y cuantitativas para mejorar procesos de investigación.• Conocimientos para saber que hacer / como hacer ante determinada situación. | Deconstruir. <ul style="list-style-type: none">• Deshacer lo hecho para generar nuevas estructuras organizacionales. O mejoras organizacionales.• Realizar procesos de ingeniería inversa. |
| | Aplicar. <ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo procedimientos | Responder. <ul style="list-style-type: none">• Interrogantes.• Requerimientos. | Ofrecer. <ul style="list-style-type: none">• Recomendaciones para el desarrollo organizacional. | Realizar. <ul style="list-style-type: none">• Acciones que generen valor compartido. | Utilizar. <ul style="list-style-type: none">• Técnicas y herramientas para generar fortalezas organizacionales. |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | en situaciones dadas. | <ul style="list-style-type: none">Cambios.Ajustes necesarios para mejorar el desempeño de la organización. | <ul style="list-style-type: none">Solución a problemas a partir de gestión basada en evidencias. | <ul style="list-style-type: none">Investigación aplicada / formativa.Mejoras organizacionales.Diseño de proyectos.Operaciones relacionadas con el desarrollo de las distintas áreas funcionales de una organización. | <ul style="list-style-type: none">Software para dar respuesta a problemáticas. |
| | Comprender. <ul style="list-style-type: none">Construir significados a partir de mensajes de instrucción que incluyen comunicación oral, escrita y grafica. | Resumir. <ul style="list-style-type: none">Características de un nuevo producto o servicio.Impacto de la aplicación de un modelo de gestión. | Clasificar. <ul style="list-style-type: none">ModelosTécnicasHerramientas Determinar su utilidad en la gerencia de una organización. | Aclarar. <ul style="list-style-type: none">Instrucciones de desarrollo de una actividad.Acciones para el desarrollo de una actividad propia de una organización.Requerimientos para el desarrollo de un proceso. | Predecir. <ul style="list-style-type: none">Respuestas.Escenarios apuesta.Comportamientos.Impacto de teorías de gestión en la práctica gerencial. |
| | Recordar. <ul style="list-style-type: none">Recuperar de la memoria a largo plazo conocimientos relevantes. | Listar. <ul style="list-style-type: none">Los requisitos para el desarrollo de un proceso, acción o requerimiento.Los pasos para constituir una organización. | Reconocer. <ul style="list-style-type: none">Síntomas de problemas organizacionales.Causas y efectos de gestión organizacional. | Recordar. <ul style="list-style-type: none">Como realizar un proceso.Identificar las variables clave de un problema.Como solucionar un problema. | Identificar. <ul style="list-style-type: none">Acciones estratégicas.Causas de problemas.Variables clave para el desempeño de una organización. |
| De acuerdo con lo anterior el programa trabaja con los procesos cognitivos de aplicar, analizar y evaluar. Y en menor medida con el proceso cognitivo de crear. Esto en virtud a que dicha dimensión del conocimiento es mas afín a un programa de maestría con énfasis en investigación. | | | | | |

Así mismo 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 (Abadia Garcia, 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 las mismas."
- 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.

De esta manera de acuerdo con lo anterior las competencias disciplinares del programa tuvieron las siguientes consideraciones para su formulación y definición:

- Entender que el proceso formativo dentro del programa se enfoca en lograrla excelencia organizacional lo cual de acuerdo con (Kovacevic & Reynoso, 2014) requiere considerar:
 - El enfoque estratégico de la organización.
 - Integrar el diseño de medidas, metas y medios (3M) para lograr la visión estratégica de la organización.
 - Integrar procesos de alineamiento estratégico considerando culturas, unidades de negocio, procesos y personas.
 - Desarrollar una cultura de ejecución. Enfocada en:
 - Alinear recursos humanos a los requerimientos de la organización.
 - Implementar sistemas de aprendizaje y mejoramiento en tres niveles de la firma:
 - Operativo – aprendizaje de ciclo sencillo.
 - Estratégico – aprendizaje de doble ciclo.
 - Individual – aprendizaje de ciclo 3.

- Medir el desempeño de la organización. Con el fin de enfocar, realinear y modificar la cultura de aprendizaje de la organización.
- Establecer las competencias genéricas y específicas para el logro de la estrategia desde el individuo, el equipo y la organización.
 - Impulsar la agilidad organizacional.
 - Potenciar el refinamiento para lograr sinergias entre distintas áreas de la organización.
- Así mismo de acuerdo con (Gutierrez Tobar, 2009) las competencias disciplinares se divide a su vez en competencias genéricas y específicas. En el primer caso se refieren al desarrollo de habilidades para situaciones concretas de la práctica profesional necesarias para poder dar respuesta a situaciones complejas. En el segundo caso las específicas se relacionan con situaciones específicas de ejecución.
- Paralelo a lo anterior de acuerdo con (Diaz & Gallardo, 2017) las competencias gerenciales tienen que partir en lo genérico de los siguientes elementos:

Tabla 18. Criterios para el diseño de competencias de aprendizaje dentro del programa.

| Tipo de competencia. | Concepto. |
|--------------------------|---|
| Desde lo contextual. | Competencias relacionadas con el manejo de la gestión de la organización y la habilidad para funcionar en una organización orientada al desarrollo. |
| Desde lo comportamental. | Competencias de actitud y habilidades personales para la relación de los individuos y la dirección de equipos. |
| Desde lo técnico. | Relacionados con los conocimientos técnicos necesarios para poder empezar, gestionar una organización y hacerla competitiva. |

- Así mismo desde la visión de (Paneque De La Torre, Bastante-Ceca, & Capuz-Rizo, 2017) la selección de competencias dentro de un programa de formación que quiera contribuir al logro de los ODS's desde la implementación de competencias que logren la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia debe integrar en el proceso formativo habilidades para:
 - Equilibrar intereses sociales, medio ambientales y económicos.
 - Orientarse en el logro de metas de aprendizaje en el corto y largo plazo.
 - Orientar los procesos formativos a lo local y a lo global.
 - Desarrollar habilidades para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

- Desarrollar valores personales y éticos.

Situación está que implica potenciar el currículo para que logre hacer posible lo que (Silvius, Van den Brink, & Köhler, 2010) denominan los principios de la sostenibilidad los cuales integrados al currículo del programa logran los siguientes impactos:

Tabla 19. Impacto de la sostenibilidad frente a la implementación de competencias directivas.

| | Principios de sostenibilidad. | | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|-------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| | Equilibrar intereses sociales, ambientales y económicos. | Orientarse en el logro de metas de aprendizaje en el corto y largo plazo. | Orientar los procesos formativos a lo local y a lo global. | Consumir riesgos, no capital. | Transparencia y rendición de cuentas. | Valores personales y éticos. |
| Competencias técnicas. | Impacto alto. | | | | | |
| Competencias comportamentales. | Sin impacto. | | | Impacto alto. | | |
| Competencias contextuales. | Impacto alto. | | | Impacto moderado. | Bajo impacto. | Impacto moderado |

Fuente: (Silvius, Van den Brink, & Köhler, 2010)

- Ahora bien, de acuerdo con (IPMA, 2018) y en aras de guardar coherencia con procesos de certificación y poder dar respuesta a los requerimientos que traen en el saber hacer de los individuos los nuevos tiempos se requiere de un proceso de ajuste que permita pasar de establecer competencias genéricas desde lo técnico, lo comportamental y lo contextual para hacer referencia a un nuevo tipo de competencias relacionado con:

Tabla 20. Grupo de competencias genéricas para el programa.

| Tipo de competencia. | Concepto. |
|--|--|
| Desde la perspectiva. Antes competencia contextual. | Métodos, herramientas y técnicas a través de las cuales los individuos interactúan con el entorno. |
| Desde la persona. Antes competencia comportamental. | Competencias personales e interpersonales necesarias para participar o liderar una organización. |
| Desde la práctica del quehacer directivo. Antes competencia técnica. | Métodos, herramientas y técnicas específicas para alcanzar el éxito en la dirección de organizaciones. |

La evolución en los tipos de competencia, se sustenta mediante los siguientes argumentos:

Competencias de perspectiva. Relacionadas con la aplicación de métodos, el uso de herramientas y técnicas, mediante los que los individuos interactúan con su entorno.

La competencia de perspectiva trasciende la competencia contextual, en la

medida que supera el concepto del aprendizaje y memoria que esta segunda promulga ya que ha sido establecida desde la forma en que el conocimiento se convierte en un instrumento, cuya taxonomía es de niveles funcionales, simples y básicos de interacciones, en los que el individuo responde a propiedades de eventos relacionados en tiempo y espacio dentro de una situación, identificando y describiendo algo con exactitud (Reyes Seañez, Mendoza Meraz, & Ibañez Bernal, 2007).

Competencias desde la persona. Se enfoca en las habilidades necesarias para participar o liderar las organizaciones, principalmente vistas como las habilidades blandas al ser conjunto de destrezas, aptitudes o herramientas afectivas que poseen la particularidad de regular el estado emocional del ser humano para fomentar, mantener y procurar relaciones sociales positivas, también entendidas como socioemocionales desde el relacionamiento interpersonal para encajar en la sociedad (De La Ossa V., 2022)

Esta competencia trasciende la competencia comportamental, toda vez que esta última se enfoca en afianzar funciones laborales desde los niveles que se establecen en el organigrama, por ejemplo, nivel asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, que se orientan a resultados desde funciones específicas y cumplir con los compromisos organizacionales, atender las decisiones y acciones orientadas a satisfacer las necesidades e intereses de usuarios según las responsabilidades asignadas, así como la garantía del acceso a la información (Función Pública, 2016).

Competencias desde la práctica del quehacer directivo. La cual se enfoca en la aplicación de métodos, herramientas y técnicas específicas que se orientan en alcanzar el éxito en la dirección de las organizaciones. Desde el contexto del área de conocimiento en administración, éstas se relacionan con la gestión de la innovación, procedimientos para su protección, la gestión de la calidad, poder de negociación, dirección, diseño y gestión organizacional, la gestión de tecnologías, formalización de organizaciones y la propiedad intelectual entre otros y entendidas como la habilidad en el saber hacer para el planteamiento estratégico, táctico y operativo propios de la toma de decisiones, involucrando el pensar, hacer y ser dentro de situaciones concretas para la resolución de problemas, liderazgo de procesos y gestión de áreas de las unidades productivas.

Trasciende las competencias técnicas, debido a que estas últimas se enfocan específicamente en obtener resultados y resolver problemas técnicos aplicando conocimientos y destrezas técnicos (EUSA, 2016), que a su vez se limitan en estrategias de aprendizaje como el estudio de casos, análisis y resolución de problemas (Martínez Clarez & Echeverría Samanes, 2009)

De acuerdo con lo anterior y una vez definidas las competencias genéricas a desarrollar y potenciar en el programa es importante mencionar que estas dan lugar de acuerdo con (IPMA, 2018) a las siguientes tipologías de competencias

Proyecto educativo de programa – Maestría en administración de organizaciones. **“Organizaciones sostenibles, perdurables, resilientes y competitivas frente a la década de Acción**

específicas para el programa:

Tabla 21. Competencias genéricas y específicas del programa.

| Tipo de competencia genérica | Tipo de competencia específica |
|------------------------------|---|
| Competencia de Perspectiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificar y ejecutar la estrategia en la organización. • Capacidad para integrar gobernanza en la gestión de estructuras y procesos. • Capacidad para cumplir estándares y regulaciones. • Capacidad de gestionar interesados en relaciones de poder e interés. • Capacidad para gestionar la cultura organizacional de la firma e implementar procesos de gestión por valores. |
| Competencia personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de autorreflexión. • Capacidad de comunicación personal. • Capacidad de autocontrol y sentido ético. • Gestión de relaciones con stakeholders. • Capacidad de Liderazgo. • Capacidad de Trabajo en equipo. • Gestión de conflictos y crisis. • Creatividad y pensamiento disruptivo. • Orientación a resultados. • Capacidad de negociación. |
| Competencias prácticas. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, gestión y dirección de sistemas solución. (proyectos) • Capacidad de gestionar por requisitos y objetivos. • Capacidad para integrar herramientas y técnicas para lograr hacer posibles las fases del proceso administrativo. • Capacidad de organizar, procesar y analizar información para la toma de decisiones. • Capacidad para gestionar procesos de gestión y aseguramiento de la calidad. • Capacidad para gestionar recursos. • Capacidad para gestionar y control los recursos financieros de la organización. • Capacidad para gestionar adquisiciones y cerrar procesos de contratación. • Capacidad para integrar aspectos legales a la planificación y el control. • Capacidad de gestionar riesgos en términos de amenazas y oportunidades. • Capacidad de impulsar el cambio y la transformación. • Capacidad de gestionar stakeholders. |

Con la información resultante se crean los objetivos de aprendizaje los cuales se relacionan con:

- Ser el eje orientador para el diseño del plan de estudio del programa.
- Desde la óptica de la gestión por OKR's objetivos y resultados clave permite establecer los medios con los cuales se puede lograr hacer posible el perfil de egreso de los estudiantes del programa. A la par de implementar acciones de mejora en los micro currículos del programa.
- La definición de los objetivos de aprendizaje se convierte en el elemento fundante para la definición de los resultados de aprendizaje del programa.

De acuerdo con lo anterior los siguientes son los objetivos de aprendizaje del programa por área de conocimiento.

Tabla 22. Objetivos de aprendizaje del programa frente a áreas de conocimiento (Componente de formación) del mismo.

| Área de conocimiento. (componente de formación) | Objetivo de aprendizaje. | Tipo de competencia a desarrollar. | Porcentaje de participación en el plan de estudios actual. | Espacio de aprendizaje en la actualidad. |
|---|--|------------------------------------|--|---|
| Estrategia y Gestión. | Integrar técnicas, herramientas y metodologías que faciliten el desarrollo de estrategias organizacionales que permitan la perdurabilidad de la organización a través de una adecuada gestión de riesgos, crisis y demás factores que afecten la continuidad de esta de manera sostenible, competitiva y perdurable. | Competencia de perspectiva. | 8,88% | Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case. |
| Mercadeo. | Construir a partir del uso de técnicas, análisis de tendencias y herramientas del mercadeo responsable planes estratégicos que le permitan el acceso, mantenimiento y desarrollo de nuevos mercados con criterios de inclusión, accesibilidad, sustentabilidad y consumo responsable. | Competencia práctica. | 8,88% | Dirección de Marketing integral. |
| Responsabilidad social y gobierno corporativo | Contrastar estándares, guías y metodologías para desarrollar organizaciones económicamente competitivas, ambientalmente sostenibles, culturalmente resilientes y socialmente perdurables. | Competencias de Personas. | 8,88% | Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional |
| Operaciones. | Integrar técnicas y herramientas que faciliten una dirección competitiva desde la gestión de operaciones de la organización como medio para generar valor a todos sus stakeholders. | Competencia práctica. | 8,88% | Administración de operaciones y cadenas globales de valor. |
| Finanzas. | Diseñar portafolios de inversión que permitan generar valor para los inversionistas y flujos de fondos para el desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades sustantivas de toda organización. | Competencia práctica. | 8,88% | Gestión financiera y mercado de capitales. |
| Gestión de la información. | Gestionar la información para facilitar el desarrollo de conocimiento organizacional en distintos entornos de trabajo | Competencia práctica. | 8,88% | Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones. |

| | | | | |
|-----------------|---|------------------------------|--------|---|
| | articulando las tecnologías de información y comunicación y los procesos necesarios para impulsar la transformación digital a la generación de valor en distintos contextos de la organización. | | | |
| Proyectos. | Gestionar proyectos que desde el desarrollo de la triple cuenta de resultados impacten el desarrollo sostenible de las organizaciones, las regiones y los contextos a través de la implementación de estándares de gestión. | Competencia práctica. | 8,88% | Green Project Management |
| Emprendimiento. | Formular a partir del análisis de las constricciones y restricciones que enfrenta una organización soluciones disruptivas que desde el ejercicio del emprendimiento permitan la generación de ventajas competitivas que generen valor para los distintos stakeholders de la organización. | Competencias de perspectiva | 8,88% | Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano. |
| Innovación. | Gestionar procesos, técnicas, herramientas y modelos de creación que contribuyan al desarrollo de acciones de innovación y gestión del cambio como medios para generar valor en la organización. | Competencias de perspectiva. | 8,88% | Gestión del Conocimiento y la Innovación |
| Investigación. | Crear desde la aplicación de procesos de investigación aplicada soluciones a problemáticas que inciden en la competitividad, la sostenibilidad, la resiliencia y la perdurabilidad de la organización ante entornos VUCA. | Competencia de perspectiva. | 11,88% | Seminario de investigación |
| Analítica. | Combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para realizar procesos de análisis descriptivo, de diagnóstico, predictivo y prescriptivo que permitan el desarrollo de mejores decisiones de gestión organizacional. | Competencia práctica. | 8,88% | Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios. |
| Total | | | 100%. | |

Dentro de los cursos electivos se tiene por área de énfasis la siguiente información:

- **Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable.**

Tabla 23. Objetivos de aprendizaje componente de cursos electivos. Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable.

| Área de conocimiento. (componente de formación) | Objetivo de aprendizaje. | Tipo de competencia a desarrollar. | Porcentaje de participación en el plan de estudios actual. | Espacio de aprendizaje en la actualidad. |
|---|---|------------------------------------|--|--|
| Gestión de la información. | Gestionar la información para facilitar el desarrollo de conocimiento organizacional en distintos entornos de trabajo articulando las tecnologías de información y comunicación y los procesos necesarios para impulsar la transformación digital a la generación de valor en distintos contextos de la organización. | Competencias de Personas. | 17,6% | Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes |
| | | Competencia práctica. | 23.5% | Negocios Electrónicos e Integración Regional |
| Innovación. | Gestionar procesos, técnicas, herramientas y modelos de creación que contribuyan al desarrollo de acciones de innovación y gestión del cambio como medios para generar valor en la organización. | Competencias de perspectiva | 41,2% | Open Governance e Innovación en lo Público. |
| | | | | Vigilancia tecnológica e Innovación Sustentable. |
| Recursos humanos | Desarrollar habilidades duras y blandas, destrezas y competencias directivas para liderar organizaciones en entornos VUCA y de manera diferencial equipos de alto desempeño. | Competencias de Personas. | 17,6% | Desarrollo de Habilidades Directivas |
| Total | | | 100%. | |

- **Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional.**

Tabla 24. Objetivos de aprendizaje componentes de cursos electivos. Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional.

| Área de conocimiento. (componente de formación) | Objetivo de aprendizaje. | Tipo de competencia a desarrollar. | Porcentaje de participación en el plan de estudios actual. | Espacio de aprendizaje en la actualidad. |
|---|--|------------------------------------|--|---|
| Estrategia y Gestión. | Integrar técnicas, herramientas y metodologías que faciliten el desarrollo de estrategias organizacionales que permitan la perdurabilidad de la organización a través de una adecuada gestión de riesgos, crisis y demás | Competencia de perspectiva. | 17,6% | Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio |

| | | | | |
|---|---|------------------------------|--------|---|
| | factores que afecten la continuidad de esta de manera sostenible, competitiva y perdurable. | | | |
| Responsabilidad social y gobierno corporativo | Contrastar estándares, guías y metodologías para desarrollar organizaciones económicamente competitivas, ambientalmente sostenibles, culturalmente resilientes y socialmente perdurables. | Competencias de Personas. | 23,5% | Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional. |
| Emprendimiento. | Formular a partir del análisis de las constricciones y restricciones que enfrenta una organización soluciones disruptivas que desde el ejercicio del emprendimiento permitan la generación de ventajas competitivas que generen valor para los distintos stakeholders de la organización. | Competencias de Perspectiva. | 17,65% | Gestión de la Asociación, la integración y la competencia organizacional. |
| Modelado y diseño organizacional. | Diseñar desde el prototipado modelo organizacionales que permitan a partir de la revisión teórica transformar ideas en soluciones tangibles que de manera sostenible generen valor diferencial para la organización. | Competencias de personas. | 17,6% | Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional |
| Prospectiva. | Diseñar apuestas de futuro por medio de la integración de técnicas y herramientas de la prospectiva como medio para la construcción de planes y programas que permitan el desarrollo competitivo, sostenible, resiliente y perdurable de la organización. | Competencias de Perspectiva. | 23,5% | Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. |
| Total | | | 100%. | |

3.5. Los Resultados de aprendizaje.

En el proceso de lograr que el programa contribuya desde sus propuestas axiológicas y epistemológicas al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS's) el programa considera los criterios que exponen (Canals & Heukamp, 2020) frente al futuro de la administración en un mundo de inteligencia artificial considerando para esto la importancia que tiene el formar para el liderazgo, el desarrollo del talento y la gestión para enfrentar las disfunciones que traerá el desarrollo de nuevas economías así como la enorme oportunidad que traerá el incorporar la ciencia de datos en la gestión de recursos, el aprendizaje organizacional, la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de

competencias para el desarrollo del trabajo del futuro. Mismas que desde el programa permitan entregar a la sociedad magísteres capaces de dirigir organizaciones de manera sostenible, haciendo que sean perdurables en un entorno VUCA. Resilientes y competitivas en la crisis y contribuyendo a lograr en su ejercicio profesional la aplicación de competencias que permitan el logro de los ODS's.

Con esto en mente el proceso de definición de los resultados de aprendizaje del programa consideró los siguientes elementos:

- a. Los resultados de aprendizaje son de acuerdo con (Kennedy, 2007) son "declaraciones explícitas, verificables y alcanzables por los estudiantes, sobre aquello que deberían saber, comprender y aplicar al finalizar un proceso formativo guiado por el docente."
- b. Son diferentes de los objetivos de aprendizaje en la medida que estos están relacionados directamente con las intencionalidades formativas del tutor. De acuerdo con los siguientes son verbos que se pueden utilizar para escribir objetivos y resultados de aprendizaje.

Tabla 25. Ejemplos de verbos utilizados para escribir objetivos y resultados de aprendizaje.

| Objetivos de aprendizaje. | Resultados de aprendizaje. |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conocer. • Comprender. • Determinar. • Entender. • Captar. • Familiarizarse con: | Distinguir entre Elegir Reunir Modificar. Identificar. Resolver, Aplicar, Enumerar. |

Fuente: (ANECA, 2013)

- c. Los resultados de aprendizaje se expresan a partir de declaraciones que contienen de acuerdo con la (Unidad Curricular de postgrado - Universidad de la Frontera., 2016) un verbo que expresa una acción que el estudiante tiene que actuar en el contexto o condiciones en las que producirá dicha ejecución. Tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 16. ¿Cómo se redactan los resultados de aprendizaje?



Fuente: (Unidad Curricular de postgrado - Universidad de la Frontera., 2016)

A su vez el verbo utilizado está de acuerdo con (Abadía García, Reyes Ramírez, & Martínez, Contexto de los resultados de Aprendizaje en la UNAD V 2.0, 2020) con el nivel de complejidad esperado así por ejemplo verbos de la taxonomía de Bloom como interpretar, analizar, estimar, sintetizar o evaluar van a ir de acuerdo con (Caeiro, 2019) ligados a niveles más avanzados de experiencia como es el caso de los programas de posgrado que ofrece la institución. Asimismo, el complemento u objeto “da cuenta de la especificidad del campo de conocimiento en el que se enmarca la acción a ser demostrada.” Presentando así los conocimientos y/o habilidades que tendrán que ser evidenciadas, desde el desarrollo del verbo seleccionado. En cuanto al contexto o finalidad en este se exponen “las condiciones o finalidades bajo las cuales, el estudiante pondrá en evidencia el desempeño alcanzado.”

Su desarrollo requiere del cumplimiento de las siguientes etapas:

Figura 17. Pasos para definir e evaluar los resultados de aprendizaje en un curso.



Fuente: (ANECA, 2013)

Para su desarrollo es importante de acuerdo con (Anderson & Krathwohl, 2001) utilizar la taxonomía de Bloom o en su defecto de acuerdo con (Biggs & Collis, 1982) el uso de la taxonomía SOLO. Para el caso del programa se usará la taxonomía de Bloom en medida que es la más conocida y la de más fácil aplicación. Así como por el hecho de que esta taxonomía permite combinar los resultados de aprendizaje con el plano cognitivo, el plano subjetivo (relacionado con actitudes, valores y comportamientos éticos) y el plano psicomotor relacionado con la

coordinación de las actividades que se deben desarrollar para lograr procesos formativos efectivos. Desde el plano cognitivo Bloom menciona que el aprendizaje evoluciona en seis categorías que se suceden de manera jerárquica tal como se presenta líneas arriba y que se relaciona con el conocimiento, la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación. De esta manera de acuerdo con (Kennedy, 2007) los siguientes son los verbos que se pueden usar para la construcción de resultados de aprendizaje.

Tabla 26. Verbos asociados a las categorías del plano cognitivo de la taxonomía de Bloom.

| Dimensión cognitiva. | Verbos o acciones que lo hacen posible. |
|----------------------|---|
| 1. Conocimiento. | citar, decir, definir, describir, duplicar, encontrar, enumerar, enunciar, examinar, identificar, listar, marcar, memorizar, mostrar, nombrar, ordenar, organizar, presentar, recopilar, recordar, relatar, repetir, reproducir, resumir, tabular. |
| 2. Comprensión. | asociar, cambiar, clarificar, clasificar, construir, contrastar, convertir, deducir, defender, descodificar, describir, diferenciar, discriminar, discutir, distinguir, estimar, explicar, expresar, extender, generalizar, identificar, ilustrar, indicar, informar, interpretar, modificar, parafrasear, predecir, reconocer, reescribir, resolver, revisar, seleccionar, situar, traducir. |
| 3. Aplicación. | adaptar, aplicar, bosquejar, calcular, cambiar, completar, computar, construir, demostrar, desarrollar, descubrir, elegir, emplear, encontrar, examinar, experimentar, ilustrar, interpretar, manipular, modificar, mostrar, operar, organizar, practicar, predecir, preparar, producir, programar, relatar, seleccionar, solucionar, transferir, utilizar, valorar. |
| 4. Análisis. | analizar, calcular, categorizar, clasificar, comparar, conectar, contrastar, criticar, cuestionar, debatir, deducir, desglosar, determinar, diferenciar, discriminar, distinguir, dividir, subdividir, examinar, experimentar, identificar, ilustrar, inferir, inspeccionar, investigar, mostrar, ordenar, organizar, relatar, resumir, separar, testar, valorar. |
| 5. Síntesis. | argumentar, categorizar, combinar, compilar, componer, construir, crear, desarrollar, diseñar, establecer, explicar, formular, generalizar, generar, hacer, instalar, integrar, inventar, manejar, modificar, organizar, originar, planificar, preparar, proponer, reconstruir, recopilar, reescribir, relatar, reordenar, reorganizar, reunir, revisar, sintetizar, trazar. |
| 6. Evaluación. | adjuntar, apoyar, apreciar, argumentar, comparar, concluir, contrastar, convencer, corregir, criticar, decidir, defender, determinar, discriminar, elegir, estimar, estipular, evaluar, explicar, interpretar, justificar, juzgar, medir, predecir, puntuar, recomendar, relatar, resolver, resumir, revisar, validar, valorar. |

Fuente: (Kennedy, 2007)

Asimismo, frente a la consideración de verbos para el desarrollo de resultados de aprendizaje desde el plano subjetivo se puede de acuerdo con la taxonomía de Bloom usar los siguientes:

Tabla 27. Plano Subjetivo de Bloom para el desarrollo de Resultados de aprendizaje.

| | |
|------------------|---|
| Plano subjetivo. | Aceptar, acoger, actuar, adherirse, apoyar, apreciar, asistir, combinar, compartir, completar, comunicar, concordar con, cooperar, cuestionar, defender, demostrar (una creencia en algo), diferenciar, discutir, disputar, elogiar, escuchar, exponer, iniciar, integrar, intentar, justificar, juzgar, ordenar, organizar, participar, practicar, preguntar, relatar, resolver, responder, retar, seguir, sintetizar, tener, unir, valorar. |
|------------------|---|

Fuente: (Kennedy, 2007)

En cuanto al plano psicomotor de la taxonomía de Bloom para redactar resultados de aprendizaje se pueden utilizar los siguientes:

Tabla 28. Plano Psicomotor de Bloom para el desarrollo de resultados de aprendizaje.

| | |
|-------------------|---|
| Plano Psicomotor. | Adaptar, administrar, agarrar, ajustar, aliviar, alterar, arreglar, bosquejar, calentar, calibrar, colocar, combinar, construir, copiar, coreografiar, cuadrar, demostrar, dismantelar, detectar, diferenciar (al tacto), diseccionar, diseñar, distribuir, doblar, edificar, ejecutar, estimar, examinar, fijar, gesticular, grabar, identificar, imitar, manejar, manipular, medir, mezclar, operar, organizar, presentar, reaccionar, refinar, reparar, representar, reunir, triturar, utilizar. |
|-------------------|---|

Fuente: (Kennedy, 2007)

Es de anotar que esta última categorización se puede emplear en cursos que tengan que ver con elementos relacionados con la experimentación y la puesta en marcha del componente práctico en los cursos que así lo establecen y que dentro de su proceso formativo de acuerdo con (Dave, 1970) se relacionan tal como se muestra a continuación con la fase de aplicación.

Tabla 29. Plano Psicomotriz de Bloom adaptado por Dave para programas relacionados con gestión de las organizaciones.

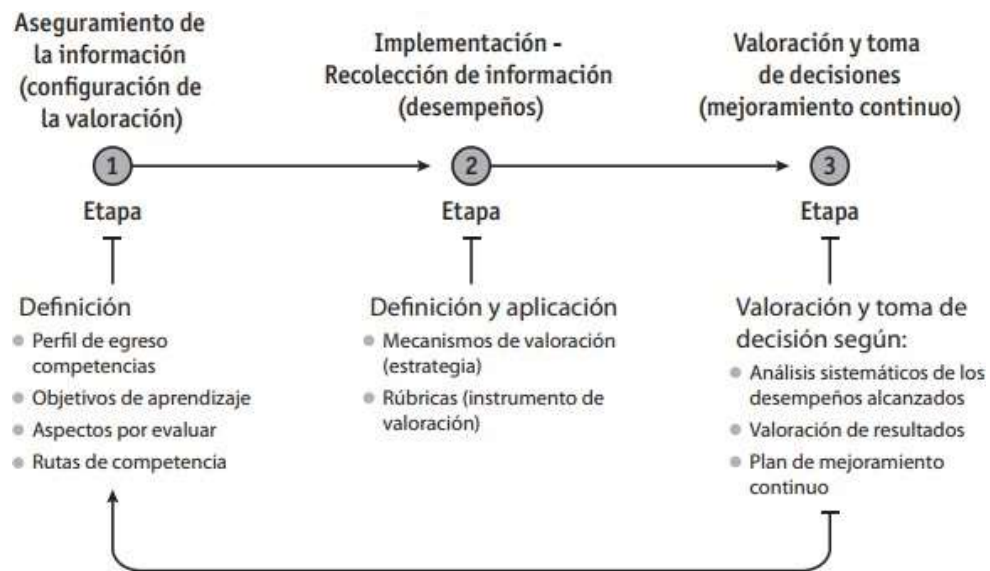
| Nivel de aprendizaje. | Concepto. | Verbos asociados. | Aplicación de contenidos relacionados con: |
|-----------------------|--|---|--|
| Aplicación. | Utilización apropiada de generalizaciones y otro tipo de abstracciones frente a situaciones concretas para resolver nuevas situaciones con base en lo aprendido. | Calcular, utilizar, resolver, realizar, encontrar, seleccionar, predecir, demostrar, preparar, mostrar, construir, usar, desarrollar. | Teorías, métodos, leyes, problemas, principios, hechos, evidencias, soluciones, casos. |

Fuente: (Dave, 1970)

Desde la consideración del análisis de Resultados de aprendizaje el programa trabaja con las dimensiones de aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

Los resultados de aprendizaje entonces se usan para el desarrollo de procesos de reflexión y mejora en el diseño curricular del programa. Relacionado de acuerdo con lo que propone (Unigarro Gutiérrez, 2017) frente al desarrollo de un modelo educativo crítico con enfoque de competencias y el (ICESI, 2018) con acciones que de manera simplificada se relacionan con el manejo de las siguientes fuentes de información como medios para generar resultados de aprendizaje que le faciliten a los siguientes actores (tabla implicaciones de los resultados de aprendizaje.) formarse una percepción de la calidad formativa que se ofrece en el programa.

Figura 18. Fuentes de información a considerar para construir resultados de aprendizaje.



Fuente: (ICESI, 2018)

Tabla 30. Implicaciones de los resultados de aprendizaje.

| Actor | Implicación del enfoque en resultados de aprendizaje. |
|---|--|
| Sistemas educativos nacionales e internacionales. | Permite la comparación del aprendizaje y las cualificaciones entre instituciones y países, facilitando el reconocimiento de los logros de los estudiantes. Esto tiene una repercusión inmediata en términos de movilidad de estudiantes, al incrementar la transparencia de los diferentes sistemas de educación superior. |
| Agencias de aseguramiento y acreditación de la calidad educativa. | Representa claridad, comprensión y comparabilidad de los títulos, para su acreditación y certificación. Para ellos los resultados del aprendizaje son un criterio esencial a tener en cuenta en los procesos de acreditación de la calidad de un programa de formación de Educación Superior. |
| Instituciones de educación superior IES | Representa una mejor planificación y organización de los procesos de aprendizaje. Implica evaluar de qué forma cada resultado de aprendizaje definido aporta al perfil de egreso del programa y las implicaciones de su uso a nivel macro y microcurriculares. De la misma manera, alienta la articulación entre el mercado laboral y las IES, con miras a proyectar procesos de formación pertinentes y contextualizados. |
| Sistemas de aseguramiento de la calidad. | Su definición obliga a los responsables académicos a reflexionar sobre los resultados de aprendizaje deseados que debe certificar el título que ofrecen, y, por tanto, orientan los sistemas internos de garantía de calidad de los programas hacia el desarrollo de procesos de registro, monitoreo, evaluación y análisis para lograrlos. |
| Sector productivo y empresarial. | Ofrece a los empleadores información sobre lo que los graduados saben y son capaces de hacer. |
| Docente – diseñador de programa o curso. | Orientan sus acciones pedagógicas y didácticas hacia el logro de los objetivos de formación, que en el programa se han manifestado en términos de conocimientos y competencias. Moviliza el trabajo en equipo de los docentes, con miras a construir resultados de |

| | |
|-------------|--|
| | aprendizaje pertinentes para el área de conocimiento y en diálogo con las tendencias nacionales e internacionales en términos de formación. |
| Estudiante. | Facilita conocer de antemano los retos a los que se va a enfrentar a lo largo de su proceso formativo y cómo se va a evaluar el aprendizaje logrado. |

Fuente: (Abadía García, Reyes Ramírez, & Martínez, Contexto de los resultados de Aprendizaje en

la UNAD V 2.0,
2020)

- d. Asimismo, para la UNAD el currículo se organiza a partir de un dialogo constructivo con los resultados de aprendizaje como medio para hacer operativo las directrices que emite el (Ministerio de Educación Nacional, 2019) y el (MEN, 2020) a través del decreto 1330 de 2019 y la resolución 21795 de 2020 así como también de las directrices que emite el (Consejo Nacional de Acreditación (CNA), 2020) a través de su acuerdo 02 de 2020. Esto supone una articulación entre lo macro curricular (a través de los campos de formación) lo meso curricular desde los núcleos problémicos, el núcleo integrador de programa y el perfil de egreso. Lo que en cumplimiento de el decreto 1330 de 2019 permite hacer efectivos los resultados de aprendizaje del programa (RAP) así como también a nivel micro curricular para poder dar lugar a los resultados de aprendizaje del curso (RAC) los cuales requieren una sinergia con:

- i. Las competencias asociadas a la solución del núcleo problémico y la red académica a la que pertenece el curso.
- ii. Los propósitos de formación del curso.
- iii. Los contenidos de formación.
- iv. La estrategia de aprendizaje.
- v. Los criterios de evaluación.

Así mismo en cuanto a la formulación de los resultados de aprendizaje por programa y por curso de acuerdo con (ANECA, 2013) se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Tabla 31. Diferencias entre RAP y RAC.

| Resultados de aprendizaje del programa (RAP) | Resultados de aprendizaje del curso (RAC) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Constituyen los conocimientos, competencias y actitudes fundantes del programa. Indican los aprendizajes esenciales del programa. | <ul style="list-style-type: none"> Contribuyen al logro de los resultados de aprendizaje del programa. Deben en términos globales estar alineados al RAP. Los RAC son más específicos y concretos que los RAP |

Fuente: (ANECA, 2013)

Con esto en mente para la institución "Los resultados de aprendizaje son declaraciones explícitas y precisas que refieren de manera puntual y

Proyecto educativo de programa - Maestría en administración de organizaciones. "Organizaciones sostenibles, perdurables, resilientes y competitivas frente a la década de Acción

específica, los desempeños conceptuales, procedimentales, tecnológicos, disciplinares y contextuales que se espera que los estudiantes alcancen y puedan demostrar al finalizar su proceso de formación, en un programa académico o al finalizar un curso."

De acuerdo con lo anterior los siguientes serán los resultados de aprendizaje por área de conocimiento para el programa:

Tabla 32. Resultados de aprendizaje del programa (Base line)

| Perfil de egreso | Área de conocimiento. | Núcleo problemático | Núcleo integrador de problema. | Competencia. | Objetivo de aprendizaje | Resultado de aprendizaje del programa (RAP) | Cursos Actuales cohorte 2017-2024 |
|--|---|---|---|------------------------------------|--|---|--|
| <p>El egresado del programa podrá desempeñarse en los siguientes campos de actuación.</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.• Ser Consultor en la formulación, de proyectos.• Creador de sueños a partir del desarrollo de procesos de emprendimiento con vocación sustentable o intraemprendedor desde la formulación de proyectos spin-off que contribuyan a la transformación de procesos e ideas con alto componente de innovación. | Estrategia y Gestión. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | <p>Desarrollo de Competencias Gerenciales para dirigir organizaciones que potencien el desarrollo y conservación de ventajas transitorias en entornos complejos como mecanismo para garantizar su perdurabilidad organizacional</p> | Competencia de perspectiva. | Integrar técnicas, herramientas y metodologías que faciliten el desarrollo de estrategias organizacionales que permitan la perdurabilidad de la organización a través de una adecuada gestión de riesgos, crisis y demás factores que afecten la continuidad de esta de manera sostenible, competitiva y perdurable. | Plantear soluciones estratégicas que contribuyan a lograr la perdurabilidad de la organización en contextos VUCA. | <ul style="list-style-type: none">• Pensamiento estratégico complejo y gestión del business case.• Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio |
| | Mercadeo. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencia práctica. | Construir a partir del uso de técnicas, análisis de tendencias y herramientas del mercadeo responsable planes estratégicos que le permitan el acceso, mantenimiento y desarrollo de nuevos mercados con criterios de inclusión, accesibilidad, sustentabilidad y consumo responsable. | Construir planes estratégicos de mercadeo que permitan que los productos y/o servicios que ofrece la firma se comercialicen de manera adecuada, novedosa y sustentable en nuevos y/o actuales mercados. | <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Marketing integral. |
| | Responsabilidad social y gobierno corporativo | NP2. Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo intra e interorganizacional. | | Competencias de Personas. | Contrastar estándares, guías y metodologías para desarrollar organizaciones económicamente competitivas, ambientalmente sostenibles, culturalmente resilientes y socialmente perdurables. | Comparar estándares, guías y metodologías de gestión para desarrollar organizaciones económicamente competitivas, ambientalmente sostenibles, culturalmente resilientes y socialmente perdurables. | <ul style="list-style-type: none">• Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional• Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional. |
| | Operaciones. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como | | Competencia práctica | Integrar técnicas y herramientas que faciliten una dirección competitiva desde la gestión de | Gestionar de manera competitiva las operaciones de una organización como medio para | <ul style="list-style-type: none">• Administración de operaciones y |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| Perfil de egreso | Área de conocimiento. | Núcleo problemático | Núcleo integrador de problema. | Competencia. | Objetivo de aprendizaje | Resultado de aprendizaje del programa (RAP) | Cursos Actuales cohorte 2017-2024 |
|---|----------------------------|--|--------------------------------|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Investigador, generador de conocimiento en temas de modernización empresarial, desarrollo organizacional y/o gerencia públicaDocente universitario en áreas propias de la gestión organizacional.Empleado de cualquier empresa privada en cargos de nivel estratégico, táctico o funcional. | | mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Diseñar, gestionar y dirigir sistemas solución. (proyectos) Gestionar por requisitos y objetivos. Integrar herramientas y técnicas para lograr hacer posibles las fases del proceso administrativo. | operaciones de la organización como medio para generar valor a todos sus stakeholders. | construir ventajas competitivas transitorias y valor para los interesados. | cadenas globales de valor. |
| | Finanzas. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencia práctica. Integrar herramientas y técnicas para lograr hacer posibles las fases del proceso administrativo. Organizar, procesar y analizar información para la toma de decisiones. Gestionar y controlar recursos financieros de la organización. Gestionar riesgos en términos de amenazas y oportunidades. | Diseñar portafolios de inversión que permitan generar valor para los inversionistas y flujos de fondos para el desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades sustantivas de toda organización. | Proyectar los métodos, técnicas y herramientas necesarias para que una organización sea, líquida. Rentable. Financieramente competitiva y generadora de valor para todos sus stakeholders. | <ul style="list-style-type: none">Gestión financiera y mercado de capitales. |
| | Gestión de la información. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencia práctica. Gestionar por requisitos y objetivos. Integrar herramientas y técnicas para lograr hacer posibles las fases del proceso administrativo. Organizar, procesar y analizar información para la toma de decisiones. Gestionar procesos de gestión y aseguramiento de la calidad. gestionar recursos | Gestionar la información para facilitar el desarrollo de conocimiento organizacional en distintos entornos de trabajo articulando las tecnologías de información y comunicación y los procesos necesarios para impulsar la transformación digital a la generación de valor en distintos contextos de la organización. | Formular planes, programas y proyectos que faciliten la gestión de la información para el desarrollo de procesos de transformación digital y el uso de herramientas informáticas y telemáticas que contribuyan a mejorar la competitividad de una organización a través del uso y desarrollo de nuevos modelos de negocio en línea. | <ul style="list-style-type: none">Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones.Negocios Electrónicos e Integración Regional |

| Perfil de egreso | Área de conocimiento. | Núcleo problemático | Núcleo integrador de problema. | Competencia. | Objetivo de aprendizaje | Resultado de aprendizaje del programa (RAP) | Cursos Actuales cohorte 2017-2024 |
|------------------|-----------------------|---|--------------------------------|--|---|---|---|
| | | | | Competencias de Personas. <i>Integrar la comunicación personal Desarrollar autocontrol y sentido ético Realizar trabajo en equipo Gestionar conflictos y crisis Aplicar creatividad y pensamiento disruptivo Demostrar orientación al resultado Aplicar negociación</i> | | | <ul style="list-style-type: none">Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes |
| | Proyectos. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencia práctica. <i>Diseñar, gestionar y dirigir sistemas solución. (proyectos) Gestionar por requisitos y objetivos. Integrar herramientas y técnicas para lograr hacer posibles las fases del proceso administrativo. Organizar, procesar y analizar información para la toma de decisiones. Gestionar procesos de gestión y aseguramiento de la calidad.</i> | Gestionar proyectos que desde el desarrollo de la triple cuenta de resultados impacten el desarrollo sostenible de las organizaciones, las regiones y los contextos a través de la implementación de estándares de gestión. | Gestionar recursos, restricciones y constricciones para el desarrollo de proyectos con enfoque sostenible, competitivo, responsable e incluyente a partir de la incorporación de estándares de desarrollo organizacional, regional y mundial. | <ul style="list-style-type: none">Green Project Management |
| | Emprendimiento. | NP2. Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo intra e interorganizacional. | | Competencias de perspectiva <i>Planificar y ejecutar la estrategia en la organización. Cumplir estándares y regulaciones. Gestionar interesados en relaciones de poder e interés.</i> | Formular a partir del análisis de las constricciones y restricciones que enfrenta una organización soluciones disruptivas que desde el ejercicio del emprendimiento permitan la generación de ventajas competitivas que generen valor para los distintos stakeholders de la organización. | Crear a partir del análisis de las constricciones y restricciones propios de toda organización soluciones novedosas que generen desde el emprendimiento valor para los distintos stakeholders de la organización. | <ul style="list-style-type: none">Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano.Gestión de la Asociación, la integración y la competencia organizacional. |

| Perfil de egreso | Área de conocimiento. | Núcleo problemático | Núcleo integrador de problema. | Competencia. | Objetivo de aprendizaje | Resultado de aprendizaje del programa (RAP) | Cursos Actuales cohorte 2017-2024 |
|------------------|-----------------------|---|--------------------------------|---|---|--|---|
| | Innovación. | NP2. Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo intra e interorganizacional. | | Competencias de perspectiva. Planificar y ejecutar la estrategia en la organización. Cumplir estándares y regulaciones. Gestionar interesados en relaciones de poder e interés. | Gestionar procesos, técnicas, herramientas y modelos de creación que contribuyan al desarrollo de acciones de innovación y gestión del cambio como medios para generar valor en la organización. | Diseñar sistemas solución que contribuyan en cualquier tipo de organización desde la gestión del cambio a generar innovaciones sustentables radicales y/o incrementales en proceso, producto, gestión o mercadeo por medio de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. | <ul style="list-style-type: none">• Gestión del Conocimiento y la Innovación• Open Governance e Innovación en lo Público.• Vigilancia tecnológica e Innovación Sustentable. |
| | Investigación. | NP2. Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo intra e interorganizacional. | | Competencia de perspectiva. Planificar y ejecutar la estrategia en la organización. Cumplir estándares y regulaciones. Gestionar interesados en relaciones de poder e interés. | Crear desde la aplicación de procesos de investigación aplicada soluciones a problemáticas que inciden en la competitividad, la sostenibilidad, la resiliencia y la perdurabilidad de la organización ante entornos VUCA. | Establecer a partir del desarrollo de procesos de investigación aplicada mecanismos que permitan dar respuesta oportuna, novedosa y efectiva a las necesidades de las organizaciones frente a su desempeño, su competitividad, su sostenibilidad o su perdurabilidad. | <ul style="list-style-type: none">• Seminario de investigación |
| | Analítica. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencia práctica Gestionar por requisitos y objetivos. Integrar herramientas y técnicas para lograr hacer posibles las fases del proceso administrativo. Organizar, procesar y analizar información para la toma de decisiones. | Combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para realizar procesos de análisis descriptivo, de diagnóstico, predictivo y prescriptivo que permitan el desarrollo de mejores decisiones de gestión organizacional. | Diseñar estrategias que, soportadas en el análisis descriptivo, de diagnóstico, predictivo y prescriptivo de datos cualitativos y/o cuantitativos permita el desarrollo de mejores procesos de decisión | <ul style="list-style-type: none">• Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios. |
| | Recursos humanos | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencias de Personas. Integrar la comunicación personal Desarrollar autocontrol y sentido ético Liderazgo Planificar relaciones con los grupos de interés | Desarrollar habilidades duras y blandas, destrezas y competencias directivas para liderar organizaciones en entornos VUCA y de manera diferencial equipos de alto desempeño. | Dirigir equipos de alto desempeño de manera diferencial buscando optimizar su desempeño frente a entornos VUCA. | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de Habilidades Directivas |

| Perfil de egreso | Área de conocimiento. | Núcleo problemático | Núcleo integrador de problema. | Competencia. | Objetivo de aprendizaje | Resultado de aprendizaje del programa (RAP) | Cursos Actuales cohorte 2017-2024 |
|------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------|---|---|--|---|
| | | | | Realizar trabajo en equipo Gestionar conflictos y crisis Aplicar creatividad y pensamiento disruptivo Demostrar orientación al resultado Aplicar negociación | | | |
| | Modelado y diseño organizacional. | NP2. Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo intra e interorganizacional. | | Competencias de personas. Integrar la comunicación personal Desarrollar autocontrol y sentido ético Aplicar liderazgo Planificar relaciones con los grupos de interés Gestionar conflictos y crisis Aplicar creatividad y pensamiento disruptivo Demostrar orientación al resultado | Diseñar desde el prototipado modelo organizacionales que permitan a partir de la revisión teórica transformar ideas en soluciones tangibles que de manera sostenible generen valor diferencial para la organización. | Construir modelos organizacionales a partir de la aplicación de técnicas, teorías y herramientas para mejorar el desempeño e impacto de una organización frente a sus stakeholders. | <ul style="list-style-type: none">Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional |
| | Prospectiva. | NP1. Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones | | Competencias de Perspectiva. Planificar y ejecutar la estrategia en la organización. Gestionar interesados en relaciones de poder e interés. Gestionar la cultura organizacional de la firma e implementar procesos de gestión por valores. | Diseñar apuestas de futuro por medio de la integración de técnicas y herramientas de la prospectiva como medio para la construcción de planes y programas que permitan el desarrollo competitivo, sostenible, resiliente y perdurable de la organización. | Construir a través del uso de técnicas y herramientas, planes y programas de mejora en el desempeño organizacional para que desde el desarrollo de ejercicios prospectivos potencien el devenir competitivo, sostenible, resiliente y perdurable de la organización. | <ul style="list-style-type: none">Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. |

Así mismo en términos de la gestión del micro currículo los siguientes son los resultados de aprendizaje de los cursos de la vigencia de la resolución 20520 de 2017 para los cursos que ofrece el programa en el periodo 2017-2024 articulados a los objetivos de aprendizaje expuestos líneas arriba.

Tabla 33. Resultados de aprendizaje (RAC). Cursos obligatorios.

| Perfil de egreso. | Componente de formación. | Resultado de aprendizaje de programa (RAP) que atiende. | Espacio académico actual. | Resultados de aprendizaje de curso (RAC) | Ambiente de aprendizaje. |
|---|---|--|---|--|--|
| <p>El egresado del programa podrá desempeñarse en los siguientes campos de actuación.</p> <ul style="list-style-type: none">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.Ser Consultor en la formulación, de proyectos.Creador de sueños a partir del desarrollo de procesos de emprendimiento con vocación sustentable o intraemprendedor desde la formulación de proyectos spin-off que contribuyan a la transformación de procesos e ideas con alto componente de innovación.Investigador, generador de conocimiento en temas de modernización empresarial, desarrollo organizacional y/o gerencia públicaDocente universitario en áreas propias de la gestión organizacional. | Estrategia y Gestión. | Plantear soluciones estratégicas que contribuyan a lograr la perdurabilidad de la organización en contextos VUCA. | 107061. Pensamiento estratégico Complejo y Gestión del Business Case. | <p>RA 1: Examinar los distintos postulados teóricos que fundamentan el pensamiento estratégico para potenciar su impacto en la dirección competitiva de la organización.</p> <p>RA 2: Integrar conceptos asociados a la gestión del pensamiento complejo como insumo para desarrollar desde la gestión del cambio, la gestión de la confianza, la gestión por valores, la gestión de empresas de familia y la gestión de las tecnologías de la información como insumos para desarrollar organizaciones competitivas y perdurables.</p> <p>RA 3: Prescribir técnicas y herramientas que permitan utilizar el pensamiento estratégico para el desarrollo y gestión integral de elementos que diseñen el desarrollo del business case en una organización para potenciar su competitividad y su desarrollo sostenible.</p> | <p>AVA en Moodle.</p> <p>Sistemas de comunicación Web conference.</p> <ul style="list-style-type: none">ZoomGoogle MeetAdobe Connect ProJitsi Meet <p>Herramientas de componente practico cuando aplique.</p> |
| | Responsabilidad social y gobierno corporativo | Comparar estándares, guías y metodologías de gestión para desarrollar organizaciones económicamente competitivas, ambientalmente sostenibles, culturalmente resilientes y socialmente perdurables. | 107062. Gobierno Corporativo y Sostenibilidad organizacional. | <p>RA 1: Identificar situaciones relacionadas con la gestión socialmente responsable a partir del diagnóstico de los códigos de gobierno corporativo, ética y protocolos de familia</p> <p>RA 2: Diseñar modelos de gestión del desempeño del gobierno corporativo partir de la realización de auditorías con estándares de gestión de la RSO</p> <p>RA 3: RA 3: Proponer acciones transparentes a partir de la evaluación de la triple cuenta de resultados, para que involucrando herramientas de la gestión de stakeholders se</p> | |

| | | | | |
|--|--------------|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Empleado de cualquier empresa privada en cargos de nivel estratégico, táctico o funcional. | | | | logre el desarrollo de propuestas de reportes de sostenibilidad competitivos. |
| | Operaciones. | Gestionar de manera competitiva las operaciones de una organización como medio para construir ventajas competitivas transitorias y valor para los interesados. | 107063. Administración de Operaciones Y Cadenas Globales de Valor. | <p>RA 1: Relacionar los modelos y técnicas de la gestión de las operaciones para el desarrollo eficiente de procesos tácticos dentro de la organización.</p> <p>RA 2: Proponer acciones estratégicas que integren los elementos de la cadena global de valor dentro de la gestión de operaciones de una organización.</p> <p>RA 3: Gestionar acciones estratégicas, tácticas, y operacionales para potenciar el desempeño competitivo de la organización.</p> |
| | Finanzas. | Proyectar los métodos, técnicas y herramientas necesarias para que una organización sea, líquida. Rentable. Financieramente competitiva y generadora de valor para todos sus stakeholders. | 107064. Gestión Financiera y mercado de Capitales. | <p>RA 1: Evaluar la situación financiera de una empresa, a partir de la aplicación de herramientas y métodos de cálculo e interpretación de indicadores de gestión para la toma de decisiones gerenciales; mediante la revisión teórica y su aplicación en casos empresariales.</p> <p>RA 2: Comprender el funcionamiento del sistema financiero, los actores que intervienen y los instrumentos que se negocian y el cálculo de su valor en el tiempo, para favorecer procesos decisionales propios de la gestión financiera de las organizaciones.</p> <p>RA 3: Integrar métodos y herramientas de cálculo y análisis de la rentabilidad y el riesgo para la construcción de portafolios eficientes, como alternativa de inversión que aporte valor a las organizaciones.</p> |
| | Mercadeo. | Construir planes estratégicos de mercadeo que permitan que los productos y/o servicios que ofrece la firma se comercialicen de manera adecuada, novedosa y | 107065. Dirección de Marketing integral. | <p>RA 1: Aplicar los conceptos, componentes y fases del marketing, para el logro de los objetivos empresariales.</p> <p>RA 2: Operar las nuevas tendencias del marketing, que permita enfrentar los retos de</p> |

| | | | | | |
|--|----------------------------|---|--|---|--|
| | | sustentable en nuevos y/o actuales mercados. | | las organizaciones, en los mercados globalizados. RA 3: Proponer acciones estratégicas que integren elementos de Marketing Digital para potenciar el desempeño de las organizaciones, facilitando su acceso y sostenibilidad en nuevos mercados. | |
| | Gestión de la información. | Formular planes, programas y proyectos que faciliten la gestión de la información para el desarrollo de procesos de transformación digital y el uso de herramientas informáticas y telemáticas que contribuyan a mejorar la competitividad de una organización a través del uso y desarrollo de nuevos modelos de negocio en línea. | 107066. Sistemas de Información para la Gestión de las Decisiones. | RA 1: Reconocer e interpretar los conceptos y principios de los sistemas de información en las organizaciones. RA 2: Diseñar modelos de sistemas de información en negocios corporativos RA 3: Gestionar herramientas para obtener información relevante de base de datos para la toma de decisiones. | |
| | Investigación. | Establecer a partir del desarrollo de procesos de investigación aplicada mecanismos que permitan dar respuesta oportuna, novedosa y efectiva a las necesidades de las organizaciones frente a su desempeño, su competitividad, su sostenibilidad o su perdurabilidad. | 107067. Seminario de investigación | RA 1: Diseñar procesos de planificación de acciones estratégicas que permitan el desarrollo de proyectos de investigación, proyectos aplicados y estudios monográficos enfocados en la creación de nuevo conocimiento. RA 2: Gestionar variables, recursos y enfoques metodológicos de investigación aplicada para poder generar nuevo conocimiento dentro de la organización y sus públicos de interés. RA 3: Crear herramientas que permitan el desarrollo de nuevos conocimientos a partir del desarrollo de actividades de investigación aplicada. RA 4: Prescribir acciones estratégicas que permitan desde el desarrollo de procesos de investigación aplicada generar valor para la organización. | |

| | | | | | |
|--|-----------------|--|---|--|--|
| | Proyectos. | Gestionar recursos, restricciones y constricciones para el desarrollo de proyectos con enfoque sostenible, competitivo, responsable e incluyente a partir de la incorporación de estándares de desarrollo organizacional, regional y mundial. | 107068. Green Project Management | RA 1: Aplicar herramientas y técnicas para el diseño, gestión y dirección de proyectos sostenibles tanto para el sector público – privado, así como también para atender los requerimientos del tercer y cuarto sector. RA 2: Analizar la utilidad de distintos estándares de gestión de proyectos y su aplicación en el desarrollo de proyectos sostenibles. RA 3: Gestionar el impacto que, para la sociedad, el entorno y el contexto generan los procesos directivos desarrollados durante el diseño, gestión y dirección de un proyecto bajo la óptica de la triple cuenta de resultados y la metodología P5. | |
| | Emprendimiento. | Crear a partir del análisis de las constricciones y restricciones propios de toda organización soluciones novedosas que generen desde el emprendimiento valor para los distintos stakeholders de la organización. | 107069. Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano. | RA 1: Identificar a través del uso del pensamiento disruptivo alternativas de solución a situaciones organizacionales específicas de la gestión de las organizaciones. RA 2: Gestionar Información para el desarrollo de procesos de emprendimiento social y el desarrollo de modelos de negocio innovadores. RA 3: Diseñar mecanismos que potencien el desarrollo de emprendimientos disruptivos que contribuyan a mejorar el desarrollo humano sustentable en las regiones. | |
| | Innovación. | Diseñar sistemas solución que contribuyan en cualquier tipo de organización desde la gestión del cambio a generar innovaciones sustentables radicales y/o incrementales en proceso, producto, gestión o mercadeo por medio de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. | 107070. Gestión del Conocimiento y la Innovación. | RA 1: Gestionar variables, métodos, teorías, procesos y modelos de gestión del conocimiento en la organización. RA 2: Diseñar planes estratégicos para generar procesos de innovación de proceso, producto, mercado o de gestión dentro del desarrollo de la organización. RA 3: Prescribir acciones estratégicas para proteger las innovaciones de la organización desde los derechos de propiedad industrial y propiedad intelectual. | |

| | | | | | |
|--|------------|---|--|--|--|
| | Analítica. | Diseñar estrategias que, soportadas en el análisis descriptivo, de diagnóstico, predictivo y prescriptivo de datos cualitativos y/o cuantitativos permita el desarrollo de mejores procesos de decisión | 107071. Métodos cuantitativos y cualitativos para los negocios | RA 1: Aplicar herramientas y técnicas de análisis cuantitativo para favorecer procesos de toma de decisiones en las organizaciones. RA 2: Emplear herramientas cualitativas para facilitar el desarrollo de procesos de investigación en gestión de las organizaciones. RA 3: Integrar técnicas, métodos y herramientas de análisis cualitativos y cuantitativos para favorecer procesos decisionales propios de la gestión de las organizaciones. | |
|--|------------|---|--|--|--|

En cuanto a los cursos de las dos líneas de componente electivo se tiene:

- **Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable.**

Tabla 34. Resultados de aprendizaje cursos electivos con Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable.

| Perfil de egreso. | Componente de formación. | Objetivo(s) de aprendizaje. | Espacio académico actual. | Resultados de aprendizaje | Ambiente de aprendizaje. |
|---|----------------------------|---|--|---|--|
| El egresado del programa podrá desempeñarse en los siguientes campos de actuación. <ul style="list-style-type: none">• 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.• Ser Consultor en la formulación, de proyectos. | Recursos humanos. | Dirigir equipos de alto desempeño de manera diferencial buscando optimizar su desempeño frente a entornos VUCA. | 107072. Desarrollo de Habilidades Directivas | RA 1: Gestionar las habilidades y competencias blandas que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. RA 2: Diseñar acciones estratégicas que permitan desde la incorporación de habilidades y competencias blandas mejoras en el desempeño directivo de la organización. RA 3: Prescribir planes estratégicos que desde la mejora en el desarrollo de habilidades y competencias blandas permitan el adecuado desarrollo de equipos de alto desempeño. | AVA en Moodle. Sistemas de comunicación Webconference. • Zoom • Google Meet • Adobe Connect Pro • Jitsi Meet Herramientas de componente |
| | Gestión de la información. | Formular planes, programas y proyectos que faciliten la gestión | 107073. Entornos Virtuales para el desarrollo de organizaciones inteligentes | RA 1: Identificar los recursos necesarios para el desarrollo y utilización de los entornos virtuales | |

| | | | | | |
|---|-------------|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">Creador de sueños a partir del desarrollo de procesos de emprendimiento con vocación sustentable o intraemprendedor desde la formulación de proyectos spin-off que contribuyan a la transformación de procesos e ideas con alto componente de innovación.Investigador, generador de conocimiento en temas de modernización empresarial, desarrollo organizacional y/o gerencia públicaDocente universitario en áreas propias de la gestión organizacional.Empleado de cualquier empresa privada en cargos de nivel estratégico, táctico o funcional. | | de la información para el desarrollo de procesos de transformación digital y el uso de herramientas informáticas y telemáticas que contribuyan a mejorar la competitividad de una organización a través del uso y desarrollo de nuevos modelos de negocio en línea. | | de trabajo para el desarrollo procesos de gestión de organizaciones en Red. RA 2: Analizar el impacto que tienen las tecnologías exponenciales dentro del desarrollo sistemático de la organización. RA 3: Diseñar rutas procesuales y procedimentales para el desarrollo de propuestas de transformación digital en la organización. | |
| | Innovación. | Diseñar sistemas solución que contribuyan en cualquier tipo de organización desde la gestión del cambio a generar innovaciones sustentables radicales y/o incrementales en proceso, producto, gestión o mercadeo por medio de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. | 107074. Open Governance e Innovación en lo Público. | RA 1: Establecer la importancia de la gestión pública en el desarrollo de los fines esenciales del Estado, mediante la descripción y análisis de conceptos, ejes estratégicos y prácticas sobre las perspectivas de desarrollo aplicadas a las organizaciones públicas. RA 2: Gestionar adecuadamente los instrumentos de innovación en gestión pública, desde los paradigmas de la nueva administración aportando elementos que conlleven a la transformación del contexto institucional. RA 3: Explicar la importancia de la gestión pública en el desarrollo de los fines esenciales del Estado, mediante la descripción y análisis de conceptos, ejes estratégicos y prácticas sobre las perspectivas de desarrollo aplicadas a las organizaciones públicas. | |
| | Innovación. | Diseñar sistemas solución que contribuyan en cualquier tipo de organización desde la gestión del cambio a generar innovaciones sustentables radicales y/o incrementales en proceso, producto, gestión o mercadeo por medio de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. | 107075. Vigilancia tecnológica e Innovación Sustentable. | RA 1: Clasificar conceptos y teorías que faciliten el desarrollo de ejercicios de vigilancia tecnológica. RA 2: Prescribir los elementos necesarios para el desarrollo de procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. RA 3: Diseñar modelos de innovación sustentable a partir de la utilización de herramientas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. RA 4: Formular modelos de negocio que desde el ejercicio de la vigilancia tecnológica | |

| | | | | | |
|--|----------------------------|--|--|---|--|
| | | | | y la inteligencia competitiva potencien la sustentabilidad de la organización. | |
| | Gestión de la información. | Formular planes, programas y proyectos que faciliten la gestión de la información para el desarrollo de procesos de transformación digital y el uso de herramientas informáticas y telemáticas que contribuyan a mejorar la competitividad de una organización a través del uso y desarrollo de nuevos modelos de negocio. | 107076. Negocios Electrónicos e Integración Regional | RA 1: Definir los elementos de gestión de la información que potencian la implementación de distintas opciones de negocio electrónico que contribuyen a mejorar el desempeño de una organización. RA 2: Formular aplicaciones que potencien el desarrollo de negocios electrónicos dentro de la competitividad de la organización. RA 3: Gestionar herramientas informáticas y telemáticas para mejorar la competitividad de una organización a través del desarrollo de negocios electrónicos. RA 4: Implementar procesos de gestión de la información para potenciar el desarrollo de sistemas de integración regional soportados en el desarrollo de negocios electrónicos. | |

- **Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional.**

Tabla 35. Resultados de aprendizaje cursos electivos con Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional.

| Perfil de egreso. | Componente de formación. | Objetivo(s) de aprendizaje. | Espacio académico actual. | Resultados de aprendizaje | Ambiente de aprendizaje. |
|--|--------------------------|---|--|---|--|
| El egresado del programa podrá desempeñarse en los siguientes campos de actuación. <ul style="list-style-type: none">• 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. | Estrategia y gestión. | Plantear soluciones estratégicas que contribuyan a lograr la perdurabilidad de la organización en contextos VUCA. | 107077. Gestión de la crisis y la continuidad del Negocio. | RA 1: Gestionar el riesgo con base en la identificación de procesos, generadores de crisis como medio para la elaboración de planes de prevención y mitigación que incidan en la continuidad del negocio. RA 2: Identificar los factores de riesgo de crisis en una empresa y desarrollar estrategias a partir del uso de frameworks que permitan lograr la recuperación de la organización en entornos VUCA | de AVA en Moodle. Sistemas de comunicación Webconference. Zoom Google Meet Adobe Connect Pro Jitsi Meet |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Ser Consultor en la formulación, de proyectos.Creador de sueños a partir del desarrollo de procesos de emprendimiento con vocación sustentable o intraemprendedor desde la formulación de proyectos spin-off que contribuyan a la transformación de procesos e ideas con alto componente de innovación.Investigador, generador de conocimiento en temas de modernización empresarial, desarrollo organizacional y/o gerencia públicaDocente universitario en áreas propias de la gestión organizacional.Empleado de cualquier empresa privada en cargos de nivel estratégico, táctico o funcional. | | | | RA 3: Crear modelos de gestión que desde la gestión de los riesgos logren la continuidad del negocio adaptándose a las necesidades de las organizaciones, las regiones y los contextos con su correspondiente plan de ejecución. |
| | Modelado organizacional. | Construir modelos organizacionales a partir de la aplicación de técnicas, teorías y herramientas para mejorar el desempeño e impacto de una organización frente a sus stakeholders. | 107078. Técnicas y Modelos de Gestión Organizacional. | RA 1: Utilizar diversas herramientas para identificar y solucionar problemas que afectan la gestión de las organizaciones. RA 2: Reconocer el impacto que tienen distintos modelos de gestión en el desarrollo de las organizaciones. RA 3: Construir con lo aprendido un modelo de gestión que contribuya a solucionar la problemática de una organización. |
| | Responsabilidad social y gobierno corporativo. | Comparar estándares, guías y metodologías de gestión para desarrollar organizaciones económicamente competitivas, ambientalmente sostenibles, culturalmente resilientes y socialmente perdurables. | 107079. Gestión de la Reputación Corporativa y Perdurabilidad organizacional. | RA 1. Analizar el desempeño de la organización en materia de responsabilidad social, mediante la revisión teórica y normativa. Con el fin de conocer su nivel de madurez organizacional y proponer acciones que impulsen su desarrollo. RA 2. Evaluar la importancia que tienen los elementos que influyen en el desarrollo de la imagen corporativa de una firma y su impacto en el desarrollo de ventajas competitivas de corto plazo. RA 3. Proponer estrategias para fortalecer la reputación corporativa de una organización como mecanismo para el desarrollo de una organización competitiva, sustentable y resiliente en el tiempo. RA 4. Gestionar el desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan el desarrollo de la reputación de la organización como un mecanismo intangible de creación de valor. |
| | Prospectiva. | Construir a través del uso de técnicas y herramientas, planes y | 107080. Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. | RA 1: Interpretar conceptos y teorías relacionados con la prospectiva |

| | | | | | |
|--|-----------------|--|---|--|--|
| | | <i>programas de mejora en el desempeño organizacional para que desde el desarrollo de ejercicios prospectivos potencien el devenir competitivo, sostenible, resiliente y perdurable de la organización.</i> | | <i>organizacional y estratégica, para la toma decisiones a través de un estado del arte. RA 2: Gestionar las causas y consecuencias dela situación problema de una organización, para la elaboración diagnóstica que incide en el análisis prospectivo organizacional, a través de la aplicación de herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica. RA 3: Integrar métodos y diseños estratégicos de la prospectiva organizacional para la construcción del escenario apuesta y su respectivo Plan de Acción (Programas-proyectos). RA 4: Implementar ejercicios prospectivos desde lo organizacional, lo operativo lo táctico y lo estratégico para la toma de decisiones que permitan el desarrollo competitivo, sustentable y perdurable de las organizaciones.</i> | |
| | Emprendimiento. | <i>Crear a partir del análisis de las constricciones y restricciones propios de toda organización soluciones novedosas que generen desde el emprendimiento valor para los distintos stakeholders de la organización.</i> | <i>101257094 gestión de la Asociación, la integración y la competencia organizacional</i> | <i>RA 1. Comprender el impacto que tienen distintas normas en el adecuado desempeño de una organización. RA 2. Analizar las distintas constricciones que existen en el país para promover y garantizarlos derechos económicos que influyen en la competitividad de una organización. RA 3. Aplicar distintas normatividades propias del derecho económico para lograr el desarrollo perdurable de distintos sectores económicos del país.</i> | |

3.6. Estructura Curricular del programa.

3.6.1. El diseño curricular Unadista por núcleos problémicos.

De acuerdo con (Abadia Garcia, Vela González, & Montero Vargas, 2016) el diseño del currículo de todo programa de formación debe permitir articular los siguientes elementos:

- e-curriculum.
- e-mediador.
- E-medios.
- E-mediaciones.
- E-evaluación.
- E-comunidad.
- E-investigación.
- E-bienestar.
- E-calidad.

A su vez el meso y micro currículo del programa deben articularse al E-MPU y al enfoque didáctico unadista. Desarrollado en ambientes virtuales de aprendizaje y evaluado por procesos y competencias. De esta manera para su desarrollo se debe integrar y articular a los siguientes componentes:

- La escuela a la que pertenece el programa y/o el curso que se va a desarrollar.
- El perfil del egresado del programa.
- Los núcleos de problema y el núcleo integrador de problema (NIP).
- La red académica micro curricular del núcleo problémico a la que pertenece el curso.
- Los contenidos disciplinares.
- La estrategia de aprendizaje. Las cuales se relacionan con el cumplimiento de las intencionalidades formativas del curso, los contenidos disciplinares del mismo, las actividades a desarrollar, los recursos pedagógicos y didácticos a implementar y los procesos de evaluación del aprendizaje.
- Los resultados de aprendizaje.

Asimismo la esencia del diseño meso y micro curricular depende de la identificación de los núcleos problémicos (NP) los cuales se definen de acuerdo con el PAPS 3.0 como "una necesidad, una oportunidad o 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" por otro lado para que existan los criterios e orden pedagógico

y didáctico para el diseño de cursos académicos los cuales se exponen en la siguiente figura; se requiere que los NP se integren a un NIP para poder definir así las improntas formativas del programa. Así como también las competencias referidas a la disciplina, la acción pedagógica crítica y constructora de valores y

Figura 19. Criterios de orden pedagógico y didáctico para el diseño de cursos académicos.



ciudadanía, las necesidades de investigación socialmente pertinente y la proyección regional y comunitaria.

Fuente: (Abadía García, Vela González, & Montero Vargas, 2016)

Elementos estos que a su vez sustentan el diseño curricular unadista por núcleos problémicos y sobre el cual se desprenden los distintos entornos de aprendizaje de cada curso (los cuales se presentan en la siguiente figura) sobre los cuales se desarrollan los contenidos disciplinares se hacen efectivas las estrategias de aprendizaje y se evidencia en el perfil del egresado los resultados de aprendizaje del programa.

Figura 20. Entornos de aprendizaje de un curso del programa.



Fuente: el programa.

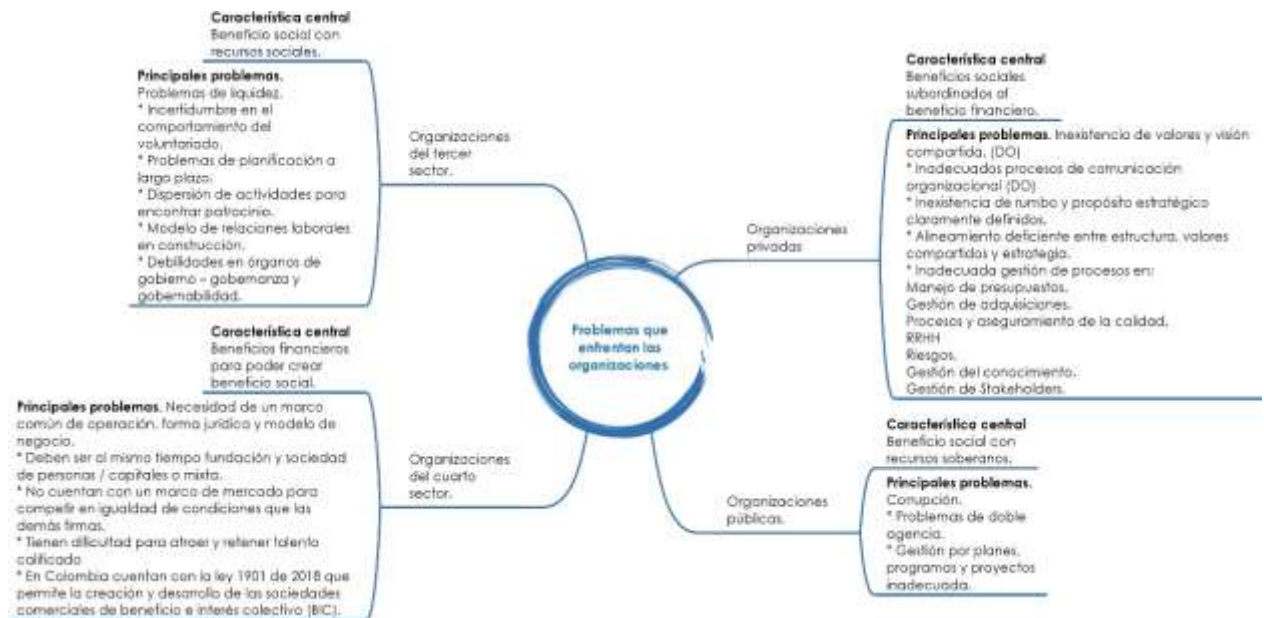
3.6.2. Plan de estudios actual del programa.

El diseño curricular Unadista se caracteriza por ser un punto de partida que permite el desarrollo de programas de formación con enfoque de futuro e implica un proceso permanente de reflexión, investigación y construcción colectiva de diferentes alternativas y formas pedagógicas que le permitan a los actores académicos la apropiación crítica y la creación constructiva del conocimiento. En ese sentido, el desarrollo del nuevo currículo exige una metodología integrada que permita dar respuesta a la identificación de las causas críticas que generan los problemas que afectan a las organizaciones los cuales se deben resolver, mediante una planificación inteligente, prospectiva y situacional.

Así para llegar a la construcción de núcleos problémicos del Programa se hace necesario:

1. 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 obteniendo con la revisión realizada los siguientes resultados:

Figura 21. Problemas que enfrentan las organizaciones y que son objeto de estudio del programa de maestría en administración de organizaciones.



Fuente: (Birkinshaw, 2015), (Caravedo, 2016) (Hamel & Zanini, 2020)

2. Realización de procesos de tormentas de ideas para identificar cuerpos de conocimiento que permiten dar repuesta a dichas situaciones problemáticas. Este proceso fue realizado por un equipo de trabajo en donde participaron estudiantes, docentes del programa y egresados a la par de representantes del sector empresarial dentro de los que se encontraban representantes de organizaciones de consultoría como Grant Thornton Colombia.
3. Lo siguiente que se hizo fue 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 eran los que se presentan a continuación:
 - a. **Cursos metodológicos (teórico - prácticos) (TP).** 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.

- b. **Cursos prácticos (P).** Enfatizan en la integración de conocimientos aplicados, con el ánimo de hacer investigación de frontera. 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. Estos cursos serán de aplicación para programas posgraduales.*
- 4. Una vez hecho esto se procedió a definir los núcleos problémicos de la maestría en administración de organizaciones. Para lo cual se definieron previamente dos preguntas problematizadoras a saber:*
- a. ¿Cómo se puede potenciar la competitividad de una organización para hacerla perdurable en el tiempo en un entorno cada vez más volátil, complejo, incierto y ambiguo?*
 - b. ¿Cómo lograr que una organización se haga sustentable a la par de competitiva desde la óptica de la triple cuenta de resultados?*

Si bien es cierto que la construcción de los núcleos problémicos y el núcleo integrador de problema de la maestría en administración de organizaciones de la UNAD conto con una revisión bibliográfica de los temas citados ut supra dentro de este mismo documento también se nutrió de un análisis de 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 y como medio de información y referencia del ejercicio de 2017 con la información resultante se procedió a identificar dos núcleos problémicos que se agrupan a partir de un núcleo integrador de problema considerando para estos los siguientes resultados:

1. *Definición del núcleo integrador de problema¹⁴. Estableciéndolo como “Desarrollo de Competencias Gerenciales para dirigir organizaciones que potencien el desarrollo y conservación de ventajas transitorias en entornos complejos como mecanismo para garantizar su perdurabilidad organizacional”*
2. *Definición de los núcleos problémicos que soportan el anterior núcleo integrador de problema. De esta manera dichos elementos son:*
 - a. **Direccionamiento estratégico y visión holística del entorno como mecanismos para el desarrollo competitivo y perdurable de las organizaciones.**
 - b. **Gobierno Corporativo, Ética en las Negocios y Modelos de Gestión innovadores como mecanismo para la construcción de sostenibilidad y Desarrollo interorganizacional.**

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 problémicos, los cuales soportan el núcleo integrador permitiendo identificar las Áreas de conocimiento con las cuales se soportara el programa.*
- *Elaboración del Meso currículo: enfocado en 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.*

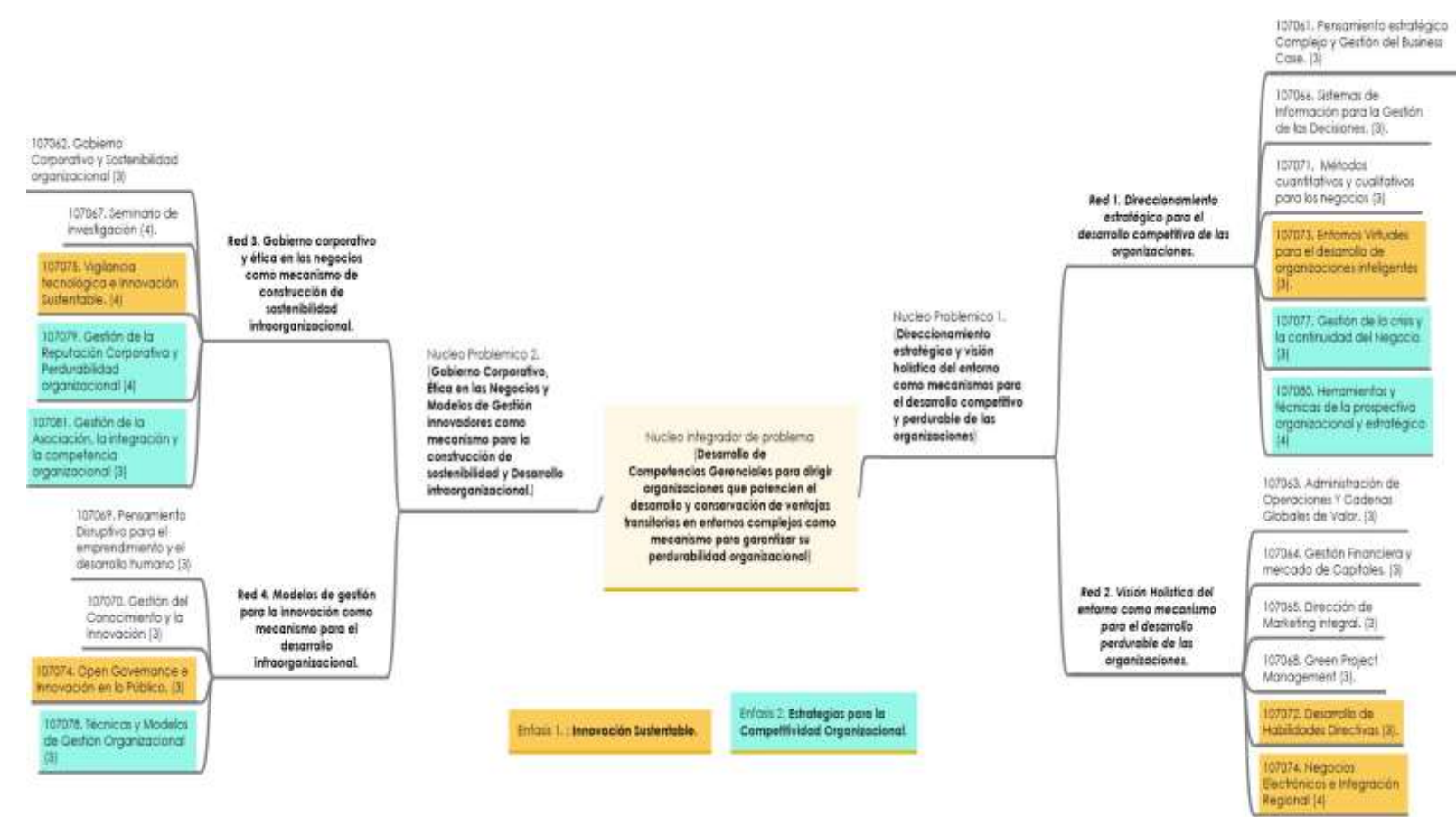
De acuerdo con lo anterior se definen entonces 4 redes del programa a saber:

- *Red 1. Direccionamiento estratégico para el desarrollo competitivo de las organizaciones.*
- *Red 2. Visión Holística del entorno como mecanismo para el desarrollo perdurable de las organizaciones.*

¹⁴ Tanto el núcleo integrador de problema como los núcleos problémicos del programa tienen articulación con los resultados de aprendizaje del programa, así como de las redes de cursos en los que estos se articulan.

- *Red 3. Gobierno corporativo y ética en los negocios como mecanismo de construcción de sostenibilidad interorganizacional.*
- *Red 4. Modelos de gestión para la innovación como mecanismo para el desarrollo interorganizacional.*

Figura 22. Redes de curso del programa para el registro calificado de la resolución 20520 de 2017.



Estas redes a su vez se relacionarán con los contenidos académicos permitiendo el desarrollo de un programa de maestría con 45 créditos – integrados por 34 créditos básicos y 11 créditos electivos. Los cuales se distribuirán de la siguiente forma:

- Campo de formación disciplinar específico 34 créditos Obligatorios
- Campo de formación disciplinar específico 11 créditos electivos.

De esta manera para el ejercicio de renovación de 2017 a 2024 y a manera de ejemplo para el desarrollo de ejercicios futuros se tuvieron los siguientes resultados:

| Cursos obligatorios (34 créditos) | Cursos electivos (sumatoria de 11 créditos ¹⁵) |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 el Fuente especificada no válida. denomina el análisis integral del negocio. 2. 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 la micro financiación y el Fundraising. 3. 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. 4. Administración de Operaciones Y Cadenas Globales de Valor. (3) las organizaciones se hacen competitivas en la medida que innovan 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 5. 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis De Profundización: Innovación Sustentable. <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 gestor pueda ser capaz de gestionar el clima y la cultura organizacional de una organización como variables que incidan en la competitividad. 2. 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. 3. Open Governance e Innovación en lo Público. (3) de acuerdo con (Lee & Hoon Kwak, 2012) las redes sociales han dado impulso al desarrollo del gobierno abierto. Dando así la oportunidad para que la alta gerencia pública innove en el desarrollo de procesos de gestión que le permitan mejorar su reputación corporativa a través de: <ul style="list-style-type: none"> o Desarrollo de condiciones que faciliten el acceso a la información para todos. o Desarrollo de mecanismos que garanticen la participación activa de los actores en la toma de decisiones. o Implementación de procesos de involucramiento entre actores para garantizar la colaboración abierta. o Lograr gracias a la colaboración abierta el desarrollo de procesos de |

¹⁵ Entre paréntesis, el número de créditos de cada curso.

| | |
|--|--|
| <p>así desarrollar mejores procesos de toma de decisiones.</p> <p>6. 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.</p> <p>7. Seminario de investigación (4). El seminario de investigación dentro del programa tiene las siguientes funcionalidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 en sus artículos 65 (opciones de grado), 66 sobre la opción de grado proyecto Aplicado, 67 sobre la opción de proyecto de investigación y 68 sobre la opción de monografía. Permitir el desarrollo del seminario internacional en donde se espera contar con una conferencia internacional sobre un tema de gestión organizacional y en donde a su vez los estudiantes socializaran los avances de los desarrollos de sus trabajos de grado. <p>8. Green Project Management (3). Este curso integrará los elementos asociados al diseño y gestión de proyectos considerando metodologías GPM y PRISM para el logro de los ODS's 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.</p> <p>9. Pensamiento Disruptivo para el emprendimiento y el desarrollo humano (3) un gerente lidera, guía y motiva. Pero también crea, apropia 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</p> | <p>gestión ubicua que contribuyan al desarrollo de nuevos procesos que incrementen la productividad, eficiencia y competitividad del sector.</p> <p>4. Vigilancia tecnológica e Innovación Sustentable. (4) la vigilancia tecnológica 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 spin offs que luego se transformen en empresas de base tecnológica 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.</p> <p>5. 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 buscara evaluar el impacto que la integración organizacional trae para el desarrollo sostenible de las organizaciones a través de la transferencia de conocimientos y tecnologías.</p> <p>• Énfasis de Profundización: Estrategias para la Competitividad Organizacional.</p> <p>1. 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.</p> |
|--|--|

| | |
|---|---|
| <p>en el proceso contribuyan a desarrollar al gerente como un ser humano integral – ético y solidario.</p> <p>10. 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 últimas se traduce en identificar la forma en que el líder será capaz de gestionar el cambio para lograr la innovación dentro de su organización.</p> <p>11. 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.</p> | <p>2. 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.</p> <p>3. 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.</p> <p>4. Herramientas y técnicas de la prospectiva organizacional y estratégica (4) la máxima de que el futuro no existe, sino que se construye es el sustento de la prospectiva estratégica de acuerdo con lo anterior el propósito de este curso es que el gerente –consultor –gestor aprenda a usar herramientas y técnicas para delinear visiones compartidas en organizaciones sustentables.</p> <p>5. Gestión de la Asociación, la integración y la competencia organizacional (3) las organizaciones se hacen fuertes en la medida que se asocian combinando sus fortalezas para vencer amenazas. Sin embargo, las asociaciones también generan inconvenientes que deben ser resueltos en procesos legales que afectan la competitividad generando desgastes legales y en ocasiones causando que una de las firmas absorba a la otra o que por el contrario la firma para poder subsistir deba dividirse en otras. Afectando así su capacidad de competir en un entorno cambiante e incierto. De esta manera el propósito de este curso se enfoca en brindar al gerente –consultor – gestor los elementos legales necesarios para poder gestionar el derecho de asociación, la administración de fusiones y escisiones organizacionales y aprender a actuar ante actos que afecten la libre competencia y la libre empresa. Actuaciones estas que minan la competitividad organizacional.</p> |
|---|---|

3.6.3. La interdisciplinariedad 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** VUCA. 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.

3.6.4. La Evaluación en el programa.

La evaluación es parte vital del modelo e-learning de la UNAD ya que permite valorar la comprensión, aplicabilidad y usabilidad de los contenidos curriculares del programa, la apropiación del conocimiento y el desarrollo de las competencias declaradas en su malla curricular. De esta manera de acuerdo con el Artículo 52 y SS, capítulo 7, [Acuerdo 0029 de 2013](#). Reglamento estudiantil de la UNAD la evaluación "es una dimensión sinérgica de las diferentes metodologías que integran el Modelo pedagógico Unadista, que busca de manera dinámica, continua y sistemática, orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento permanente de los procesos de formación y promoción del estudiante. La evaluación tiene como propósito verificar el nivel de competencia del estudiante y da cuenta de los procesos de comprensión, aplicación y producción de conocimiento. Asimismo, se constituye en un indicador múltiple de la calidad del proceso formativo y de cada uno de sus componentes."

Esto implica cumplir con los siguientes principios de la E-Evaluación dentro del programa:

- *Ética.*
- *Significatividad.*
- *Objetividad.*
- *Ecología.*

A su vez la evaluación en la UNAD tiene los siguientes componentes de evaluación de acuerdo con el artículo 54 del reglamento estudiantil:

- *Evaluación de procesos.* Es la valoración continua de los aprendizajes del estudiante mediante la integración de las estrategias, el acompañamiento permanente y la realimentación dialógica a los diferentes momentos de aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo.
- *Evaluación de competencias.* Es la valoración de la apropiación que hace el estudiante de conceptos, teorías, principios, procedimientos y actitudes que se manifiesta en la solución de situaciones hipotéticas o reales.

Paralelo a lo anterior dentro de la UNAD se trabaja con los siguientes recursos de evaluación que permiten dar cumplimiento a los resultados de aprendizaje expuestos por el programa.

Tabla 36. Recursos para la evaluación del proceso formativo y el cumplimiento de sus respectivos resultados de aprendizaje

| Métodos de evaluación directos | Métodos de evaluación indirectos. |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones en línea. • Lecciones evaluativas en línea. • Foros colaborativos, sincrónicos y asincrónicos. • E-portafolio. • Recursos para trabajo colaborativo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Talleres. ○ Seminarios. ○ Webquest. ○ Wikis. • Pruebas objetivas cerradas. • Pruebas objetivas abiertas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mapas conceptuales. ○ Ensayos. ○ Trabajos prácticos. ○ Discusiones en grupos colaborativos. ○ Simulaciones. ○ Solución de problemas. ○ Formulación de proyectos. ○ Estudios de caso. | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de seguimiento a egresados. • Encuestas a empleadores. • Análisis de datos del observatorio laboral del ministerio de educación nacional. • Indicadores de éxito y rendimiento académico. |

Fuente: (Universidad Nacional Abierta y a Distancia

(UNAD), 2013)

Asimismo, los siguientes son los momentos de evaluación en los que se desarrollan los cursos del programa:

- *Evaluación inicial.* Permite al estudiante identificar, a través de diferentes métodos de valoración propuestos por el director de curso y su red, acorde

con la normativa institucional, su nivel de competencia inicial, con el propósito de construir su ruta de trabajo académico. Igualmente, permite al e-mediador (docente) caracterizar al estudiante, para definir estrategias didácticas en coherencia con los diferentes niveles de competencia y estilos de aprendizaje identificados. Esta evaluación es propia de la fase «de reconocimiento».

- **Evaluación intermedia.** Permite la interacción entre el e-estudiante y los e-mediadores, a través del acompañamiento permanente y la realimentación continua en torno al proceso de aprendizaje, con el fin de verificar su evolución y desarrollo. Involucra la valoración rigurosa y crítica de las competencias del estudiante en su trabajo académico, la interactividad con los contenidos, las actividades y los recursos de aprendizaje. Incluye, además, el plan de mejoramiento que se propone el e-estudiante luego de realizar la autoevaluación de sus logros de aprendizaje, apoyado en la información de retorno que le ha proporcionado el docente. Es propia de las fases de profundización y transferencia del aprendizaje.
- **Evaluación final.** Permite valorar a través de distintas estrategias, el nivel de competencia del e-estudiante, con el fin de certificar sus aprendizajes y reorientar el proceso formativo a partir del análisis de los resultados en los diferentes cursos y ciclos de formación. Responde a las intencionalidades formativas del curso, a su enfoque didáctico, a las diferentes fases de aprendizaje y a su articulación con las evaluaciones iniciales e intermedias.

Paralelo a lo anterior de acuerdo con el reglamento estudiantil de la (Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), 2013) los procesos formativos y sumativos tienen un carácter integral que se desarrolla a través del curso académico, y tendrán un peso total del cien por ciento (100 %) distribuido entre sus actividades académicas (setenta y cinco por ciento (75 %) de la nota total del curso) y la actividad como producto final (veinticinco por ciento (25 %) de la nota total del curso), cualquiera sea la estrategia didáctica de aprendizaje y evaluativa diseñada. asimismo, los cursos en el programa se aprueban con una calificación mínima de 3.5. paralelo a lo anterior los cursos del programa cuentan con pruebas supletoria para cuando por razones de fuerza mayor o caso fortuito, debidamente demostradas, en los términos establecidos por el Código Civil Colombiano, el estudiante no pueda cumplir en la fecha prevista para la presentación de la evaluación final, Caso en el cual este deberá someterse a lo reglado en el reglamento estudiantil de la institución.

3.6.5. La flexibilidad curricular en el programa.

El programa cuenta con 3 estrategias básicas que buscan la flexibilización para el desarrollo del programa. Dichas estrategias son:

1. Flexibilidad en Créditos académicos a Matricular. La UNAD entiende la flexibilidad como una característica que potencia el impacto de su diseño curricular, tal como lo define el Acuerdo 001 del 14 de febrero de 2013 que reglamenta los lineamientos curriculares (UNAD. Acuerdo No. 001, 2013), y en el que se destaca la flexibilidad como la posibilidad que tiene el currículopara 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. Buscando con esto que exista actualidad, pertinencia e impacto desde el currículo hacia la sociedad proceso que se hace evidente en el programa desde los siguientes enfoques:

- **Sistema de créditos académicos.** En donde el estudiante puede por periodo matricular entre 6 y 15 créditos académicos.
- **líneas de profundización dentro del currículo.** En donde para completar su proceso formativo se presentan líneas de cursos electivos como las citadasut supra dentro de este mismo documento.
- **Líneas de investigación definidas para el desarrollo de su trabajo de grado.** Esto en cumplimiento del acuerdo 101 de 2017 citado líneas arriba.
- **Articulación con otros programas en su rol como egresado.** A través del uso de procesos de movilidad académica entre programas.
- **Horario flexible para el desarrollo del proceso formativo.** Lo que le permite al e-estudiante desarrollar su proceso formativo en cualquier momento y lugar potenciando a futuro el desarrollo de U-Learning.

2. Movilidad Académica. Si bien es cierto que el estudiante puede matricularseen una línea específica de profundización en cursos electivos también lo puede hacer tomando cursos de su interés que combinen o den respuestaa sus áreas de interés dentro del programa. Así mismo en relación a los acuerdos que existen con la seccional Florida los egresados del programapueden obtener un segundo título valido en los Estados Unidos de América.

Paralelo a lo anterior los estudiantes del programa, así como los egresados de este pueden articularse a los programas formativos que se desarrollan en la institución en las áreas de:

- La gestión de proyectos.
- La gerencia estratégica de mercadeo.
- La gestión financiera.

- La alta gerencia y el desarrollo organizacional.
- Los agronegocios.

Así como también todas aquellas áreas relacionadas bajo el mismo nivel de formación (posgradual) que contribuyan a mejorar su desempeño como actor clave del desarrollo organizacional.

- 3. Niveles de inglés como requisito de grado.** Como requisito de grado el maestrando debe demostrar proficiencia hasta nivel B1. Proceso que puede desarrollar a través de cursar y aprobar dichos cursos ante el instituto virtual de lenguas (INVIL) de la UNAD, presentar la prueba Placement Test para determinar los niveles que debe cursar, presentar proceso de homologación interna si tiene certificados de formación en segunda lengua o si procede de alguno de los programas en modalidad de grado que ofrece la institución.
- 4. Proceso de grado.** Otro criterio que se relaciona con la flexibilidad curricular en el programa tiene que ver con las opciones de trabajo de grado, las cuales se regulan según 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 ySS 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 el citado artículo menciona en su parágrafo 2 que las opciones que aplican para los programas de posgrado son:
 - **Proyecto Aplicado.** En el artículo 66 del citado acuerdo se menciona que el proyecto aplicado es la "opción de grado que le permite al estudiante el diseño de proyectos para una transferencia 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" para el caso de la maestría en administración de organizaciones se seleccionan las opciones de proyecto de emprendimiento empresarial bajo la modalidad de **creación de empresa de base tecnológica**, proyecto de desarrollo tecnológico bajo la modalidad de **proyecto de consultoría estratégica**. Y finalmente para el desarrollo del proyecto de desarrollo se aplicará la metodología PRISM® de gestión de proyectos enfocada en el desarrollo de proyectos sostenibles.

- **Proyecto de investigación.** en el artículo 67 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 que los estudiantes desarrollarán sus proyectos de investigación estarán salvo cambios en la normatividad institucional vigente condicionados a lo que establece el [acuerdo 101 de 2017](#) sobre líneas y sublíneas de investigación aplicables al programa.
- **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”

CAPITULO 4. RELACIONES DIRECTAS DEL PROGRAMA CON OTRAS UNIDADES DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNAD.

El programa de acuerdo con el estatuto organizacional de la UNAD [Acuerdo 039 del 3 de diciembre de 2019](#) establece que el programa tiene relaciones con los siguientes sistemas organizacionales.

4.1. Relaciones con el sistema misional.

4.1.1. Vicerrectoría académica y de investigación.

A partir de lo promulgado en el citado acuerdo el programa se relaciona con la vicerrectoría académica y de investigación en adelante VIACI en la medida que el programa se convierte en el medio por el cual se realizan procesos de toma de decisiones estratégicas, en relación con las políticas, planes y proyectos, de orden académico, investigativo, curricular, pedagógico, didáctico, docente y de evaluación del aprendizaje. Que hacen posible la misión de la institución en consonancia con el Proyecto Académico Pedagógico Solidario (PAPS) y el Modelo Pedagógico Unadista Apoyado en e-learning (e-MPU). Mencionado líneas arriba dentro de este mismo documento. De acuerdo con lo anterior el programa ejecutará las directrices de dicha vicerrectoría en aspectos relacionados con:

- ☐ El desarrollo de estrategias que permiten la generación de propuestas y escenarios que impulsen la investigación tanto formativa como aplicada en todos los actores académicos del programa.
- ☐ El implementar a través de procesos de gestión y evaluación docente procesos de mejora continua del e-mediador en sus diferentes roles y tipologías dentro del programa.
- ☐ Favorecer el desarrollo e impacto de la red docente del programa como medio para garantizar la calidad, efectividad y pertinencia de los currículos ofrecidos en el programa.
- ☐ Favorecer el desarrollo de redes de gestión curricular que integren respuestas pertinentes y oportunas a las necesidades de los contextos locales, nacionales e internacionales buscando la alineación y consistencia curricular en relación con las apuestas formativas del programa y la calidad integral de la institución.
- ☐ Potenciar el impacto de las redes de componente práctico de los cursos del programa. Buscando generar e integrar estrategias pedagógicas y didácticas que favorezcan el desarrollo de saber hacer aplicado a multicontextos.
- ☐ Proponer, implementar y evaluar el impacto de estrategias de aprendizaje que favorezcan la generación, transferencia de conocimientos y la

apropiación de habilidades, destrezas y competencias que mejoren el desempeño de las comunidades locales, regionales y globales en articulación con la misión y visión institucional a la par del cumplimiento de sus responsabilidades sustantivas.

4.1.2. Vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados.

El programa se relaciona con la vicerrectoría de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados en adelante VISAE a través de las siguientes acciones:

- ☐ *Asegurar desde sus procesos formativos la calidad del servicio a aspirantes, estudiantes y egresados.*
- ☐ *Participar en procesos de autoevaluación permanente que desde la autorregulación potencien el mejoramiento continuo, la cultura del bien servicio y el bienestar integral*
- ☐ *Desarrollar acciones que afiancen la retención, permanencia, graduación y satisfacción de estudiantes y egresados.*

4.1.3. Vicerrectoría de Inclusión Social, Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria.

El programa se relaciona con esta vicerrectoría a partir de los siguientes aspectos que influyen en el cumplimiento de su responsabilidad sustantiva relacionada con la inclusión a través de:

- ☐ *La articulación con el sistema nacional de educación continua y proyección social a través del desarrollo de estrategias de educación continua, proyección social y servicios de innovación que gestionen procesos de interacción e integración entre la universidad, los sectores público y privado y las comunidades buscando contribuir desde el programa con el desarrollo humano sostenible. A través de la oferta de cursos de corta duración y diplomados en áreas que inciden en la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, a la par del desarrollo armónico de las regiones.*

4.1.4. Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas.

En cuanto a las relaciones que tiene el programa con la vicerrectoría de medios y mediaciones pedagógicas en adelante VIMMEP el programa se articula a esta en el desarrollo de los siguientes aspectos:

- ☐ *En el desarrollo a nivel del programa del componente práctico en los cursos que se enfoca en dinamizar los procesos de formación e investigación. A través de la identificación, orientación, actualización, renovación e*

incorporación de herramientas tecnológicas dentro de los cursos en campus virtual del programa.

- ☐ *La gestión e integración de recursos educativos provenientes del sistema nacional de biblioteca.*
- ☐ *La formación para el desarrollo de contenidos en los cursos (OVI's y OVAS's) y su correspondiente ubicación en el repositorio institucional.*
- ☐ *La gestión tecnopedagógica de cursos y recursos educativos digitales. A través de procesos relacionados con el desarrollo y evaluación de cursos y recursos educativos, su actualización y mejora frente a los procesos de formación y cualificación.*
- ☐ *Favorecer el desarrollo de aspectos asociados a la producción de contenido radiofónico, audiovisual, televisivo y de comunicación visual y grafica digital.*

4.1.5. Vicerrectoría de Relaciones Inter sistémicas e Internacionales.

Dado que esta vicerrectoría es la responsable de la generación de alianzas y convenios de cooperación y relacionamiento interinstitucional en los escenarios nacional e internacional, así como de dirigir y tomar decisiones estratégicas y operativas que garanticen la visibilidad y posicionamiento nacional e internacional de la UNAD. En consecuencia, de lo anterior el programa contribuye a:

- ☐ *Movilizar alianzas, vínculos y escenarios propicios para las relaciones interinstitucionales y de internacionalización.*
- ☐ *Evidenciar los resultados de dichas relaciones interinstitucionales y de internacionalización dentro del cumplimiento de la responsabilidad sustantiva de internacionalización dentro del programa.*
- ☐ *Promover la interacción internacional, virtual y física de todos los actores académicos del programa en escenarios con impacto internacional.*

4.1.6. Vicerrectoría de innovación y emprendimiento.

La vicerrectoría de innovación y emprendimiento en adelante VIEM tiene como función principal ser la encargada de "brindar lineamientos que potencien la vanguardia tecnológica de la UNAD y el emprendimiento, aprovechando las transformaciones digitales, para potenciar la productividad, competitividad y el crecimiento de las regiones. Igualmente, encargado de la toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de la responsabilidad sustantiva de la innovación." En consecuencia, el programa se articula a ella en los siguientes aspectos:

- ☐ *Desde el centro de innovación y productividad a través del involucramiento de docentes y estudiantes en la "planeación, diseño, desarrollo, implementación, análisis y toma de decisiones, en torno a proyectos*

prototipados, con el fin de promover alianzas regionales, nacionales e internacionales." Así como también en el rol de facilitador cuando en el desarrollo de las distintas unidades de emprendimiento se requiera del apoyo del cuerpo docente del programa.

4.2. Relaciones con el sistema funcional.

4.2.1. Gerencia de calidad y mejoramiento organizacional.

Esta gerencia es "responsable del diseño, la dirección y el desarrollo de estrategias enfocadas al aseguramiento integral de la calidad, así como, de coordinar y liderar acciones orientadas al mejoramiento continuo y la modernización de la gestión." En consecuencia, el programa se relaciona con ella en términos de:

- ☐ La formulación, valoración del impacto y desarrollo de los planes de mejoramiento que surgen de los procesos de autoevaluación y aseguramiento, así como de la realización del seguimiento de la ejecución de estos en un periodo de tiempo determinado.
- ☐ Coordinar los procesos de rendición de cuentas del programa frente a la sociedad en cada anualidad.

4.2.2. Gerencia de plataformas e infraestructura tecnológica.

Esta gerencia tiene como carácter funcional, el ser "responsable de gestionar las plataformas, recursos tecnológicos, sistemas y servicios de información digital para las unidades y miembros de la comunidad universitaria, con sentido de eficiencia, calidad, seguridad integral, productividad y competitividad." Además de lo anterior el programa también tiene relación dentro de las redes y sistemas que componen esta gerencia con el sistema nacional de registro y control académico el cual tiene como función principal "informar, instruir y ejecutar los procesos de inscripción, admisión, matrícula y reporte de estudiantes de los diferentes sistemas, programas y servicios académicos que ofrece la UNAD" así como también "se encargará del procesamiento de información de manera consistente, oportuna, veraz y pertinente, en términos de transparencia, seguridad, accesibilidad y exactitud, al servicio de todos los actores del sector educativo y de la comunidad universitaria, con sentido de eficiencia, calidad, seguridad integral, productividad y competitividad."

Así mismo gracias al sistema de soporte técnico a la infraestructura tecnológica el programa puede asegurar la correcta operación a nivel de conectividad, seguridad integral y soporte de la infraestructura tecnológica, de todos los sistemas que son necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones de docencia e investigación en el programa.

4.2.3. Gerencia de talento humano.

Esta gerencia tiene como responsabilidad misional ser el responsable técnico de ejecutar las estrategias, definidas por el COACH, que garanticen la eficiencia de los procesos de atracción, elección, vinculación, inducción, cualificación, evaluación del desempeño, bienestar, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, permanencia y retiro del talento humano de la Universidad." En consecuencia, se relaciona con el programa en la medida que de ella depende entre otras funciones:

- ☐ *El contar con recurso humano competente para el ejercicio de las responsabilidades misionales del programa.*
- ☐ *El atraer y retener talentos que puedan coadyuvar a la misión y la visión institucional.*
- ☐ *El ejecutar los procesos de fortalecimiento de competencias laborales del personal administrativo y académico de la UNAD.*
- ☐ *El ejecutar los procesos de fortalecimiento de competencias laborales del personal administrativo y académico de la UNAD.*
- ☐ *El gestionar programas y estrategias de bienestar integral para hacer realidad ambientes laborales, felices y armoniosos, así como ejecutar las estrategias definidas para fomentar el salario emocional que garantice el incremento en la productividad laboral y el mejoramiento de la calidad de vida del personal, y la pertenencia institucional.*

4.2.4. Gerencia de infraestructura física.

Esta gerencia como su nombre lo indica es la encargada "de la infraestructura física de la Universidad en operaciones de construcción, adecuación y mantenimiento, así como, en asesorar y orientar estrategias que garanticen la eficiencia de los procesos inherentes, en consonancia con el lenguaje arquitectónico soportado en el modelo pedagógico de la UNAD."

4.2.5. Gerencia de comunicaciones y marketing.

Esta gerencia tiene como responsabilidad funcional el "gestionar, coordinar, supervisar, controlar los procesos de comunicaciones y marketing, así como de diseñar y ejecutar planes de comunicaciones estratégicas que contribuyan a la divulgación de los resultados del metasistema y a potenciar la marca UNAD" en consecuencia se relaciona con el programa al ser un medio para:

- ☐ *Tener un contacto mas cercano con potenciales usuarios del programa.*

- ☐ Obtener información de soporte comunicacional para la divulgación, elaboración y actualización de arquitecturas de información pertinente, oportuna y veraz dentro de los contenidos que genera el programa.

4.2.6. Oficina asesora de planeación.

La oficina asesora de planeación no tiene una relación directa con el programa pero es la "responsable técnica de asesorar, orientar y desarrollar los procesos de planificación estratégica situacional y prospectiva del desarrollo organizacional, para la sostenibilidad holística y el logro de la misión en la ruta de la visión institucional, con participación activa en los procesos de seguimiento, evaluación y calificación de impacto de los planes de desarrollo y de los planes operativos desagregados para cada uno de los sistemas que integran el Metasistema UNAD." En consecuencia, administra los planes operativos de la escuela de ciencias administrativas, contables económicas y de negocios ECACEN y por ende de los planes de desarrollo que permiten hacer operativa a la maestría en administración de organizaciones.

4.2.7. Secretaría general.

En el caso del sistema funcional adscrito a la secretaria general el programa tiene una estrecha relación con el sistema de grados el cual como dispositivo organizacional tiene la función de "movilizar los procesos y procedimientos internos establecidos, los trámites necesarios para generar los diplomas y títulos físicos y electrónicos que corresponden a la Universidad, y gestiona su registro con el propósito de asegurar, bajo condiciones técnicas y tecnológicas eficientes, su posterior consulta y verificación en los casos en que así se requiera."

4.2.8. Oficina de control interno disciplinario

En este caso tampoco existe una relación directa sin embargo es importante para el programa conocer que esta dependencia tiene como responsabilidad central el "ejercer la función disciplinaria derivada del cumplimiento de la ley y que forma parte del sistema funcional, encargado de garantizar los derechos y hacer exigibles los deberes de los servidores públicos, al gestionar las políticas, planes, programas de prevención y orientación que minimicen la ocurrencia de conductas disciplinables, de acuerdo con la normativa vigente."

4.3. Relaciones con el sistema operacional.

Las unidades del sistema operacional tienen como responsabilidad la "coordinación y ejecución de acciones estratégicas que permitan garantizar la calidad y pertinencia del servicio educativo, al responder por el mejoramiento permanente de los procesos de formación e investigación, y coadyuvar a los proyectos y programas de proyección social, inclusión, internacionalización e

innovación que la Universidad ponga al servicio de actores fundamentales como los estudiantes, docentes, egresados y las comunidades." De acuerdo con lo anterior el programa se relaciona con las siguientes unidades:

4.3.1. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Con la ECACEN se tienen vínculos fuertes en la medida que es la escuela a la cual está adscrito el programa. También es el ente que establece las directrices desde lo académico pedagógico, desde lo técnico didáctico y desde lo investigativo que se deben tener en cuenta para hacer posibles los procesos inherentes al desarrollo de las responsabilidades misionales propias de la escuela.

Así mismo desde las cadenas de formación el programa se articula con los distintos programas de grado como es el caso de los programas de:

- Administración de empresas
- Contaduría.
- Economía,
- Negocios internacionales
- Otros que se gesten desde la escuela y que se relacionen con la administración, las ciencias económicas y la gestión de negocios.

En aspectos relacionados con procesos de continuidad académica asociados a opciones de grado posgrado en donde los estudiantes de estos programas cursan hasta 10 créditos o mas según el reglamento general estudiantil vigente. O en su defecto para continuar su proceso formativo en el programa una vez tengan su título profesional.

Paralelo a lo anterior en el caso de los posgrados el programa tiene vínculos directos con los siguientes programas:

- Especialización en gerencia de proyectos.
- Especialización en gerencia estratégica de mercadeo.
- Especialización en alta gerencia y desarrollo organizacional.

En estos casos con la oferta de cursos que en conjunto sumen determinado número de créditos como opción de grado según el reglamento estudiantil vigente. En este momento relacionados con 6 créditos y a través de acuerdos de reconocimiento de saberes entre estos programas y la maestría.

- Maestría en gerencia financiera.

Con este programa se tienen vínculos relacionados con la oferta de cursos que desde la maestría pueden ser vistos por estudiantes de dicho programa y que desde la flexibilidad curricular potencien la interdisciplinariedad en el programa y

el intercambio de saberes. Así como también del reconocimiento de saberes que faciliten la movilidad entre programas.

Eventualmente existe la posibilidad de articularse con otros programas futuros de posgrado de la escuela en términos de reconocimiento de saberes (caso especializaciones) o en su defecto con programas de maestría en la medida que se encuentre afinidad curricular.

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

En el caso de la ECAPMA se tienen vínculos con programas de pregrado como es el caso de los programas de agronomía e ingeniería ambiental en la modalidad de opción de grado. Así como también con la maestría en agronegocios al ofertarles cursos relacionados con la gestión del mercadeo y el diseño, gestión y dirección de proyectos sostenibles.

4.3.3. Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería – ECBTI

En el caso de la ECBTI el programa se relaciona con la maestría en gerencia de proyectos a través de cursos transversales relacionados con la gestión sostenible de sistemas solución. Así mismo como con el resto de las escuelas el programa ofrece para los programas de pregrado y posgrado en la modalidad de especialización. Cursos que pueden implementarse como opción de grado para dichos niveles de formación.

4.3.4. Escuela de Ciencias de la Educación – ECEDU

Los acercamientos del programa se relacionan con el fortalecimiento de competencias en el quehacer docente a través de cursar y aprobar las diplomaturas específicas del programa de formador de formadores, tal como se ilustra en la siguiente figura y que evidencia el compromiso constante desde el programa de fortalecer las competencias formativas y didácticas que potencian el cumplimiento de sus responsabilidades misionales.



Figura 23. Impacto de Formación docente en competencias investigativas desde el programa Formador de Formadores.

Así mismo también existe relación con esta escuela en la medida que el programa ofrece cursos de opción de grado para sus programas de especialización.

4.3.5. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades – ECSAH

En este aspecto la relación actual del programa con esta escuela se relaciona con la oferta formativa que se hace de cursos de opción de grado para los programas de especialización que allí se ofertan.

4.3.6. Escuela de Ciencias de la Salud – ECISA.

En este aspecto la relación actual del programa con esta escuela se relaciona con la oferta académica que se hace de cursos de opción de grado para los programas de grado que allí se ofertan.

4.3.7. Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP

En el caso de la ECJP la relación que se ha podido establecer con la escuela se relaciona con el proceso de reconocimiento de saberes en algunos créditos del programa de especialización en gestión pública. Lo que permite que sus egresados puedan tener una opción adicional para complementar su proceso formativo.

4.3.8. Instituto Virtual de Lenguas- INVIL

En el caso del instituto virtual de lenguas el programa se relaciona con este en la medida que es el dispositivo operacional que contribuye a fortalecer las competencias en segunda lengua de los actores académicos en el programa. Inicialmente hasta que estos tengan las habilidades que demanda el marco común europeo (MCE) en nivel B1. Pero en el futuro cercano se espera expandirlas al nivel B2. Con una nueva renovación de registro calificado en el programa.

4.3.9. Direcciones zonales

La UNAD dentro de su estructura administrativa se ha dividido en 8 zonas¹⁶ de influencia las cuales tienen como función principal el "realizar la gestión para el cumplimiento de la misión institucional en el ámbito regional, a través de la dirección de la gestión en los centros que integran la zona, con el fin de lograr la expansión educativa cualificada y pertinente en sus diferentes niveles, hacia la consolidación y arraigo regional de la Universidad." Dicha representación geográfica se evidencia en la siguiente figura:

¹⁶ Las zonas en las que está dividida la UNAD son:

- ☐ Zona Amazonia Orinoquia.
- ☐ Zona Caribe.
- ☐ Zona Centro Bogotá Cundinamarca.
- ☐ Zona Centro Boyacá.
- ☐ Zona Centro Oriente.
- ☐ Zona Centro Sur.
- ☐ Zona Occidente.
- ☐ Zona Sur.

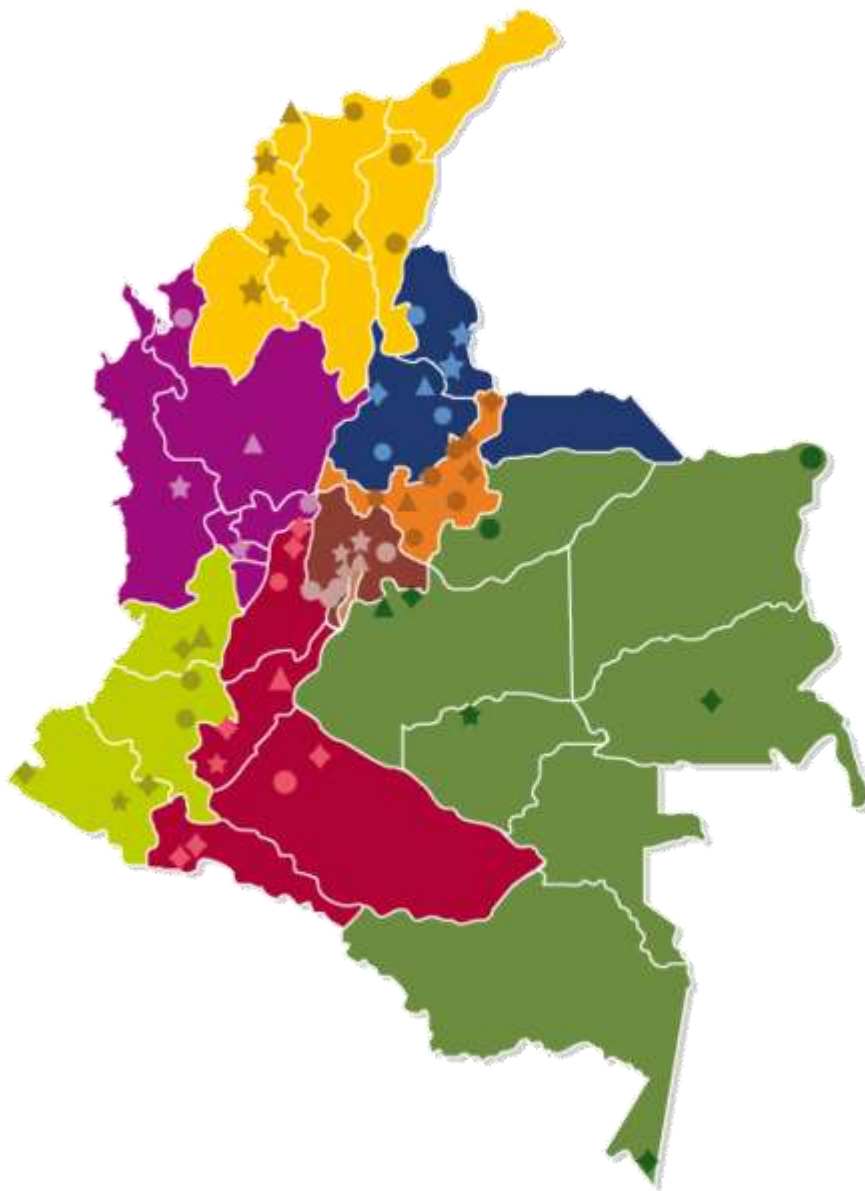


Figura 24. Distribución Zonal de la UNAD en el territorio nacional.

Así las cosas, las direcciones zonales desde los nodos zonales en los que se han dividido para ampliar la cobertura e impacto de la IES. Se relacionan con el programa desde la visión del estatuto organizacional de la UNAD en términos de:

- ☐ Impulsar y garantizar la calidad y pertinencia de las ofertas de programas, proyectos y servicios institucionales mediante el desarrollo eficiente y

efectivo de la gestión integral de planes y acciones de mejoramiento continuo, en cada uno de los centros que la integren.

- ☐ *Participar en la implementación de las políticas y estrategias para la autoevaluación institucional y la de los programas y servicios, en articulación con los diferentes sistemas y unidades.*
- ☐ *Gestionar el diseño y ejecución de programas y proyectos de prestación de servicios académicos e investigativos, asesorías, consultorías e interventorías, de acuerdo con su responsabilidad sustantiva, que proyecten la acción de la Universidad, en coordinación con los sistemas y unidades misionales y operacionales.*

CAPITULO 5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

5.1. Modelo de autoevaluación unadista.

El Modelo de Acreditación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD establece los lineamientos para la acreditación institucional y de programas académicos y traza como ruta de su desarrollo un solo proceso de autoevaluación.

El Modelo de Acreditación Unadista es un modelo propio para la evaluación de la institución y los programas académicos en la modalidad de educación a distancia. Se construye sobre la base de un marco conceptual que tiene como principios fundamentales la calidad, la cultura de autoevaluación, los fundamentos de la educación a distancia, un marco que parte de la Constitución Política, de 1991, la ley 30 de 1992, la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Educación Superior –CESU– y los Lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación –CNA– para la acreditación institucional y de programas.

Como referentes institucionales para la formulación del Modelo de Acreditación Unadista, se tienen en cuenta el Estatuto General de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, el Proyecto Académico Pedagógico Solidario -PAP Solidario, y el Estatuto Organizacional.

De acuerdo con lo anterior son propósitos del modelo de acreditación unadista:

- *Contribuir a la creación y consolidación de una “cultura de la calidad”, entendida como el conjunto de prácticas que garantizan el cumplimiento de los propósitos misionales, en el marco de patrones de excelencia, determinados por la comunidad académica, valoradas y reconocidas por el entorno social.*
- *Reconocer capacidad de la institución para someter sus procesos, actividades y acciones a la mirada crítica de la sociedad, para alcanzar excelentes niveles de calidad y de productividad, que contribuyan significativamente a la producción de conocimiento en la trascendencia de su compromiso social y al desarrollo local, regional, nacional e internacional.*
- *Garantizar la participación de toda la comunidad académica en el ejercicio de la evaluación institucional y la construcción colectiva de estrategias que aseguren el rigor académico, administrativo y financiero de la UNAD, como universidad de excelencia.*

El modelo de acreditación Unadista, está basado en los lineamientos para la acreditación institucional y de programas, establecido por el Consejo Nacional de Acreditación —CNA— y ajustado autónomamente en factores, características, indicadores y evidencias de cumplimiento particulares para el desarrollo

institucional y de programas académicos en la modalidad en educación a distancia, organizados de acuerdo con las responsabilidades sustantivas de la institución, en términos de seis (6) dimensiones denominadas así:

- Dimensión 1, Formación
- Dimensión 2, Investigación
- Dimensión 3, Proyección Social
- Dimensión 4, Inclusión
- Dimensión 5, Internacionalización
- Dimensión 6, Innovación

En este contexto, cada dimensión da cuenta de los factores y las respectivas características que conforman el Modelo de Acreditación Unadista. (figura anexa.):

Figura 25. Modelo de Acreditación unadista.



Fuente: Modelo de Acreditación Unadista, 2013

El modelo de acreditación Unadista, estructura tres (3) componentes de autoevaluación:

- Componente de autoevaluación institucional
- Componente de autoevaluación de programas de pregrado y especializaciones

- Componente de autoevaluación de programas de maestrías y doctorados. Estos componentes están organizados con factores, características, indicadores y evidencias de cumplimiento. Los componentes tienen como constante quince (15) factores y varían en el número de sus características, indicadores y evidencias de cumplimiento.

El componente de la autoevaluación para programas de Maestría y doctorado (tabla 1) se estructura así:

- Quince (15) factores
- Cuarenta y cuatro (44) características
- Sesenta y dos (62) indicadores
- Doscientos sesenta (260) evidencias de cumplimiento.

Con esto en mente los criterios considerados son los siguientes:

| DIMENSIÓN | FACTOR | CARACTERÍSTICA | EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO |
|-----------|---|---|----------------------------|
| INCLUSIÓN | PROYECTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO SOLIDARIO | 1. Coherencia y pertinencia de la misión | 6 |
| | | 2. Proyecto Educativo del Programa | 4 |
| | | 3. Relevancia académica y pertinencia social del programa | 11 |
| FORMACIÓN | ESTUDIANTES | 4. Mecanismos de Ingreso | 6 |
| | | 5. Número y calidad de estudiantes admitidos | 4 |
| | | 6. Competencias | 2 |
| | | 7. Reglamento Estudiantil y Académico | 5 |
| FORMACIÓN | PROFESORES | 8. Perfil de los profesores. | 4 |
| | | 9. Producción científica de los profesores | 8 |
| | | 10. Relación estudiante profesor | 3 |
| | | 11. Políticas sobre profesores | 4 |
| FORMACIÓN | EGRESADOS | 12. Graduados del programa | 6 |
| | | 13. Seguimiento a Egresados | 4 |
| | | 14. Impacto del Egresado en el medio social y académico | 4 |
| | | 15. Producción científica de los egresados e impacto del programa de maestría o doctorado | 5 |
| FORMACIÓN | MODELO PEDAGÓGICO | 16. Modelo Pedagógico | 11 |
| | | 17. Impacto del Modelo Pedagógico Unadista en el medio social y académico. | 1 |
| | | 18. Formación, aprendizaje y desarrollo de investigadores. | 4 |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | |
|----------------------|--|--|----|
| | | El papel de las tutorías en el posgrado. | |
| | | 19. Flexibilidad del Currículo | 4 |
| FORMACIÓN | PLANIFICACIÓN Y DISEÑO ACADÉMICO PARA LA EDUCACIÓN A DISTANCIA | 20. Planificación Pedagógica | 2 |
| | | 21. Diseño Académico | 3 |
| | | 22. Planificación didáctica | 5 |
| | | 23. Planificación de la gestión tecno pedagógica | 2 |
| | | 24. Recursos Bibliográficos y de apoyo académico | 22 |
| FORMACIÓN | MEDIOS, MEDIACIONES Y ESCENARIOS DE PRÁCTICA | 25. Recursos físicos | 5 |
| INNOVACIÓN | INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA | 26. Infraestructura de Información y Comunicación | 6 |
| | | 27. Infraestructura de Campus virtual | 6 |
| INVESTIGACIÓN | INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN | 28. Formación del investigador en términos de su capacidad para comprender el entorno social y geopolítico de la ciencia | 6 |
| | | 29. Investigación, generación de conocimiento y producción artística | 9 |
| | | 30. Productos de la investigación y su impacto | 9 |
| | | 31. Posibilidad del trabajo inter y transdisciplinario | 3 |
| | | 32. Relevancia de las líneas de investigación y de las tesis de grado para el desarrollo del país o la región | 2 |
| INTERNACIONALIZACIÓN | VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL | 33. Inserción del programa de maestría o doctorado en contextos académicos Nacionales e Internacionales | 11 |
| | | 34. Internacionalización de la investigación | 5 |
| | | 35. Relaciones externas de profesores y estudiantes | 7 |
| | | 36. Internacionalización del currículo y bilingüismo | 4 |
| PROYECCIÓN SOCIAL | PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL | 37. Institución, programa y entorno | 10 |
| FORMACIÓN | BIENESTAR INSTITUCIONAL PARA LA EDUCACIÓN A DISTANCIA | 38. Bienestar y ambiente institucional | 8 |
| FORMACIÓN | AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN | 39. Sistemas de evaluación y autorregulación | 5 |
| INCLUSIÓN | ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN | 40. Gestión del programa | 15 |
| | | 41. Dirección del programa. | 4 |
| INCLUSIÓN. | RECURSOS FINANCIEROS | 42. Fuentes de Financiación y Patrimonio del Programa de maestría o doctorado | 3 |
| | | 43. Presupuesto del programa | 8 |
| | | 44. Administración de Recursos | 4 |

| | | | |
|-------------------------|--------------------|---------------------------|---|
| TOTAL: 6 DIMENSIONES | TOTAL: 15 FACTORES | TOTAL: 44 CARACTERISTICAS | TOTAL: 260 EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO |
|-------------------------|--------------------|---------------------------|---|

5.2. Proceso de autoevaluación.

La autoevaluación en la UNAD es un proceso continuo de autorreflexión, evaluación y análisis, que conlleva a la toma acertada de decisiones y a la ejecución de acciones de mejora, que garantizan la calidad de su gestión académica, administrativa y financiera. Se constituye igualmente en un factor de desarrollo que permite a la institución saber: Que ocurre. Cómo y por qué. Cuáles son las políticas, estrategias, acciones y recursos que debidamente articulados, debe implementar para contribuir con la aproximación ideal de excelencia.

5.2.1. Propósitos de la autoevaluación.

a. Propósito General.

Desarrollar en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD- la Ruta de Autoevaluación en el marco de un Modelo propio de Acreditación, con el propósito de mantener una cultura de mejoramiento continuo y lograr la acreditación de los programas académicos e Institucional.

b. Propósitos Específicos.

- Generar y mantener una cultura institucional de evaluación entendida como un proceso integral, participativo, sistemático y permanente; donde la autoevaluación sea una herramienta que oriente la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad.
- Desarrollar un proceso de autoevaluación, que permita la medición, la verificación y la acción de mejoramiento permanente de la institución y de los programas académicos.
- Rendir cuentas ante la sociedad y el Estado, sobre los resultados en la formación a distancia, sobre la calidad de los procesos de aprendizaje y el desarrollo de competencias de sus egresados.
- Obtener Acreditación de Alta Calidad Institucional y de los Programas Académicos, en la modalidad de Educación a Distancia.
- Valorar el impacto social de la UNAD.

Estructura funcional del proceso de autoevaluación.

El Proceso de Autoevaluación en la UNAD, se desarrolla en el marco de lo establecido en el Acuerdo 02 de 2013 (Anexo b) del Consejo Superior Universitario, que soporta la siguiente estructura funcional:

- a) Comité Institucional de Acreditación. CIAC.
- b) Grupo de Asesoría y Seguimiento de Acreditación
- c) Comité Zonal de Acreditación y Calidad. COZAC.
- d) Comité de Acreditación y Calidad de Programa. CACP.

Figura 26. Estructura Funcional Proceso Autoevaluación Institucional



Fuente: Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados-VISAE- 2017

5.2.2. Procedimiento de autoevaluación de los programas de maestría y doctorado.

Componentes de autoevaluación.

El procedimiento de autoevaluación de los programas de pregrado de la UNAD está constituido por dos componentes que se desarrollan en el marco del Modelo de Acreditación Unadista y bajo los lineamientos definidos en el [acuerdo 002 del 21 de febrero de 2013](#): Componente de apreciación de los estamentos y Componente de valoración documental.

Figura 27. Componentes del procedimiento de Autoevaluación



Fuente: Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados-VISAE- 2020

- **Componente de apreciación de grupos de interés:** El componente de apreciación de grupos de interés, busca determinar el nivel de satisfacción y la opinión general de los estamentos, directivos y administrativos y sector productivo, respecto a diferentes aspectos que caracterizan su relación con el respectivo programa académico y con la universidad.

Este componente se realiza por medio de la aplicación de una encuesta por muestreo a cada uno de los integrantes de los grupos de interés, en la que se indaga por la percepción de los diferentes indicadores que conforman el Modelo de Acreditación Unadista para la autoevaluación del programa; el procesamiento y análisis estadístico de la información obtenida en las encuestas y diferentes instrumentos aplicados, correspondientes a las características de calidad y relaciones cuantitativas representan la disponibilidad relativa de los recursos y permiten valorar el éxito de un proceso.

- **Componente de valoración documental:** Corresponde a la valoración del enunciado y difusión de políticas y programas, actas de sesiones realizadas por los cuerpos colegiados de la organización, reportes de diferente índole, publicaciones impresas, documentos de autoevaluación y acreditación, normatividad interna y externa, informes, convenios, guías para entrevistas y encuestas.
- **Componente de análisis de los indicadores:** corresponde al análisis que se realiza de los indicadores que dan cuenta del desarrollo del programa, estos indicadores son:
 - Índice de ingreso de estudiantes Vs. Inscritos
 - Índice de Retención.

- Índice de permanencia.
- Tasa de graduación oportuna.
- Indicadores que den razón del impacto de los egresados en el medio.
- Resultados de aprendizaje: Los resultados del componente de apreciación de los estamentos y la valoración documental se procesan generando datos cualitativos y cuantitativos que dan como resultado una valoración final, dato al cual se relaciona el análisis de los indicadores para cada una de las características y factores.

5.3. Metodología del proceso de autoevaluación.

La autoevaluación de todos los programas académicos de la escuela se somete al proceso definido en el modelo, este se desarrolla de manera 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 fortalece el mejoramiento de los programas y consolidación la cultura de calidad de manera continua, independientemente de que conduzca a la etapa de acreditación, de tal forma que los programas avanzan con este fin, en la medida que cumplen con las condiciones de calidad de los lineamientos establecidos por la institución; para ello la ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS -ECACEN, realizó las siguientes etapas (Figura 4):

- a. Fase estadística (ponderación y muestreo)
- b. Fase de aplicación de instrumentos.
- c. Fase de valoración documental.
- d. Fase de consolidación y análisis de resultados.
- e. Fase de planteamiento y ejecución plan de mejoramiento.

Figura 28. Etapas del proceso de autoevaluación



Fuente: Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados-VISAE- 2020

a. Fase Estadística

- Ponderación de factores

El Comité Institucional de Acreditación y Calidad -CIAC- realizó el 12 de junio de 2013 el ejercicio de ponderación de Factores, con el propósito de determinar y establecer logros, limitaciones y oportunidades de mejora en la universidad, en relación con cada uno de los factores analizados.

El peso porcentual que se asigna a cada factor se establece con base en la opinión personal de quienes participaron del ejercicio de ponderación. (Anexo c)

El resultado de esta fase de ponderación se relaciona el Tabla 5.

Tabla 37. Ponderación Institucional de Factores

| FACTORES | Peso Aj |
|---|---------|
| FACTOR 1 : MISION Y PROYECTO ACADEMICO PEDAGOGICO SOLIDARIO | 0,08 |
| FACTOR 2 : ESTUDIANTES | 0,07 |
| FACTOR 3 : PROFESORES | 0,07 |
| FACTOR 4 : EGRESADOS | 0,07 |
| FACTOR 5 : MODELO PEDAGOGICO | 0,08 |
| FACTOR 6 : PLANIFICACION Y DISEÑO ACADEMICO PARA LA EDUCACION A DISTANCIA | 0,07 |
| FACTOR 7 : MEDIOS, MEDIACIONES Y ESCENARIOS DE PRACTICA | 0,07 |
| FACTOR 8 : INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA | 0,07 |
| FACTOR 9 : INVESTIGACION E INNOVACION | 0,07 |

| | |
|---|------|
| FACTOR 10 : INTERNACIONALIZACIÓN | 0,06 |
| FACTOR 11 : PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL | 0,08 |
| FACTOR 12 : BIENESTAR INSTITUCIONAL PARA LA EDUCACION A DISTANCIA | 0,06 |
| FACTOR 13 : AUTOEVALUACION Y AUTORREGULACION | 0,05 |
| FACTOR 14 : ORGANIZACIÓN, GESTION Y ADMINISTRACION | 0,05 |
| FACTOR 15 : RECUROS FINANCIEROS | 0,05 |

Fuente: Vicerrectoría de Aspirantes, Estudiantes y Egresados Año: 2013

- **Ponderación de características**

La ponderación de las características será definida por cada programa teniendo en cuenta además el nivel de formación del mismo, en el marco de la ponderación de factores definido por el CIAC en el año 2013.

Para el segundo ejercicio de autoevaluación, en las vigencias del último registro calificado, se debe utilizar la misma ponderación realizada en el primer ejercicio de autoevaluación, con el objetivo de tener los mismos parámetros de medición, para hacer comparativos que permitan evidenciar los avances o retrocesos en las diferentes características evaluadas en los dos momentos o ejercicios de autoevaluación.

El resultado de ponderación de las características del PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES se observa en la siguiente tabla.

Tabla 38. Ponderación de características en el proceso de autoevaluación del programa.

| PONDERACIÓN CARACTERÍSTICAS | | | |
|--|-------------|---|----------------------|
| MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES | | | |
| | Peso Factor | CARACTERISTICAS | Peso Características |
| FACTOR 1 | 0,08 | Característica 1: Coherencia y pertinencia de la Misión | 0,33 |
| | | Característica 2. Proyecto Educativo del Programa. | 0,34 |
| | | Característica 3. Relevancia académica y pertinencia social del programa. | 0,33 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 2 | 0,07 | Característica 4: Mecanismos de ingreso. | 0,25 |
| | | Característica 5. Número y Calidad de estudiantes admitidos | 0,24 |
| | | Característica 6: Competencias. | 0,27 |
| | | Característica 7: Reglamento estudiantil y Académico | 0,24 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 3 | 0,07 | Característica 8: Perfil de los profesores | 0,27 |
| | | Característica 9: Producción científica de los profesores | 0,23 |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | |
|-----------|------|---|-------------|
| | | Característica 10: Relación estudiante - profesor | 0,23 |
| | | Característica 11: Desarrollo Profesional | 0,26 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 4 | 0,07 | Característica 12: Graduados del programa | 0,22 |
| | | Característica 13: Seguimiento a Egresados | 0,24 |
| | | Característica 14: Impacto del egresado en el medio social y académico | 0,26 |
| | | Característica 15: Producción científica de los Egresados el impacto del programa de maestría o doctorado | 0,28 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 5 | 0,08 | Característica 16: Modelo Pedagógico | 0,26 |
| | | Característica 17: Impacto del Modelo Pedagógico Unadista en el medio social y académico | 0,24 |
| | | Característica 18: Formación, aprendizaje y desarrollo de investigadores. Papel de las tutorías en el posgrado | 0,26 |
| | | Característica 19: Flexibilidad del Currículo | 0,24 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 6 | 0,07 | Característica 20: Planificación pedagógica | 0,27 |
| | | Característica 21: Diseño académico | 0,25 |
| | | Característica 22: Planificación didáctica | 0,24 |
| | | Característica 23: Planificación de la gestión tecno pedagógica | 0,24 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 7 | 0,07 | Característica 24: Recursos bibliográficos y de apoyo académico | 0,51 |
| | | Característica 25: Recursos físicos | 0,49 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 8 | 0,07 | Característica 26: Infraestructura de información y comunicación | 0,51 |
| | | Característica 27: Infraestructura de Campus Virtual | 0,49 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 9 | 0,07 | Característica 28: Formación del investigador en términos de su capacidad para comprender el entorno social y geopolítico de la ciencia | 0,24 |
| | | Característica 29: Investigación, generación del conocimiento y producción artística | 0,19 |
| | | Característica 30: Productos de la investigación y su impacto | 0,18 |
| | | Característica 31: Posibilidad del trabajo inter y transdisciplinario | 0,20 |
| | | Característica 32: Relevancia de las líneas de investigación y de las tesis de grado para el desarrollo del país o de la región | 0,19 |
| | | TOTAL | 1,00 |
| FACTOR 10 | 0,06 | Característica 33: Inserción del programa de maestría o doctorado en contextos académicos nacionales e internacionales | 0,25 |
| | | Característica 34: Internacionalización de la Investigación | 0,25 |
| | | Característica 35: Relaciones externas de profesores y estudiantes | 0,25 |
| | | Característica 36: Internacionalización del currículo y bilingüismo | 0,25 |

| | | | |
|-----------|-------|--|------|
| | TOTAL | | 1,00 |
| FACTOR 11 | 0,08 | Característica 37: Institución, programa y entorno | 1,00 |
| | TOTAL | | 1,00 |
| FACTOR 12 | 0,06 | Característica 38: Bienestar y ambiente institucional | 1,00 |
| | TOTAL | | 1,00 |
| FACTOR 13 | 0,05 | Característica 39: Sistemas de Evaluación y autorregulación | 1,00 |
| | TOTAL | | 1,00 |
| FACTOR 14 | 0,05 | Característica 40: Gestión del programa | 0,47 |
| | | Característica 41: Dirección del programa | 0,53 |
| | TOTAL | | 1,00 |
| FACTOR 15 | 0,05 | Característica 42: Fuentes de financiación y patrimonio del programa de maestría o doctorado | 0,30 |
| | | Característica 43: Presupuesto del programa | 0,35 |
| | | Característica 44: Administración de recursos | 0,35 |
| 1 | TOTAL | | 1,00 |

Fuente: Programa Maestría en administración de organizaciones- 2020.

- Muestreo.

Para el diseño muestral se realiza un muestreo aleatorio simple, con el fin de garantizar la representatividad de los resultados, utilizando la siguiente fórmula para obtener un nivel de confianza del 95% y error $\pm 5\%$ para el análisis global:

Figura 29. Fórmula para estimar el tamaño muestral por estamentos.

$$T_m = \frac{Z^2 NPQ}{[(N-1) \cdot e^2] + Z^2 PQ} = \frac{(1.96)^2 \cdot N \cdot 0.5 \cdot 0.5}{[(N-1) \cdot (0.05)^2] + (1.96)^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)}$$

La fórmula se aplicó para la población de cada grupo de interés distribuido por centro zonal para tener representatividad nacional. De acuerdo con lo anterior los siguientes han sido los resultados obtenidos por el programa en todos sus procesos de autoevaluación:

Tabla 39. Resultados de los procesos de autoevaluación en el programa.

| Factor Analizado. | Calificación sobre 5.0 | | | |
|---|------------------------|------|------|-----------|
| | Peso Aj | 2014 | 2016 | 2019-2020 |
| Factor 1 : Misión Y Proyecto Académico Pedagógico Solidario | 0,08 | 4.8 | 4.7 | 4.6 |
| Factor 2 : Estudiantes | 0,07 | 4.8 | 4.7 | 4.7 |
| Factor 3 : Profesores | 0,07 | 4.6 | 4.7 | 4.6 |
| Factor 4 : Egresados | 0,07 | 4.7 | 4.3 | 4.1 |
| Factor 5 : Modelo Pedagógico | 0,08 | 4.5 | 4.5 | 4.6 |
| Factor 6 : Planificación Y Diseño Académico Para La Educación A Distancia | 0,07 | 4.7 | 4.7 | 4.9 |
| Factor 7 : Medios, Mediaciones Y Escenarios De Practica | 0,07 | 4.2 | 4.2 | 4.3 |
| Factor 8 : Infraestructura Tecnológica | 0,07 | 4.4 | 4.5 | 4.6 |
| Factor 9 : Investigación E Innovación | 0,07 | 4.4 | 4.5 | 4.1 |
| Factor 10 : Internacionalización | 0,06 | 4.4 | 4.1 | 4.5 |
| Factor 11 : Pertinencia E Impacto Social | 0,08 | 4.7 | 4.2 | 4.5 |
| Factor 12 : Bienestar Institucional Para La Educación A Distancia | 0,06 | 4.9 | 4.5 | 4.4 |
| Factor 13 : Autoevaluación Y Autorregulación | 0,05 | 4.6 | 4.5 | 4.7 |
| Factor 14 : Organización, Gestión Y Administración | 0,05 | 4.5 | 4.5 | 4.6 |
| Factor 15 : Recursos Financieros | 0,05 | 4.6 | 4.6 | 4.2 |
| Promedio | 1 | 4.6 | 4.5 | 4.5 |

Fruto de lo anterior surgió el presente plan de mejoramiento de programa el cual cimenta las bases para el desarrollo de procesos que sustenten una mejora en la calidad dentro del programa desde el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

Proyecto Educativo de Programa Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| Factor | Característica | Calificación obtenida. | Hallazgo | Oportunidad de mejora | Causas | acciones | Producto final | indicador | Fecha de inicio | Fecha finalización | Recursos de apoyo | Respuesta |
|---|--|------------------------|--|--|---|--|--|--|-----------------|--------------------|---|--|
| Factor 1. Misión Y Proyecto Académico Pedagógico Solidario. | Característica 2. Proyecto Educativo del Programa. | 4.7 | Existe un proyecto educativo de programa coherente con el proyecto institucional que especifica objetivos, lineamientos curriculares, políticas y estrategias para el desarrollo del programa. | El proyecto educativo de programa se puede actualizar para que responda desde el ejercicio de sus responsabilidades misionales a las necesidades que trae la nueva realidad propia de la administración de las organizaciones. | El proyecto educativo de programa debe actualizarse para responder a la nueva normalidad y contribuir como mapa de ruta del programa a definir los elementos que faciliten el cumplimiento de sus responsabilidades misionales. | Actualización y ajuste del proyecto educativo del programa. Buscando que sea pertinente para la nueva realidad de la administración de las organizaciones. | Proyecto educativo de programa actualizado y pertinente para la nueva realidad de las organizaciones. | 1 proyecto educativo de programa (PEP) / 1. | 23/02/2021 | 30/06/2021 | Referentes de apoyo. Guías CNA-MEN Directrices UNAD Informes WEF Resultados ODS Colombia. | 1. Líder de programa. |
| Factor 2. Estudiantes. | Característica 6. Competencias. | 5.0 | Existen estrategias orientadas al desarrollo de competencias en el marco de la formación integral de los estudiantes. | Se puede trabajar en el diseño de cursos que integren estrategias de aprendizaje activo a aprendizaje basado en casos, proyectos y problemas. | El aprendizaje activo es una de las competencias clave según el foro económico mundial (WEF) para enfrentar la nueva normalidad por ende es importante integrar en el currículo nuevas formas de aprender que enriquezcan el know how de los actores académicos del programa. | Favorecer el desarrollo de cursos que en sus procesos formativos integren estrategias relacionadas con: 1. Aprendizaje basado en evidencias. 2. Aprendizaje computacional. 3. Aprendizaje basado en retos. Esto como mecanismo para impulsar en el programa el desarrollo de competencias asociadas al desarrollo del: 1. Pensamiento analítico. 2. El pensamiento crítico. 3. El razonamiento, la solución de problemas y la ideación. | Actualizar la estrategia de aprendizaje de un curso para ser desarrollado mediante aprendizaje basado en retos. | # de cursos con la estrategia formativa implementada / 1 | 23/02/2021 | 30/12/2021 | Directrices VIA CI. Directrices VIMEP | 1. Equipo docente del programa. 2. Líder de programa. |
| | | | | | | | Diseñar desde cero un curso del programa para articular en su proceso la estrategia de aprendizaje basado en evidencias. | # de cursos con la estrategia formativa implementada / 1 | 23/02/2021 | 30/12/2021 | | |
| | | | | | | | Actualizar la estrategia de aprendizaje de un curso para ser desarrollado aprendizaje computacional. | # de cursos con la estrategia formativa implementada / 1 | 23/02/2021 | 30/12/2021 | | |
| Factor 3. Profesores. | Característica 8. Perfil de los profesores. | 5.0 | Existen documentos que evidencian la dedicación y el perfil de los profesores, su movilidad y la actividad investigativa | Se puede potenciar el perfil de los profesores con procesos de formación que se relacionen con el fortalecimiento de competencias que estimulen el pensamiento | Tanto el pensamiento analítico como la capacidad de indagación son competencias clave para potenciar habilidades en la toma de | Implementar procesos de capacitación docente entre 2021 y 2022 que se relacionen con: 1. Manejo de herramientas informáticas | Realización de un ciclo de capacitaciones en Atlas TI | # de capacitaciones realizadas / 2 | 23/08/2021 | 30/12/2021 | Herramienta Atlas TI. Formador. | 1. Líder de programa. |
| | | | | | | | | # de docentes capacitados / 12. | 23/08/2021 | 30/12/2021 | | |
| | | | | | | | Realización de un ciclo de capacitaciones | # de capacitaciones realizadas / 2 | 23/08/2021 | 30/12/2021 | Formador. Herramienta Stata. | |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----|---|---|--|---|---|--|------------|------------|--|--|
| | | | que realizan en el programa. | analítico y la capacidad de indagación. | decisiones. Mismas que los docentes en su rol de mentores pueden y deben replicar a sus maestrandos. | de investigación cualitativa. Manejo de herramienta informática para el manejo y procesamiento de información cuantitativa a través de Stata. | en Stata para potenciar el desarrollo de competencias en ciencia de Datos. | # de docentes capacitados / 12. | 23/08/2021 | 30/12/2021 | | |
| Factor 4. Egresados. | Característica 14. Impacto del egresado en el medio social y académico. | 3.9 | Existen evidencias sobre el impacto de los graduados del programa en el contexto social y académico. | Se presenta la oportunidad para seguir identificando el impacto de los graduados en el contexto social y académico. | Los egresados son la carta de presentación de un programa formativo son los que presentan los aciertos y situaciones de mejora en consecuencia es importante conocer su impacto en el contexto social y académico y sus recomendaciones para mejorar los procesos que se adelantan en el programa. | Construir con el apoyo de la vicerrectora de servicios a aspirantes y egresados (VISAE) un documento que permita establecer el impacto del egresado del programa en el medio social y académico. | Documento que evidencie el impacto del egresado del programa en el medio social y académico. | Documento de análisis de impacto del egresado / 1. | 23/08/2021 | 30/12/2021 | Apoyo VISAE | 1. Equipo docente del programa. 2. Líder de programa. |
| Factor 6. Planificación y diseño académico para la educación a distancia. | Característica 20. Planificación pedagógica. | 5.0 | Se evidencia la presencia de estrategias pedagógicas que permiten el desarrollo de procesos formativos desde el aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo. Así como los mecanismos dispositivos y herramientas que evidencian el acompañamiento y seguimiento de profesores al trabajo académico del maestrando. | Se presenta la oportunidad para: 1. Contar con un informe que evalúe desde 2021 la correspondencia entre los propósitos de formación del programa y sus resultados de aprendizaje de los cursos (RAC) 2. Contar con un documento que dé cuenta desde 2021 en adelante de la forma en que desde el acompañamiento y seguimiento al trabajo académico | La planificación pedagógica es vital para mejorar el impacto de los procesos formativos, la promoción del aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo para lo cual es importante fortalecer el uso de dispositivos y herramientas que evidencian el acompañamiento y seguimiento de profesores al trabajo académico del maestrando. | Verificar que exista correspondencia en los cursos entre perfiles de egreso – propósitos de formación y resultados de aprendizaje de cursos del programa. Garantizar que desde la planificación pedagógica y la evaluación del acompañamiento y seguimiento del trabajo académico del maestrando se evidencia articulación entre los objetivos de aprendizaje declarados por el programa y los correspondientes resultados de aprendizaje de curso. | Informe que evalúe desde 2021 la correspondencia entre los propósitos de formación del programa y sus resultados de aprendizaje. | Documento que evidencie el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del programa frente a sus RAPy RAC / 1 | 23/08/2021 | 30/12/2021 | Documentación MEN Guías CNA Contexto de los resultados de aprendizaje - UNAD | 1. Equipo docente del programa. 2. Líder de programa. |
| | | | | | | | Documento que dé cuenta desde 2021 en adelante de la forma en que desde el acompañamiento y seguimiento al trabajo académico del estudiante se hace posible el cumplimiento de los objetivos y resultados de aprendizaje de curso declarados por el programa. | Documento que evidencie el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del programa frente a sus RAPy RAC / 1 | 23/08/2021 | 30/12/2021 | | |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----|--|---|---|---|---|--|------------|------------|---|--|
| | | | | del estudiante se hace posible el cumplimiento de los objetivos y resultados de aprendizaje declarados por el programa y curso (RAP)-(RAC)). | | | | | | | | |
| | Característica 21. Diseño académico. | 5.0 | Existe coherencia entre la política para el diseño didáctico de cursos y los contenidos didácticos de los cursos del programa de maestría. | Potenciar el desarrollo de contenidos didácticos y herramientas multimediales que puedan ser utilizados como recursos educativos en el diseño y actualización de los cursos del programa. | Se ha podido establecer la necesidad de contar con más recursos que potencien en los distintos espacios de aprendizaje una mayor interactividad. | Es importante en el diseño de cursos propugnar por el desarrollo de objetos virtuales de aprendizaje (OVAS) que potencien la interactividad en los cursos. | Diseñar e implementar 2 OVAS para cursos en el programa. | # de OVAS funcionales en cursos del programa / 2 | 03/06/2021 | 23/08/2021 | Software Articulate Presenter. | 1. Equipo docente del programa. 2. Líder de programa. |
| | Característica 23. Planificación para la gestión tecnológica pedagógica. | 5.0 | Se evidencia en el programa la aplicación de procesos y procedimientos para el diseño, organización e implementación de la gestión tecnopedagógica que posibilita la formación en educación a distancia. | Existe la oportunidad desde la gestión de lecciones aprendidas de construir un informe que presente recomendaciones a la hora de construir o actualizar los cursos del programa. | Los tiempos de entrega en procesos de alistamiento de cursos a veces no son los mejores es importante contar entonces con información que permita desde la gestión de experiencias optimizar este tipo de acciones. | Es importante para agilizar procesos de diseño y alistamiento de cursos presentar las lecciones aprendidas que permiten mejorar los tiempos de entrega, evaluación y mejoramiento de los mismos. Contar con herramientas que faciliten identificar lo que se debe hacer. | Construir un informe que muestre las lecciones aprendidas de los procesos de diseño, desarrollo y funcionamiento de cursos en el programa / 1. | # informes sobre mejores prácticas para el diseño, desarrollo y funcionamiento de cursos en el programa / 1. | 23/08/2021 | 30/12/2021 | Informes de tiempos de entrega. Rubricas de evaluación en los procesos de certificación y acreditación. | 1. Líder de programa. 2. Docentes de apoyo. |
| Factor 9. Investigación innovación. | Característica 30. Productos de la investigación y su impacto. | 3.9 | Se evidencia la existencia de producción académica de los grupos de investigación que generan desarrollo al campo de conocimiento de la administración de las organizaciones. | Existe la oportunidad de fortalecer la visibilidad e impacto de la investigación del programa en el campo de la administración de organizaciones. | Existen resultados importantes de investigación conexos a la gestión, pero muchos de estos no se enfocan en aspectos claves y relevantes de la nueva gestión de la organización. | La investigación en el programa y su impacto en la sociedad se potencia cuando sus desarrollos se enfocan hacia campos relacionados con: 1. Industria 4.0 2. Gestión de la crisis – continuidad del negocio. 3. Ciencia de datos. 4. Madurez organizacional – Diseño organizacional para la resiliencia | Generar al menos dos productos de investigación que evidencien los resultados de procesos de pesquisa relacionados con la nueva gestión de la organización. | # de productos de investigación relacionados con la nueva gestión de la organización / 2 | 23/08/2021 | 30/12/2021 | Convocatorias de eventos | 1. Líder de programa. 2. Docentes de apoyo. |



| | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|--|---|--|--|--|--|----------------|------------|---|---|--|
| | | | | | | 6. organizacio nal. Estrategias para la recuperació n. 7. Estándares para el desarrollo organizacio nal. 8. Elementos que potencian el aprendizaje activo. 9. Agilidad y complejida d organizacio nal. 10. Responsabili dad y sostenibili d organizacio nal. | | | | | | |
| Característica 31. Posibilidad de trabajo inter y transdisciplinario | 3.9 | Se evidencian resultados de investigación que pueden usarse para crear las condiciones para el desarrollo de actividades investigativas con grupos externos de investigación. | Existe la oportunidad de articular los procesos de investigación que se presentan en el programa con el desarrollo de actividades investigativas con grupos externos de investigación. | En un proceso de desarrollo y transferencia de nuevos conocimientos se hace necesario potenciar la articulación con grupos externos de investigación con el fin de potenciar el desarrollo de procesos d ecolaboración | Dentro de las acciones a realizar se encuentran: 1. Realizar mapeo de grupos externos afines. 2. Concerta ción de proyectos comunes. 3. Desarrollo de productos de investigació n. | Generar al menos un producto de investigación en colaboración con grupos o equipos de investigación externos. | # de productos de investigación generados en cooperación con grupos de cooperación externos / 1. | 12/03/20 21 | 12/03/2022 | Vínculos con grupos de investigación externos. | 1. Líder de progra ma. 2. Docen tes de apoyo. | |
| Característica 32. Relevancia de las líneas de investigación y de las tesis de grado para el desarrollo del país o de la región. | 4.5 | Se evidencia en el análisis realizado que las líneas de investigación declaradas por el programa guardan razonable correspondenc ia con la solución de problemáticas del entorno social, académico y productivo, mediante sus | Se presenta la oportunidad para capacitar a directores de trabajos de grado para que a partir de las guías de trabajo de grado que existen en el programa se pueda seguir orientando el desarrollo de dichos procesos al desarrollo de mecanismos de solución de problemáticas del entorno social, académico y productivo, mediante sus | Se tienen 4 guías con metodología, referentes y temas de investigación para el desarrollo de los trabajos de grado del programa en las modalidades: 1. Proyecto aplicado . 2. Proyecto de investigac ión. 3. Monografía de | Se hace necesario continuar con el proceso d e capacitación a docentes y jurados sobre integrar procesos de investigación aplicada en el desarrollo de proyectos finales de grado que potencien desde lo social comunitario el desarrollo regional con proyectos pertinentes a las necesidades de | Desarrollar al menos una capacitación a directores de trabajo de grado con los siguientes tópicos de interés: 1. ideación. 2. metodolo gías de investigac ión. 3. Evaluació n del proyecto de investigac ión. | # de capacitaciones a directores de trabajo de grado / 2. | 23/02/20 21 | 30/12/2021 | Guías de trabajos de grado del programa. | 1. Líder de progra ma. 2. Docen tes de apoyo. | |

Proyecto Educativo de Programa

Maestría en Administración de Organizaciones

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN



| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|-----|---|---|--|---|---|--|------------------------------|------------------------------|---|--|
| | | | innovaciones y producción. | innovaciones y producción. | 4. investigación. monografía de análisis de experiencias. Desde esa concepción se debe generar difusión para que los directores de trabajo de grado las puedan aplicar en sus procesos buscando la generación de proyectos de grado pertinentes, inclusivos y actuales | gestión de las organizaciones del país. | 4. Criterios de evaluación del proyecto de investigación. | | | | | |
| Factor 10. Internacionalización. | Característica 34. Internacionalización de la investigación. | 4.4 | Se evidencian estrategias que permiten la inserción del trabajo investigativo en los contextos internacionales. | Se presenta la oportunidad para presentar resultados de investigación en contextos internacionales. Involucrando en el proceso a actores académicos. | La investigación del programa debe hacerse mas visible buscando encontrar nuevos espacios que en el contexto internacional permitan aumentar su visibilidad e impacto. | Potenciar la visibilidad de los resultados de investigación de los investigadores en el programa a través de la participación en eventos con impacto, tradición y experiencia internacional. | Presentar al menos un producto de investigación en un evento internacional. | # de productos de investigación / 1. | 23/02/2021 | 30/12/2021 | Convocatorias de eventos internacionales. | 1. Líder de programa. 2. Docentes de apoyo. |
| | Característica 36. Internacionalización del currículo y bilingüismo. | 4.7 | Se evidencia el cumplimiento de políticas que regulen la homologación con programas reconocidas en el extranjero y el desarrollo y uso de recursos en segunda lengua dentro de los cursos del programa. | Se presenta la oportunidad para incrementar el uso de recursos educativos en segunda lengua dentro del programa. | Es importante que en el diseño de los cursos se encuentren referentes en segunda lengua dado que muchos de los conocimientos de frontera que tienen que ver con la administración de las organizaciones se encuentran en lengua distinta al español. | Articular conocimiento de frontera en lengua distinta al español en los contenidos de al menos uno de los cursos del programa. Lograr que al menos uno de los docentes del programa participe y se certifique en la diplomatura de internacionalización del currículo del programa formador de formadores (FdeF) de la UNAD. | Diseñar o actualizar al menos un curso del programa con al menos el 50% de sus fuentes de consulta en lengua distinta al español. Lograr la certificación de al menos un docente del programa se certifique en la diplomatura de internacionalización del currículo del programa formador de formadores / 1. | # de cursos con al menos el 50% de sus fuentes de consulta en idioma distinto al español / 1. # de docentes certificados en la diplomatura de internacionalización del currículo del programa formador de formadores / 1. | 23/08/2021 05/10/2021 | 30/12/2021 30/12/2021 | Recursos educativos en segunda lengua. | 1. Líder de programa. 2. Docentes de apoyo. |
| Factor 11. Pertinencia e impacto. | Característica 37. Institución programa y entorno. | 4.7 | El programa evidencia mecanismos para evaluar su pertinencia, el vínculo con los distintos sectores de la | Se presenta la oportunidad para que a partir de los resultados que arroja la Metodología de evaluación curricular (MEC) se implemente un plan de mejoramiento que | Se han encontrado elementos que permiten desde lo académico actualizar el desarrollo de procesos | Los resultados del uso de la MEC permiten el desarrollo de acciones de mejora que permita seguir actualizando los contenidos curriculares del | Elaborar un plan de mejoramiento a partir de los resultados del MEC como medio para mantener un currículo oportuno. | Plan de mejoramiento / 1. | 23/04/2021 | 30/12/2021 | Instrumentos MEC | 1. Líder de programa. 2. Docentes de apoyo. |

Proyecto Educativo de Programa **Maestría en Administración de Organizaciones**

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECÁCEN



| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|--|--------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | sociedad, el sector productivo, el SNCTI. Incorporando en el plan de estudios dichas experiencias. | potencie la pertinencia, coherencia e impacto del programa frente a sus públicos de interés. | formativos dentro del programa. | programa con nuevos recursos formativos. | pertinente e incluyente. | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|--|--------------------------|--|--|--|--|--|

CAPITULO 6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA.

6.1. La gestión del programa.

6.1.1. La decanatura de Escuela.

Su función principal radica en direccionar la implementación de las cadenas curriculares relacionadas con las disciplinas y las profesiones que integran la Escuela contribuyendo a la formación integral de los estudiantes y a la satisfacción de las necesidades académicas de las regiones y de las comunidades de acuerdo con las normas y políticas nacionales y las directrices académicas de la Universidad.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran las siguientes acciones:

- 1. Responder por la administración y buen funcionamiento de las cadenas curriculares que se imparten en la Escuela, para asegurar la calidad y el sostenimiento holístico de las mismas.*
- 2. Velar por el cumplimiento y la ejecución fractal de todas las normas, reglamentos, políticas y directrices de naturaleza académica, financiera y administrativa, trazadas por la universidad para favorecer el reconocimiento regional, nacional e internacional.*
- 3. Orientar sistemáticamente las acciones de la Escuela promoviendo la integración de la docencia, la investigación, la extensión, la interdisciplinariedad para lograr altos niveles de calidad en las actividades misionales de la universidad.*
- 4. Evaluar periódicamente el cumplimiento y la calidad de las cadenas curriculares de la Escuela, así como el rendimiento de los estudiantes y el desempeño del personal académico en los diferentes contextos para formular planes de mejoramiento con las distintas unidades a cargo.*
- 5. Verificar los procesos de desarrollo de material didáctico para asegurar el cumplimiento de los criterios de calidad y su pertinencia a los principios de la educación abierta y a distancia.*
- 6. Fomentar la interacción académica de la Escuela con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el fortalecimiento del servicio educativo y, de las comunidades académicas y científicas.*
- 7. Coordinar la producción y transferencia de conocimiento, la innovación pedagógica, el surgimiento de comunidades científicas y de redes académicas que conlleven al fomento de las ciencias y de las profesiones.*
- 8. Liderar los procesos de autoevaluación de los programas académicos para obtener el registro calificado y la acreditación de alta calidad de los mismos en los ámbitos nacional e internacional.*

9. *Fomentar y preservar en todos los contextos donde ejerza su acción, condiciones para el trabajo en equipo, para el desarrollo de la vida académica y la participación representativa de los estamentos en las decisiones.*
10. *Efectuar los trámites pertinentes ante las instancias y entidades correspondientes, para garantizar y respetar la propiedad intelectual de la universidad, conforme a los derechos y pertenencia de los recursos, materialy, en general, toda forma de producción de carácter intelectual y derechos de autor.*
11. *Dar dirección a los procesos académicos y resolver, con el apoyo de los organismos competentes en cada contexto, los asuntos estudiantiles y del personal académico, preservando el cumplimiento de la normativa institucional, en todos los casos.*
12. *Las demás que le sean asignadas por el superior jerárquico, acordes con el nivel, la naturaleza del empleo y la unidad de desempeño.*

6.1.2. El Consejo de Escuela.

El Consejo de Escuela es el máximo órgano de gobierno de la Escuela y está integrado por:

- a) *El Decano de Escuela, quien lo presidirá*
- b) *Un representante del cuerpo académico, elegido por este estamento*
- c) *Un estudiante de la escuela*
- d) *Un egresado de la escuela*
- e) *Los coordinadores de programa de escuela.*

El secretario(a) Académico de la Escuela hará las veces de secretario del Consejo de Escuela.

Los consejeros serán elegidos de acuerdo con la reglamentación que para tal efecto expida el Consejo Superior Universitario, en la cual se debe consagrar como mínimo las calidades, procedimiento de elección, derechos, obligaciones, inhabilidades e incompatibilidades. El periodo para estos consejeros será de dos (2) años contados a partir de su posesión y permanecerán en sus funciones mientras tengan las calidades correspondientes.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- Velar por el cumplimiento de las políticas y normas específicas de la Escuela.
- Proponer la creación, modificación o supresión de unidades académicas básicas y de las unidades administrativas que se requiera para su funcionamiento.
- Proponer la creación, modificación o supresión de programas curriculares, de acuerdo con el Estatuto y sus reglamentos.
- Disponer las medidas indispensables para la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos que se adopten para la Escuela con sentido nacional.
- Aprobar el Plan Operativo de la escuela, en armonía con el Plan de Desarrollo de la universidad.
- Conformar con carácter temporal o permanente comisiones para el ejercicio de cualquiera de sus funciones y definir los términos y condiciones para el ejercicio de la delegación que se les confiera.
- Darse su propio reglamento.
- Las demás que señale la y asignen normas específicas.

6.1.3. El Comité curricular de escuela.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo primero de la Resolución 0471 del 2007, el Comité de Currículo, es el organismo encargado de apoyar la gestión y el mejoramiento continuo del programa académico o cadena curricular, que centra su responsabilidad en la evaluación permanente del mismo.

El Artículo 80 del Reglamento Académico determina que cada programa académico de pregrado y postgrado contará con el Comité de Currículo, organismo encargado de apoyar su gestión y promover su permanente actualización en busca del mejoramiento continuo, organismo que debe ser creado y regulado mediante Resolución de Rectoría.

El Comité Curricular está integrado por:

- a) El Decano de la respectiva Escuela, quien lo preside
- b) El coordinador Nacional de los programas que conforman la cadena curricular
- c) La secretaria Académica de la Escuela
- d) Un (1) representante del sector productivo asociado a la cadena de formación
- e) Un (1) representante del personal académico de cada uno de los campos de formación que conforman la estructura curricular del programa de diferentes Zonas
- f) Un (1) representante de los tutores del programa
- g) Un (1) representante de los estudiantes con aprobación de por lo menos el 75% del respectivo programa

- h) *Un (1) representante de los egresados del programa propuesto por la Redde Egresados.*

Sus funciones son:

- a) *Identificar las necesidades y oportunidades con que cuenta el programa y por ende la Escuela, a partir de la interacción constante con el medio social y productivo.*
- b) *Liderar la evaluación de la calidad de los procesos del programa y la Escuela y sus resultados, y apoyar los Planes de Mejoramiento que se generen al interior del programa y la Escuela.*
- c) *Guiar y recomendar la realización de convenios que favorezcan el desempeño del programa y de la Escuela.*
- d) *Revisar periódicamente los objetivos, el perfil académico y la temporalidad del programa, de manera que se responda a las necesidades del contexto.*
- e) *Estudiar y proponer al respectivo Consejo de Escuela, las iniciativas sobre cambios en el diseño curricular y el plan de estudio de acuerdo con el Proyecto Académico Pedagógico de la UNAD y el Proyecto Educativo de la Escuela.*
- f) *Valorar el cumplimiento de las condiciones de calidad y la normatividad vigente con respecto al programa.*
- g) *Proponer evaluaciones de los planes de estudio del programa tendientes a promover, asegurar y mantener la calidad del mismo.*
- h) *Promover los procesos autoevaluación del programa con fines de acreditación nacional e internacional y definir estrategias para su mejoramiento.*
- i) *Proponer al Consejo de Escuela los criterios para la movilidad académica.*
- j) *Asesorar sobre políticas de docencia, investigación y proyección social pertinentes al programa, tanto al interior como al exterior de la Universidad.*
- k) *Impulsar estudios de impacto del programa y proponer estudios de seguimiento a los egresados y su desempeño en el medio.*
- l) *Orientar el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de los cursos académicos que hacen parte del plan de estudio.*
- m) *Estudiar la factibilidad de creación de nuevos programas académicos articulados a la misma cadena curricular y proponerlos al Consejo de la Escuela.*
- n) *Realizar los respectivos informes para presentarlos al Consejo de la Escuela, con las actividades del Comité.*
- o) *Presentar y recomendar nuevos medios y mediaciones pedagógicas.*

Bajo los criterios de Heterarquía y Fractalidad esta misma estructura puede reproducirse en el programa cuando así sea requerido en procesos de diseño, ajuste y actualización curricular como el que se realiza a partir de 2021 y que se

relaciona con la conformación de dicho comité, el cual deberá estar conformado por:

- El líder / lideresa de programa.
- Un(a) representante de los docentes.
- Un(a) representante de los egresados.
- Un(a) representante de los estudiantes.
- Un(a) representante del sector real.
- El líder/ lideresa de procesos de aseguramiento de la calidad de la escuela.

6.1.4. Liderazgo del programa.

El liderazgo del programa está a cargo de un docente con funciones especiales el cual tiene las siguientes responsabilidades:

1. Gestionar los procesos académico - administrativos del programa, en el marco de las responsabilidades sustantivas y el cumplimiento de las condiciones de calidad del mismo.
2. Realizar los procesos de autoevaluación del programa y evaluación curricular, de acuerdo con los lineamientos institucionales y la temporalidad establecida para ello.
3. Garantizar el cumplimiento de los perfiles de los docentes del programa de acuerdo con los roles que desempeñan, en coherencia con los criterios de calidad integral establecidos por la escuela.
4. Liderar las redes académicas del programa o cadena de formación: el circuito académico, red curricular y red de curso para garantizar la calidad y la mejora continua en la gestión curricular y el acompañamiento docente.
5. Implementar estrategias para la mejora continua de los indicadores de retención, deserción, promoción y graduación del programa.
6. Implementar acciones estratégicas y de impacto que permitan consolidar alianzas y convenios con organizaciones, sector productivo y comunidades académicas nacionales e internacionales en beneficio de la calidad de los programas académicos.
7. Liderar la gestión y el cumplimiento de la ruta de investigación del programa y su productividad académica relacionada en articulación con el líder de investigación de escuela y líderes de grupos de investigación.
8. Desarrollar las actividades de docencia o director de curso que le sean asignadas, acorde con su perfil.
9. Participar en los dispositivos organizacionales de las Escuelas y demás órganos internos y externos de competencia o por delegación del Decano.
10. Garantizar la promoción, permanencia y retención del programa o cadena de formación.

Asu vez como líder de programa también tiene puede asumir el rol de director de curso o docente de curso caso en el cual sus responsabilidades son:

6.1.5. Responsabilidades como director de curso.

1. *Ejecutar los procesos de alistamiento, evaluación y acreditación académica y tecnológica del curso de acuerdo con el calendario académico nacional vigente.*
2. *Diseñar y actualizar el curso académico en correspondencia con las intencionalidades formativas del programa y los lineamientos institucionales.*
3. *Actualizar los contenidos y recursos académicos, en coherencia con la estrategia de aprendizaje haciendo uso de los recursos institucionales y teniendo en cuenta los parámetros establecidos para la curaduría de contenidos.*
4. *Dinamizar la red de curso y participar en la red académica a la que pertenece.*
5. *Diseñar, implementar, monitorear y evaluar las estrategias pedagógicas, didácticas y motivacionales que favorezcan el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, así como la promoción académica.*
6. *Diseñar, implementar y monitorear la agenda de acompañamiento docente de acuerdo con la tipología de curso.*
7. *Implementar, monitorear y evaluar los lineamientos del trabajo colaborativo en el curso académico.*
8. *Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de las actividades del componente práctico del curso.*
9. *Dinamizar en el curso académico estrategias que posibiliten la internacionalización del currículo, la formación investigativa, el desarrollo regional y la proyección comunitaria.*
10. *Atender, en segunda instancia, las solicitudes, peticiones, quejas y reclamos relacionados con el proceso formativo del estudiante.*
11. *Realizar la evaluación integral del curso y proponer acciones de mejoramiento.*
12. *Desarrollar las actividades de docencia que le sean asignadas, acorde con su rol.*
13. *Garantizar la promoción de los estudiantes en los cursos asignados.*

6.1.6. Responsabilidades como tutor de curso.

1. Realizar el acompañamiento sincrónico y asincrónico permanente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes en los cursos a cargo de acuerdo con los tiempos y actividades establecidas en la agenda de acompañamiento docente.
2. Efectuar el seguimiento permanente, oportuno y pertinente del proceso formativo.
3. Realizar los procesos de evaluación del aprendizaje como estrategia didáctica de acompañamiento para la formación integral de acuerdo con los lineamientos institucionales.
4. Entregar las realimentaciones y calificaciones en los tiempos establecidos de conformidad con la agenda del curso.
5. Acompañar las situaciones académicas (habilitación, supletorios, segundo evaluador, validación, recalificación y demás contempladas en el reglamento estudiantil) requeridos por el director de curso, en los tiempos establecidos.
6. Acompañar el evento de evaluación nacional de escuela cuando sea requerido.
7. Participar en los encuentros, propuestas y acciones de las redes a las cuales pertenezca.
8. Evaluar al director de curso.
9. Realizar los procesos de diseño, alistamiento, evaluación y acreditación de curso que le sean asignados.
10. Proponer e implementar estrategias para favorecer la permanencia y retención estudiantil en su curso.
11. Participar en los eventos de formación y capacitación docente programados en la institución.
12. Participar en las reuniones y comités curriculares, de autoevaluación, investigación, calidad, editoriales y demás a los que sea citado.
13. Dar respuesta oportuna y de fondo o proveer la información necesaria para responder a las diferentes peticiones, quejas y reclamos.
14. Conceptuar sobre homologaciones de cursos académicos afines en áreas de su competencia, cuando le sea requerido.
15. Ejercer como director o jurado de los proyectos de grado, par, árbitro de artículo o proyecto de investigación cuando se le requiera.
16. Dar cumplimiento a la política, lineamientos y normas establecidos en el sistema integrado de gestión y las que regulen la materia y se expidan durante el término de su vinculación.
17. Cumplir con el plan de trabajo establecido por la UNAD, el cual debe ser consultado en el sistema SOCA.

18. *Dar cumplimiento a la agenda de acompañamiento docente en la que se establecen encuentros sincrónicos mediados por TIC con actividades específicas de chat + Skype y web conference en los cursos asignados para el desarrollo de su labor docente.*
19. *Participar en las actividades de inducción y reinducción docente programadas en la institución y de conformidad con la normatividad vigente.*
20. *Garantizar la promoción de los estudiantes en los cursos asignados.*

REFERENCIAS.

1. 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.
2. Abadia Garcia, C., Vela González, P., & Montero Vargas, R. (2016). Lineamientos Generales del currículo en la UNAD. Bogotá D.C.: UNAD.
3. Abadía García, C., Vela González, P., & Montero Vargas, R. (2016). Lineamientos generales del currículo en la UNAD. Bogotá D.C.: UNAD.
4. Agudelo Gutierrez, D. (2019). La emergencia de la empresa social, el casode la empresa rural social ecoturística en el municipio de Atarjea, el Carricillo, Guanajuato. Celaya, Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
5. AMA. (2010). The AMA Handbook of Leadership. AMACOM.
6. Anderson, L., & Krathwohl, D. (2001). Taxonomía para el Aprendizaje, la Enseñanza y la Evaluación.
7. ANECA. (2013). Guía de apoyo para la redacción, puesta en practica y evaluación de los Resultados del Aprendizaje. ANECA.
8. Aon. (2019). Global Risk Management Survey 2019. Aon.
9. Argyris, C. (1971). Gestión y Desarrollo Organizacional: el Camino de XA a YB. . New York: McGraw-Hill.
10. Axelos. (2017). Managing successful projects with PRINCE2.
11. BID-Fomin. (2012). El fenómeno de las empresas B en América latina. Redefiniendo el éxito empresarial. BID- Fomin.
12. Biggs, J., & Collis, K. (1982). Evaluating the Quality of Learning; The taxonomy. Nueva York: Academic Press.
13. Birkinshaw, J. (2015). Key MBA Models.
14. Blau, P., & Scott, W. (2000). ormal Organizations. San Francisco: Chandler Publishing.
15. Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL N° 86, 47-62.
16. Borzaga, C., & Defourny, J. (2004). The emergence of social enterprise. NewYork: Routledge.

17. Brech, E. (1946). *La naturaleza y la importancia de la gestión*. British Institute of Management.
18. Buchele, R. (1979). *Management of Business and Public Organizations*. McGraw-Hill Inc.
19. 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).
20. CAF - Banco de desarrollo de América Latina & Sistema B. (2019). *Sistema B por las empresas B en América latina. Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Bogotá D.C.: Corporación Andina de Fomento.
21. Campillo Labrandero, M., Pompa Mansilla, M., Hernández Carrillo, F., & Sánchez Mendiola, M. (2019). *Una experiencia de formación: la Educación basada en evidencias*. Revista Digital Universitaria Vol 20 # 6.
22. 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.
23. Caravedo, B. (2016). *La energía social de las empresas B*. Universidad del Pacífico.
24. Carr, E., Reece, A., Rosen Kellerman, G., & Robichaux, A. (2019). *The Value of Belonging at Work*. Harvard Business Review.
25. Cecodes. (2010). *Negocios Inclusivos. Una estrategia empresarial para reducir la pobreza*. Avances y lineamientos. WBSCD.
26. Center for the governance of Chance. (2019). *Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica*. Center for the governance of Chance.
27. Comisión Europea. Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²). (2020). *Metodología de gestión de proyectos PM² guía 3.0. Open Project Management Methodology*. Bruselas - Bélgica.: CoEPM².
28. Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2020). *Acuerdo 02 de 2020 Por el cual se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad*. Bogotá D.C.: CNA.
29. Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Informe nacional de competitividad 2020 - 2021*. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.

30. Correa, M. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Bogotá - Colombia: Corporación andina de Fomento.
31. Dave, R. (1970). *Developing and Writing Behavioural Objectives*. Tucson, Arizona.: Educational Innovators Press.
32. Dees, J., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York.: John Wiley & Sons, Inc.
33. Del Alcazar Ponce, J. (2018). *Ecuador Estado Digital Oct/18*. Quito - Ecuador.
34. Diaz, D., & Gallardo, G. (2017). *Evolución de las competencias en el estándar IPMA migrando del ICB3 al ICB4*. Piura: Universidad de Piura.
35. Drucker, P. (1958). *Technology, Management and Society*. New Cork: Harper Collins.
36. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
37. ECACEN. (2017). *Documento maestro para la renovación del registro calificado del programa maestría en administración de organizaciones*. Bogotá D.C.: Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN).
38. Eckerson, W., & Lehn, C. (2012). *Secrets of Analytical Leaders: What is analytics?* Technics Publications.
39. Edutrends - Tecnológico de Monterrey. (2016). *Aprenedizaje basado en retos*. Monterrey - Nuevo León, México.: Editorial Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
40. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN). (2021). *LINEAMIENTOS COMPONENTE PRÁCTICO ESCUELA ECACEN VERSIÓN 2.0 - MAYO 2021*. Bogotá D.C.: UNAD.
41. Escuela de Ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios ECACEN. (2014). *Proyecto Educativo de Escuela "ECACEN UNA ESCUELA SIN FRONTERAS"*. Bogotá D.C.: Unad.
42. Etzioni, A. (1972). *Organizaciones Modernas*. Mexico D.F.: UTEHA.
43. Fundación Mapfre. (2014). *Inteligencias Múltiples y Pensamiento Estratégico*. Fundación Mapfre.

44. Gardner, H. (2003). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
45. Gardner, H. (2005). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Paidós.
46. Gattorna, J. (2006). *Living Supply Chains*. London: Prentice Hall / Financial Times.
47. Glasser, W. (2003). *For Parents and Teenagers: Dissolving the Barrier Between You and Your Teen*.
48. GPM Global. (2019). *El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. GPM Global.
49. Gutierrez Tobar, E. (2009). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Ecoe Ediciones.
50. Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). *Propósito estratégico*. Harvard Business Review.
51. Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*.
52. ICESI. (2018). *Aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo de los aprendizajes*. ICESI.
53. IPMA. (2018). *Individual Competence Baseline for Project Management*. IPMA.
54. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Strategy-focused organization*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
55. Kennedy, D. (2007). *Writing and Using Learning Outcomes. A practical Guide*. Ireland: University College Cork.
56. Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.
57. Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional*. Monterrey. Nuevo León.: Tecnológico de Monterrey.
58. Lee, G., & Hoon Kwak, Y. (2012). *An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement*. *Government Information Quarterly*, 492–503.
59. Levy, S. (2020). *Productividad y Protección Social en Colombia*. Bogotá D.C.: Consejo Privado de Competitividad.

60. López-Navarro, M., Fuertes, I., Flor, M., & Cabedo, J. (2018). *Hybrid organisations, environmental sustainability and social impact: An analysis of European B corp firms*. Milan, Italia: R&D Management Conference 2018 "R&Designing Innovation: Transformational Challenges for Organizations and Society".
61. Man, T. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management*.
62. Mayntz, R. (1972). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Editorial.
63. Mejía, L. (2016). *El reto de aumetar la productividad* Foro BID-Semana.
64. MEN. (2020). *Resolución 21795 de 2020*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación nacional.
65. Mendez, J., Zorrilla, S., & Monroy, F. (1988). *Dinámica social de las organizaciones*. McGraw Hill.
66. Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Decreto 1330 de 2019*. BogotáD.C.: MEN.
67. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*.
68. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*.
69. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.
70. Mintzberg, H. (2005). *Managers, no MBAs*.
71. Mintzberg, H. (2010). *Managing on three planes*. *Leader to Leader*, 29-33.
72. OCDE. (2007). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Madrid: OCDE.
73. ONU. (2018). *ODS en Colombia: Los retos para 2030*. Bogotá D.C.: ONU.
74. 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.
75. Parsons, T. (1960). *Estructure and process in modern society*. New Cork: TheFree Press.
76. Peredo, A., & McLean, M. (2006). *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept*. *The Journal World Business* ol. 41, No. 1, 56-65.

77. Portales, L., & Arandia Perez, O. (2015). *Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local*. *Recherches en Sciences de Gestion*, 137-160.
78. Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. *Harvar Business Review Améroca Latina*.
79. Prahalad, C., & Hart, S. (2004). *La fortuna en la base de la pirámide*.
80. Ramón, M., & Vidal, E. (2007). *Balance social UNAD 2004-2007*. Bogotá, D.C.: UNAD.
81. Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Navigating the Dozens of Different Strategy Options*. *Harvard Business Review*.
82. Reyes Castro, A. (2021). *¿QUÉ TIPO DE INTELIGENCIA TENEMOS Y COMO PUEDE IMPACTAR LA FORMA EN QUE APRENDEMOS Y GERENCIAMOS?* Cladea 2021.
83. Romero Urrego, R. (1998). *El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a propósito de la discusión sobre el taylorismo*. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26-38.
84. Sala de dirección - UNAD. (2019). *Síntesis sobre la UNAD 4.0 como resultado de la evolución integral metasistémica del PAP Solidario*. Bogotá D.C.: UNAD.
85. Schumpeter, J. (1949). *Economic Theory and Entrepreneurial History*. *hangeand the Entrepreneur*.
86. SEI. (2002). *Capability Maturity Model Integration (CMMISM)*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
87. Silvius, A., Van den Brink, J., & Köhler, A. (2010). *The concept of sustainability and its application to project management*. Zurich: International Project Management Association.: IPMA.
88. Stevenson, H., Roberts, M., & Grousbeck, H. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Irwin: Homewood, IL.
89. UNAD. Acuerdo No. 001. (14 de Febrero de 2013). *Lineamientos curriculares para el diseño de los programas de formación a nivel técnico, tecnológico, profesional y posgradual de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de <https://sgeneral.unad.edu.co/secretaria-general/consejo-academico/acuerdos/2013?start=20>
90. *Unidad Curricular de postgrado - Universidad de la Frontera*. (2016). *Cómo redactar resultados de aprendizaje*. Temuco: Universidad de la Frontera.

91. Unigarro Gutiérrez, M. (2017). *Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
92. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (2013). *Reglamento General Estudiantil*. Bogotá D.C.: UNAD.
93. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (2019). *Síntesis sobre la UNAD 4.0 como resultado de la evolución integral metasistémica del PAPSolidario*. Bogotá D.C.: UNAD.
94. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. (2011). *Proyecto Académico Pedagógico Solidario Versión 3.0*. Bogotá D.C.: UNAD.
95. WBCSD. (2019). *Contribuyendo a los objetivos de desarrollo sostenible: El enfoque de negocios Inclusivos*.
96. WFTO. (2013). *Los 10 Principios del comercio justo*.
97. World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. WEF.
98. World Economic Forum. (2020). *Diversity, Equity and Inclusion 4.0 A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work*. WEF.
99. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs 2020*. World Economic Forum.
100. World Economic Forum. (2020). *The Global competitiveness Report 2020. How Countries are performing on the road to recovery*. WEF.
101. Zurbano, M., Garbiñe, H., & Urzelai, A. (2012). *el cuarto sector en Euskadi*. Bizkaia: Deusto.



Universidad Nacional
Abierta y a Distancia