



# CEIPA

Powered by **Arizona State University**

Proyecto Educativo de Programa -PEP-

**Maestría en**

**Administración -MBA.**

ESCUELA DE POSGRADOS  
CEIPA Powered by Arizona State University  
2022

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	4
2.1. LA TRAYECTORIA INSTITUCIONAL .....	4
2.2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO MARCO DEL PROGRAMA.....	5
2.2.1. Fundamento como IES:.....	5
2.2.2. Principio Rector de la Institución:.....	5
2.2.3. Principios y valores derivados del principio rector .....	6
2.2.4. Objetivo de calidad integral .....	6
2.2.5. Formación centrada en el ser humano.....	7
2.2.6. Aprender a emprender como el eje axial de la formación del administrador emprendedor-emprendedor administrador .....	7
2.3. MODELO PEDAGÓGICO DE CEIPA .....	7
2.3.1. Constructivismo como referente conceptual .....	8
2.3.2. Formación integral .....	8
2.3.3. Formación por competencias .....	8
2.3.4. Diseño curricular del proceso formativo.....	9
2.3.5. El egresado .....	10
2.3.6. Características del currículo .....	10
2.3.7. Competencias institucionales .....	10
2.3.8. Núcleos problémicos articulados en el proceso curricular e investigativo .....	11
3. DENOMINACIÓN .....	12
3.1. Dinámica y prospectiva de los conocimientos acumulados.....	12
3.2. Referentes Nacionales e Internacionales .....	13
4. JUSTIFICACIÓN.....	14
4.1. Análisis del entorno y sus necesidades: desde lo global hasta lo local.....	14
4.2. Estado de la oferta educativa en gerencia en Colombia .....	15
4.3. La organización empresarial: retos y desafíos gerenciales en un contexto en transformación .....	15
4.4. Propuesta de valor y factores críticos para el éxito de la Maestría en Administración - MBA de CEIPA.....	16
5. ASPECTOS CURRICULARES .....	18

5.1. COMPONENTES FORMATIVOS .....	18
5.2. COMPONENTES PEDAGÓGICOS.....	19
5.3. LOS PROPÓSITOS DE FORMACIÓN DEL PROGRAMA, LAS COMPETENCIAS Y LOS PERFILES .....	19
5.3.1 Objetivo del programa.....	19
5.3.2. Las competencias de desempeño profesional.....	19
5.3.3. Perfil de ingreso .....	20
5.3.4. Requisitos de ingreso .....	20
5.3.6. Perfil ocupacional.....	21
6. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y PROCESO FORMATIVO .....	21
7. INVESTIGACIÓN Y COSULTORÍA, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL .....	23
8. PROFESORES .....	24
9. REFERENCIAS .....	24

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto Educativo del Programa de Maestría en Administración MBA define sus referentes filosóficos, pedagógicos y organizacionales, expuestos en sus lineamientos y políticas institucionales, los cuales se convierten en sus referentes fundamentales para el desarrollo y cumplimiento de sus propósitos. Además, este documento considera otros aspectos como la Denominación y Justificación, los Aspectos Curriculares, la Organización de las actividades académicas, la Relación con el sector externo y la Investigación.

Nombre del programa	Maestría en Administración-MBA
Título que otorga	Magister en Administración
Norma interna de creación	Acuerdo 11 de 2016, expedido por el Consejo Directivo de la Institución.
Metodología del programa	Presencial
Campo amplio	Administración de Empresas y Derecho
Campo específico	Educación Comercial y Administración
Duración del programa	3 semestres académicos
Número de créditos académicos propuestos	44 créditos

## 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

### 2.1. LA TRAYECTORIA INSTITUCIONAL

La Fundación Universitaria CEIPA lleva cerca de 50 años haciendo parte del Sistema de Educación Superior en Colombia, y cerca de 25 años ofreciendo programas de formación gerencial en el nivel posgradual. CEIPA ha aportado a la sociedad con sus programas de pregrado en Administración de Empresas cuyo primer registro calificado fue en 1996 y con la especialización de Gerencia en modalidad presencial con registro calificado 1998 y en modalidad virtual en 2008. Adicionalmente, la Maestría en Administración MBA con registro calificado en modalidad presencial en el 2018.

Con base en el desarrollo conceptual del campo, CEIPA concibe la gerencia en relación con la toma de decisiones al interior de la organización y la gestión en relación con el manejo del proceso empresarial; es decir, la dirección estratégica y la eficiencia operacional, respectivamente.

En su trayectoria ha desarrollado la experiencia para formar desde el ámbito de la gerencia general y de las áreas funcionales de la empresa. Esta presencia,

ampliamente reconocida tanto en el ambiente empresarial como en el académico, le ha permitido ser líder en la respuesta a las necesidades de la sociedad; pues, con programas orientados desde la visión gerencial, forma personas competentes para la toma de decisiones asertivas y el desarrollo de las organizaciones.

En su relación con el sector empresarial, ha contribuido con la investigación, la consultoría y la formación empresarial, acompañando organizaciones en el desarrollo de soluciones y capacidades gerenciales en respuesta a las necesidades de competitividad del país.

En coherencia con su principio rector, la institución le apuesta entre varios aspectos, a la gestión del conocimiento, el emprendimiento y el empresarismo, lo que le ha permitido ser reconocida como una Institución Universitaria que da respuestas a las empresas para elevar su competitividad. Desde sus programas académicos y desde sus actividades de proyección social, extensión e investigación, contribuye al desarrollo de perfiles emprendedores con nuevas actitudes en su actuación profesional. Con sus programas presenciales y virtuales, ofrece una educación diferente, transformando vidas y construyendo país.

## **2.2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO MARCO DEL PROGRAMA**

### **2.2.1. Fundamento como IES:**

La Institución Universitaria CEIPA inscribe su proyecto educativo dentro del espíritu de la Ley General de Educación, Ley 115 de 8 de febrero de 1994, la cual -en su artículo primero- define que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (Senado de la República de Colombia, 1994).

En la perspectiva de trascender el hecho educativo, manifestando su compromiso con el contexto histórico y social y los proyectos de vida de sus egresados, CEIPA busca constantemente la excelencia académica y administrativa vinculando teoría y realidad, incorporando los adelantos tecnológicos, relacionándose con el sector privado, oficial y académico nacional e internacional, promoviendo la interculturalidad, la innovación y el emprendimiento; estos aspectos están enmarcados en el principio rector, sus valores y su objetivo de calidad, orientadores de la Misión institucional y constitutivos de la cultura CEIPA.

### **2.2.2. Principio Rector de la Institución:**

*“Somos empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos virtuales, presenciales y globales; comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral.*

*Caminamos con nuestros clientes generando i futuro” (CEIPA Business School, 2021)*

### 2.2.3. Principios y valores derivados del principio rector

- **Aprender a ser** con el valor de Integridad que le permite a la persona formarse desde una perspectiva de totalidad, considerando que el ser humano está en permanente construcción. De este principio se desprende los demás valores bajo las siguientes concepciones:
- **Aprender a convivir** y el valor de Respeto, que lleva a considerar a los otros como sujetos de derecho y deberes, con tolerancia activa y comprensión para posibilitar la convivencia pacífica.
- **Aprender a aprender** con el valor de Flexibilidad, que hace de la persona un ser inteligente que busca la verdad mediante una educación permanente que le permite desaprender, pensar, cambiar, decidir, crear, comunicarse, informarse e informar.
- **Aprender a hacer** con el valor de Responsabilidad que, como ser en el tiempo con potencialidades, está en permanente construcción, porque es en sí tarea que le exige conocimiento y comprensión de los deberes y la capacidad de asumir las consecuencias de sus decisiones y acciones.
- **Aprender a metacompetir** con el valor de fractalidad que le permite ser un profesional competente y un líder competitivo en un amplio espectro perceptivo.
- **Aprender a emprender** con el valor de Innovación que le permite ser creativo, tomando la iniciativa para resolver problemas, afrontando de forma estratégica los cambios y orientando a la empresa hacia nuevos productos, formas de organización y servicios.

En tanto el objeto de estudio y formación en la Institución Universitaria CEIPA tiene que ver directamente con la generación y administración de la riqueza, y que esta se relaciona con el tener y el bienestar, ésta se concibe como el conjunto de bienes materiales e inmateriales que contribuyen a que el ser humano lleve una vida de crecimiento físico, mental y espiritual de manera armónica consigo mismo, con los demás y con el planeta, conquistando sus plenas potencialidades y libertades para alcanzar la prosperidad individual y colectiva.

### 2.2.4. Objetivo de calidad integral

El objetivo de calidad integral comprende una serie de objetivos que permiten alcanzar la excelencia:

- Preservar la excelencia en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje, investigación y proyección social.
- Conservar el reconocimiento de la comunidad académica nacional e internacional para sus investigaciones y distintos programas de formación.
- Atraer al personal académico y administrativo más calificado e idóneo, tanto de la región como del país y del exterior.

- Alcanzar la formación integral de sus estudiantes para que contribuyan positivamente en el desarrollo de la Universidad, de la región y del país.
- Administrar, de manera eficiente, todos sus recursos humanos, físicos y financieros.
- Desarrollar una interacción dinámica con los sectores empresariales, gubernamentales y académicos, de carácter nacional e internacional.

### **2.2.5. Formación centrada en el ser humano**

Esta propuesta pedagógica centrada en el estudiante busca desarrollar en el educando la capacidad de aprender a aprender e inculcarle el gusto y el placer de aprender mediante diversidad de métodos pedagógicos, tiene un diseño sistémico y por núcleos problémicos. Sus elementos son:

El estudiante como sujeto activo y emprendedor; el docente como sujeto provocador, facilitador, animador, colaborador y diseñador de experiencias de aprendizaje; el método es de aprender a aprender; la metodología posibilitadora de experiencias de aprendizaje significativo y pertinente; objetivos de diseño, desarrollo, evaluación y dinamización del trabajo educativo; situación de aprendizaje placentero y estimulante; proceso educativo para desarrollar el potencial y el sentido de responsabilidad compartida; bienestar trascendente; el empresario como actor del proceso formativo y del aprendizaje. La relación de estos actores del proceso de aprendizaje tiene un hilo conductor que es la articulación del problema empresarial con el problema formativo, es decir, la concatenación entre aspiración productiva y objetivos formativos en el sentido del vínculo entre la producción de bienes y servicios con el desarrollo de capacidades profesionales.

### **2.2.6. Aprender a emprender como el eje axial de la formación del administrador emprendedor-emprendedor administrador**

La cultura global emergente es de la creatividad, iniciativa e innovación; esta cultura emprendedora de los tiempos presentes y futuros basada en las habilidades blandas, es decir, habilidades que permiten un relacionamiento armónico con las demás personas y desenvolverse proactivamente frente al desarrollo de la sociedad, lo cual exige una educación orientada al proyecto de vida personal que trasciende el sentido de la inteligencia comercial y exige la consideración de las inteligencias múltiples y las potencialidades para la autogestión.

## **2.3. MODELO PEDAGÓGICO DE CEIPA**

El modelo pedagógico de CEIPA considera que la enseñanza y el aprendizaje convergen en la relación pedagógica con propósitos formativos y están mediados por estrategias docentes y discentes, orientadas al aprendizaje significativo. La

pedagogía es un campo de saber interdisciplinario complejo teórico y epistémico constitutivo del quehacer docente que se define como acción de conceptualizar, formar y enseñar intencionadamente, en múltiples relaciones y prácticas gnoseológicas, culturales y sociales, aportando fundamentos para la organización y aplicación de un modelo pedagógico orientador del proceso formativo. Es una propuesta de concepción y práctica formativa institucional que habilita espacios de reflexión, construcción y apropiación como proyecto de vida por parte de los actores del hecho educativo.

### **2.3.1. Constructivismo como referente conceptual**

El constructivismo con sus enfoques, epistemológica y psicológicamente, considera la relación del ser humano con el conocimiento (Díaz & Barriga, 2002) a partir de posturas sobre la capacidad cognoscitiva de los individuos, las mediaciones pedagógicas para acceder al conocimiento, y el poder transformador del aprendizaje para intervenir el mundo natural, social y cultural.

Para CEIPA, el constructivismo es la base de su modelo pedagógico, bajo la concepción de que “el individuo no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores” (Carretero, 1997); por esto, el conocimiento no es copia de la realidad, sino una construcción del ser humano y permite una orientación al aprendizaje significativo cuyos elementos esenciales son: el punto de partida es el nivel de desarrollo y conocimientos del alumno, el nuevo conocimiento se relaciona con el existente, se busca reorganizar y modificar los propios esquemas mentales, el interés y la motivación son esenciales para alcanzar el aprendizaje.

### **2.3.2. Formación integral**

Para CEIPA el concepto de formación se ubica en el contexto de la educación formal e intencionada y se define como “proceso de desarrollo, (..) un intercambio con el mundo (...) inconcebible sin educación” (Speck & Wehle, 1981), comprometido con todas las dimensiones de la personalidad, a lo largo de la vida en integralidad y autonomía; proceso diseñado para crear las condiciones, para acompañar, apoyar y motivar la disposición de aprendizaje y crecimiento de todos los miembros de su comunidad.

### **2.3.3. Formación por competencias**

Las competencias son “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar” (Gonczi & Athanasau, 1996). Como enfoque formativo responde a las preguntas

¿para qué enseñar? ¿qué enseñar? ¿cómo enseñar? ¿con qué enseñar? En CEIPA la formación por competencias tiene como propósito gestionar el conocimiento gerencial y fomentar el espíritu empresarial, con todo lo que ello implica en el ámbito de los diferentes programas, para responder en su quehacer actual y a la perspectiva de consolidarse como “Empresa del Conocimiento”, “Universidad de la Empresa” y “Empresa Virtual del Conocimiento”.

En este marco en CEIPA se conciben competencias institucionales que dan la impronta de formación y competencias profesionales según cada programa para responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento.

#### **2.3.4. Diseño curricular del proceso formativo**

En la búsqueda de darle sentido formativo al hecho educativo, respondiendo preguntas básicas, traduciendo la cultura local o global y articulando proyectos vitales al desarrollar dimensiones humanas de manera holística, se concibe el diseño curricular como proceso sistémico y sistemático. Es un proceso mediatizador del mundo de la vida y de la escuela (González, 2000, pág. 7); es además proceso sistemático por medio del cual se educa teniendo como base el contexto cultural y social junto con las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, desde el marco de los intereses y necesidades de los sujetos. Es un conjunto de criterios, planes, programas, metodologías, políticas y procesos, que se han estructurado para lograr la formación integral del ser humano; teniendo en cuenta los aspectos de identidad nacional, regional y local, algunos otros aspectos de carácter global, además del talento humano, lo académico y lo físico.

Sus fundamentos filosóficos le permiten configurar el pensamiento sobre el ser humano y el mundo en que éste habita, concibiéndolo entonces como unidad biopsicosocial situada en el mundo, inmersa en un espacio-tiempo cuyo pasado es experiencia, su presente es vivencia y su futura es proyecto.

Epistemológicamente concibe el hecho educativo como conjunción teórico-práctica, como acercamiento crítico de un sujeto activo a los hechos objetivos de las prácticas económico-sociales, a la verdad de las realizaciones humanas, a las construcciones ideológicas que no son consecuentes con el mejoramiento humano, su dignidad y valor.

La dimensión filosófica y antropológica del ser humano le permite a CEIPA concebir el desarrollo de las personas como "Proceso vital continuo que permite a los seres humanos darse cuenta de su potencial, ejercerlo y mejorarlo, satisfaciendo sus necesidades en forma integral" (CEIPA Business School, 2021); y su formación integral como "proceso orientado al desarrollo de las diferentes dimensiones humanas: ser, saber, hacer, estar, tener y trascender a través de la educación en sus diferentes niveles, ejecuciones y modalidades" (CEIPA Business School, 2021).

Sociológicamente, el ser humano es gregario, comunitario, histórico y cultural, no exclusivamente individual. Satisface sus necesidades integrales gracias al trabajo y a la economía.

Psicopedagógicamente, el conocimiento y el aprendizaje se realiza en el contexto de las ciencias administrativas, gerenciales y empresariales. La posibilidad de aprender, aprehender y construir conocimiento en lo administrativo radica en la concreción de métodos, metodologías y herramientas que vinculen al aula de clase, a la red o a los escenarios de tal proceso educativo, un uso intensivo y extensivo de opciones prácticas, de aplicación, de cercanía al mundo de lo real, laboral y social.

El trabajo académico en relación con el ámbito personal, profesional y ocupacional, tanto en pregrado como en las especializaciones, busca formar un ser activo y creativo, ubicado en el entorno local, regional e internacional, con visión estratégica de la organización y su entorno, consciente de su responsabilidad social como profesional, capaz de actuar en entornos presenciales y virtuales, capaz de ser líder y de trabajo en equipo, persona ética consigo mismo, con su familia y con los demás.

### **2.3.5. El egresado**

El egresado CEIPA es un gestor íntegro del conocimiento, comprometido con el desarrollo de las organizaciones y de su gente, apto para desempeñarse en ambientes heterogéneos locales y globales.

### **2.3.6. Características del currículo**

El currículo de CEIPA es: flexible en relación a diferentes opciones del itinerario formativo y a la organización académica en respuestas a las necesidades e intereses de los usuarios; innovador en cuanto los agentes renuevan y mejoran elementos de forma permanente; integrador al consolidar competencias, conciliar alcance y profundidad, vincular práctica-teoría-práctica; converger saberes de manera interdisciplinaria frente a la solución de problemas; y, por último, pertinente, al contextualizar significativamente la formación, enfocar las competencias necesarias y responder los retos presentes y futuros locales y globales.

### **2.3.7. Competencias institucionales**

En CEIPA las competencias se conciben como sistemas complejos de aprendizaje. Estas son:

- **Perspectiva global:** Lectura de las dinámicas del mundo filtrando la información para encontrar lo relevante que permita el análisis de diferentes variables para la acertada toma de decisiones, que conduzcan a un desempeño competitivo en ambientes heterogéneos, locales y globales.

- **Resolución de problemas:** Abordaje des situaciones de manera creativa, con análisis crítico y pertinente, brindando alternativas de solución eficaces que permitan evaluar la toma de decisiones.
- **Liderazgo:** Influencia participativa en el equipo de trabajo que orienta para crear nuevos líderes.
- **Pensamiento crítico:** Análisis con criterio argumentado de una situación dada, facilitando la toma de decisiones y resolución de problemas.
- **Responsabilidad social y ética empresarial:** Actuación en las organizaciones y en las sociedades con criterios responsables (económico, ambiental y social a la luz de la ética y la ley).

### 2.3.8. Núcleos problémicos articulados en el proceso curricular e investigativo

Los núcleos problémicos, son referentes significativos, son una forma de organización de los contenidos del currículo para la implementación del proceso formativo. En el currículo CEIPA el núcleo problémico se define como una unidad básica y dinámica de análisis, planeación, integración y construcción continua y mejorada de conocimientos administrativos, relacionados con la solución de problemas de la organización; es, además, la articulación de saberes para dar soluciones integradas a los problemas sociales y empresariales desde múltiples perspectivas. Permite tomar consciencia de la capacidad de poner la intención reflexiva en el mundo, no como contenidos para acopiar, sino como construcción dialéctica; por eso problematizar es convertir el objeto cognoscible en un mediatizador de sujetos cognoscentes (Freire, 1970). Es, pues, desafiar, vislumbrar conexiones, promover miradas holísticas del mundo, confrontar al ego con la alteridad, involucrar al ser con las realidades propias y ajenas, percibir críticamente; llamar la atención sobre el ser en el mundo y su relación con el mundo.

El aprendizaje basado en problemas no se centra en la solución específicamente, sino que busca ayudar a los estudiantes a identificar sus propias necesidades de aprendizaje mientras se esfuerzan por entender el problema, a recabar, sintetizar y aplicar información al problema y comenzar a trabajar de manera efectiva en aprender de sus compañeros, así como de sus tutores” (McMaster University, 2018). Supone la relación de tutores y educandos inter pares en autoaprendizaje, en relación directa con la realidad y con retroalimentación mutua mediante auto, hetero y coevaluación.

El núcleo problémico se estructura en los siguientes componentes: el problémico orientador de búsquedas metacognitivas realizadoras del ser; el relacional para conectar las dimensiones académicas y organizacionales, teóricas y prácticas; el de emprendimiento de carácter transversal para dinamizar la creatividad y concretar la innovación; el investigativo para asumir el conocimiento como un todo dinámico; el de ambientes de aprendizaje presencial y virtual para la mediación aplicada con base en TI.

### **3. DENOMINACIÓN**

#### **3.1. Dinámica y prospectiva de los conocimientos acumulados**

La Maestría en Administración de Empresas del CEIPA será un programa de profundización en los términos del Artículo 2.5.3.2.7.5 del Decreto 1075 de 2015, equivalente al Master of Business Administration - MBA en el ámbito internacional, teniendo como propósito, de manera consistente con su denominación y nivel académico, desarrollar competencias avanzadas para la práctica gerencial.

El objetivo del MBA que propone el CEIPA sea el de formar profesionales para la práctica gerencial, entendiendo esta como una función social de la mayor importancia, toda vez que el ejercicio de la gerencia, con eficiencia y eficacia, con creatividad e innovación, incluyente, articuladora de mercados globales, nacionales y regionales, sensible ambientalmente y basada en criterios éticos y de responsabilidad social, está en la base del progreso del país, desde la apuesta por el desarrollo de sus organizaciones, especialmente aquellas de carácter empresarial.

CEIPA entiende la gerencia en el sentido de Mintzberg (Mintzberg, Managing, 2010), no como una profesión o una disciplina, sino como una práctica que engloba tres componentes: es un arte (como visión y comprensión creativa); es un oficio (como resultado de la experiencia y el aprendizaje práctico); y es una ciencia (como que tiene como base el análisis y la evidencia sistemática).

La Institución tampoco se detiene en la discusión entre administración, gerencia y liderazgo como conceptos separados e independientes unos de los otros. De nuevo con Mintzberg, consideramos que cada uno de estos términos refleja dimensiones de la gerencia, en tanto la administración evoca el ejercicio de la gerencia más cercano al proceso clásico propuesto desde Fayol (Fayol, 1994) y muy relacionado con la dirección y el control; y el liderazgo hace relación a aquella parte del ejercicio gerencial más cercano a la visión, la inspiración y la movilización de equipos de trabajo. De allí que, a lo largo de este documento, en general, nos referiremos al concepto de gerencia como aquella práctica que incorpora elementos de administración, dirección y liderazgo.

Entendemos también que gerente es aquel agente que se define por sus responsabilidades dentro de la organización: es la persona “a cargo”, debe responder por unos resultados y cuenta con recursos y personas para lograrlo. Por supuesto, no solo hablamos del gerente general. Todas aquellas personas que tienen unidades a cargo, divisiones, plantas de producción, sucursales, agencias, oficinas, entre otras, también se consideran como gerentes.

### 3.2. Referentes Nacionales e Internacionales

Durante los últimos años, los MBA más prestigiosos de Norteamérica (y los europeos no son ajenos del todo a esta crítica), han sido cuestionados profundamente por varias razones: en primer lugar, por la supuesta débil perspectiva ética que caracteriza a muchos de sus egresados y que estuvo en buena parte en la raíz de la crisis financiera de comienzos del 2007 (cuyos efectos aun persisten), por ser muchos de los directivos de las empresas más comprometidas, graduados de tales programas. En segundo lugar, se cuestiona su formación basada en el desarrollo de competencias analíticas y de modelación de muy alto nivel, pero alejadas de la cotidianidad de las empresas. A este respecto es famosa la crítica de Mintzberg (Mintzberg, *Managers not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, 2005) de que se necesitan más gerentes y menos MBA. Por último, se cuestiona también el perfil de muchos de estos programas y de sus plantas docentes en la perspectiva de premiar exageradamente la actividad orientada hacia productos investigativos cada vez más cuantitativos y abstractos, que ha contribuido a alejar a estudiantes y profesores en muchos casos de la solución de problemáticas más cercanas a la realidad empresarial.

Cuando se analizan estos programas en la actualidad se encuentran diferencias por supuesto derivadas de las improntas institucionales, pero también se destacan ciertos elementos comunes preponderantes que vale la pena señalar y cuya implementación puede estar relacionada parcialmente como una respuesta a las críticas mencionadas antes, aunque algunos de estos elementos diferenciadores vienen siendo implementados desde hace bastantes años: flexibilidad, Soft skills, Pensamiento global y diversidad, Ética y liderazgo, Emprendimiento e innovación, Enfoque práctico hacia la solución de problemas, Estrategia y Amplia utilización de nuevos enfoques pedagógicos y didácticas activas.

El panorama presentado por los programas de MBA de alto nivel en los Estados Unidos marca entonces un derrotero que está siendo seguido (aunque tal vez con un poco de retraso en su proceso de adaptación) por las principales universidades latinoamericanas, las cuales emulan el aprendizaje alcanzado por las instituciones líderes del mundo y lo adaptan a las condiciones del también cambiante contexto regional. Los programas analizados muestran una creciente preocupación por el uso intensivo de estrategias didácticas activas, el énfasis en el desarrollo de las llamadas soft skills y una mayor preocupación por la perspectiva global de sus planes de estudio. En esto se denota una marcada convergencia hacia los diseños curriculares de los MBA norteamericanos más renombrados.

Al igual que en el resto de América Latina, varias instituciones de educación superior en Colombia vienen adoptando los cambios que se están presentando en el resto del mundo, especialmente jalonados por los MBA norteamericanos. Sin embargo, aparte de los programas top del país, la mayoría de los MBA colombianos aún mantienen su estructura académica y pedagógica tradicional, sin presentar mayores

cambios respecto a los antiguos modelos adaptados de los Estados Unidos a finales de la década de los noventa.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1. Análisis del entorno y sus necesidades: desde lo global hasta lo local**

Las empresas hoy enfrentan retos multidimensionales, los que, en cierto modo, reflejan la existencia de una amplia gama de fenómenos que caracterizan al actual entorno de los negocios y que sirven para delinear el futuro. Por ello, es menester reconocer que a los gerentes de las empresas les resulta fundamental hacer lecturas del entorno con perspectivas de largo plazo, esto es, acceder a información que reduzca la incertidumbre frente a la toma de decisiones estratégicas.

Aplicando el método prospectivo a un mundo multidimensional como el actual, encontramos un conjunto de hitos que son necesarios para entender el entorno que delimita el desempeño de las empresas, particularmente desde una perspectiva de largo plazo y que tendrán influencia decisiva en el ejercicio de la gerencia por parte de nuestros egresados del MBA del CEIPA. Estos hitos son:

- La sociedad del conocimiento, fundamentada por primera vez en 1950, por Peter Drucker (Drucker, 1993).
- La globalización de la producción de mercancías a través de las cadenas internacionales de valor. Este proceso de profundización en la división internacional del trabajo se viene profundizando desde hace medio siglo.
- La homogeneización multilateral de las normativas y estándares de calidad de la producción, el intercambio y consumo de bienes y servicios. Este proceso se origina en la firma del GATT en 1947 y se profundiza con la creación de la OMC y los acuerdos de la Ronda de Uruguay en 1994.
- La consolidación de Internet y de las redes sociales como escenarios de producción de servicios y de intercambio de los mismos y de mercancías. Especialmente desde la última década del siglo XX.
- El rol de la pyme como dinamizador de los procesos de internacionalización de las naciones. Un nuevo reto reconocido por el BID a partir de la consolidación de las cadenas globales de valor en este siglo XXI.
- Desde la dinámica de desarrollo nacional, el acelerado proceso de desindustrialización en el último cuarto de siglo será un determinante para afrontar los retos que el postconflicto deja al país
- El fenómeno del cambio climático, entendido como un deterioro del ambiente natural adecuado para la especie humana, pero, a la vez, gestor de retos (oportunidades y amenazas) para el desarrollo empresarial en el largo plazo.

## 4.2. Estado de la oferta educativa en gerencia en Colombia

En el SNIES aparecen 45 universidades e Instituciones universitarias, la mayoría de naturaleza privada, que ofrecen programas de Maestría en Administración o similares, para un total de 85 registros activos. Algunas instituciones ofrecen dos o más programas con la misma denominación, lo cual puede estar reflejando los diferentes registros calificados que exige la norma para operar programas académicos en diferentes ciudades o seccionales. Vale aclarar también, que dentro de estos programas están incluidas algunas Maestrías en Administración de corte investigativo, pero que estas son las de menos frente al total. La intensidad promedio de estos programas es de 50.6 créditos.

## 4.3. La organización empresarial: retos y desafíos gerenciales en un contexto en transformación<sup>1</sup>

“Los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran, mientras que los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen. Como la desregularización, la flexibilización o la liberalización de los mercados”  
Zygmunt Bauman

La metáfora de la liquidez propuesta por Bauman (Bauman, 2004) condensa el carácter común de muchos de los fenómenos que en los albores del siglo XXI han trastornado profundamente las dinámicas del mercado, de la política, de los individuos, de las empresas y en suma de la misma experiencia social. La velocidad de los cambios, pero sobre todo el cambio mismo, se ha instituido en el paradigma que define el carácter efímero y movetizo de las sociedades contemporáneas, abocadas a la incertidumbre de entornos y relaciones inestables, a los pactos temporales mediados por acuerdos coyunturales, a los espacios ágiles, flexibles y sin más sujeción que las estrategias que al día definen la necesidad de su permanencia.

No siempre la empresa asumió la consideración del entorno como la clave de las estrategias que despliega para adaptarse eficazmente a éste con miras a ganar participación en el mercado. El enfoque clásico de la administración llevó la concepción de sistema cerrado que provenía de las ciencias físicas a la teoría organizacional, de ahí que se invisibilizaran las influencias externas a dicho sistema y el énfasis de autores como Taylor o Fayol se centrará particularmente en las operaciones internas de la empresa: estructura, sus tareas y sus relaciones formales (Salas, y otros, 2008), cuya adecuada definición y administración constituía la clave del éxito empresarial.

Las complejas dinámicas de la nueva economía que experimenta el efecto de redes de información que diluyen las tradicionales relaciones tempo-espaciales, que

---

<sup>1</sup> Este apartado del documento está basada en el *paper* académico escrito por el profesor del CEIPA Martín Boyero, para el proyecto del MBA.

aceleran el tiempo social, que multiplican y diversifican la cantidad de información disponible, que intensifican el grado de interrelación entre países y empresas por cuenta de procesos de integración comercial y económica, que superponen espacios globales y locales, que instituyen la inmediatez como norma social, que en suma, consolidan la experiencia de procesos económicos, sociales y empresariales medulares, ejercidos en la inmaterialidad del ciberespacio, sempiternamente reconstituibles, fugaces y nómadas (Velasco & Olaskoaga, 2005) han llevado al actual gerente al doble desafío de tomar decisiones, en un marco de incertidumbre y ambigüedad, que faciliten la adaptación de la organización al cambio constante y veloz, y a las demandas y circunstancias del entorno, pero que a su vez permitan el alcance de un equilibrio dinámico para que la organización subsista y permanezca (Salas, y otros, 2008).

Los anteriores desafíos han supuesto el advenimiento de una organización empresarial que ha visto claramente aumentadas sus posibilidades de competitividad ante un mundo globalizado en continua reconstrucción y rediseño, pero que a su vez enfrenta preguntas surgidas desde actores sociales que representan procesos como el menoscabo de las condiciones de seguridad y justicia que durante décadas determinaron la relación entre capital y trabajo, o desde movimientos sociales, políticos y ambientales que visualizan el proceso de globalización, los flujos financieros globales y las empresas que operan a escala multinacional como agentes de una continua pauperización de las condiciones económicas de los países en los que se terceriza la producción, se explotan materias primas sin ningún criterio de sostenibilidad o se suavizan las exigencias legales y el papel regulador del Estado para el ejercicio de determinada actividad económica en dichos contextos (Otero, 2007), o que supone, como lo señala Blanch (Blanch, 2003, pág. 61), “la subordinación de los principios de la justicia, la igualdad, la responsabilidad o la sostenibilidad a los imperativos del crecimiento, la productividad, la competitividad y la rentabilidad económica”.

#### **4.4. Propuesta de valor y factores críticos para el éxito de la Maestría en Administración - MBA de CEIPA**

El egresado del MBA del CEIPA deberá ser un profesional capaz de comunicarse asertivamente, tomar decisiones, liderar, relacionarse, hacer y negociar, al frente de organizaciones inmersas en un entorno complejo, incierto y crecientemente globalizado, actuando de forma innovadora y creativa, con sensibilidad social y con criterios éticos y de responsabilidad ambiental. El MBA del CEIPA, en coherencia con el Principio Rector de la Institución: “Somos una empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos presenciales, virtuales y globales; comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral. Caminamos con nuestros clientes generando I-Futuro”, tendrá los siguientes elementos particulares y diferenciadores:

- **Visión global y estratégica:** el diseño curricular del programa, desde los núcleos que lo conforman, sus contenidos y las estrategias didácticas que lo constituyen,

habrá de permitir una aproximación a los problemas empresariales y sus soluciones desde una perspectiva global y estratégica, teniendo en cuenta en primer lugar las especificidades regionales, nacionales y latino americanas y las posibilidades de articulación e integración con diferentes mercados y empresas. El programa del MBA incorporará el desarrollo de seminarios nacionales e internacionales que promuevan el desarrollo de perspectivas de abordaje de problemas y el aprovechamiento de oportunidades más allá de lo local o de lo organizacional considerado de manera aislada.

- **Metodologías activas:** un modelo de educación diferente que expondrá a los líderes de las áreas de gerencia a múltiples experiencias de aprendizaje que permiten llevar los contenidos teóricos a la práctica de los negocios. En la base de la propuesta del CEIPA, más que temas, se presentan problemas, los cuales se abordan, se intervienen y se reestructuran desde la perspectiva constructivista de aprender haciendo. Esto además se hace posible gracias a la propuesta pedagógica del CEIPA de organización curricular por núcleos problémicos:
  - Discusión y análisis de casos, situaciones problémicas, problemas de procesos de gerenciales estratégicos.
  - Solución de retos y proyectos aplicados a la gerencia, con colaboración presencial y remota entre los estudiantes, la empresa y profesores expertos que asesoran el proceso.
  
- **Desarrollo de habilidades directivas:** el programa hará énfasis en el desarrollo de las llamadas *soft skills*, a través núcleos con orientación especializada y de talleres vivenciales de aprendizaje experiencial en los cuales el CEIPA viene trabajando desde hace varios años, tanto en sus programas de posgrado como en su unidad estratégica ISolutions. Estos se desarrollarán a través de actividades *outdoor* e *indoor*, pedagógicamente diseñadas, algunas de carácter grupal y otras más individualizadas. En concreto, estos talleres desarrollarán competencias en áreas como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, trabajo bajo presión, innovación y gestión del cambio.
  
- **Aproximación moderna a la gerencia:** consecuentes con las necesidades de adaptación a entornos inciertos y en los que prima la innovación y el cambio, CEIPA tiene en el centro de su propuesta los siguientes elementos:
  - Pensamiento estratégico: a partir de la solución creativa de problemas gerenciales de las empresas. Dirigiendo estos procesos desde la orientación estratégica organizacional y en el cumplimiento de los objetivos definidos por la alta dirección.
  - Innovación y emprendimiento: la especialización es el espacio para experimentar con la creación de negocios innovadores que transformen la capacidad de las empresas de gestionar de manera competitiva la estrategia organizacional, con visión global, y con la generación de intraemprendimientos para aquellos estudiantes que tienen cargos de decisión y que generarán nuevas líneas de negocios o spin out en las empresas con las que trabajan.

- Liderazgo: las posibilidades de adaptación de las organizaciones en entornos de rápido cambio dependen de la capacidad de los líderes de articular las posibilidades, percepciones e intenciones de los equipos de trabajo.
- **Concentraciones:** El programa ofrecerá durante el tercer semestre, electivas por medio de concentraciones temáticas: Empresas Familiares, Internacionalización e Innovación. Estas concentraciones le permitirán al estudiante enfatizar en áreas pertinentes y de particular interés para el desarrollo regional y nacional.
- **Énfasis a través de un proyecto aplicado:** la especialización ofrece 6 créditos de énfasis con la posibilidad de elección a partir de una gama de posibilidades e intereses del estudiante, que bajo la didáctica del POL (Project Oriented Learning) le permitirá al estudiante partir de una problemática empresarial para presentar alternativas de solución, utilizando la metodología KIAP (Knowledge Integrate and Applied to Project) desarrollada esencialmente para las especializaciones de CEIPA.
- **Aprendizaje 24 horas:** un elemento considerado como un aporte académico y un valor agregado es el relacionado con el escenario de formación presencial que tiene el CEIPA y que permite la interacción de la comunidad académica entre sí y con los materiales de aprendizaje diseñados por los docentes de la misma institución. Este espacio, incorporado en el campus virtual institucional, posibilita un mayor apoyo metodológico al estudiante al tener dispuestos materiales y recursos las 24 horas del día con sus contenidos y con una serie de recursos colaborativos que facilitan un proceso participativo de aprendizaje, simuladores online, aprendizaje adaptativo, entre otros. Para el CEIPA, el campus virtual y sus elementos, no solamente pedagógicos, sino también operativos, se convierten en un valor agregado al apoyar el trabajo independiente del estudiante, garantizando el trabajo por créditos académicos ya que permite la disponibilidad de un recurso valioso para continuar su proceso de aprendizaje, además de la contribución aportada por los docentes en su acompañamiento presencial.

## 5. ASPECTOS CURRICULARES

### 5.1. COMPONENTES FORMATIVOS

El diseño del programa obedece al Modelo Pedagógico de CEIPA, el cual está definido desde un enfoque constructivista y es el reflejo coherente y orgánico del Principio Rector de la Institución, los principios y valores, así como la interacción de pares (estudiante-estudiante y estudiante-profesor), la experiencia vivida (la praxis) y el acercamiento al conocimiento científico (a través del método científico) que conforman la triada que sustenta la formación integral de estrategias organizacionales, a partir del aprendizaje experiencial se manifiesta en dos

espacios complementarios, aunque claramente diferenciados: el aprender haciendo y el aprendizaje por exploración.

## **5.2. COMPONENTES PEDAGÓGICOS**

La formación por núcleos problémicos responde a la necesidad de formar líderes capaces de comprender y actuar en entornos complejos y dinámicos, es por esto por lo que en la especialización se trabajarán metodologías no tradicionales para el desarrollo de competencias para la resolución de problemas gerenciales con el método de la administración, fundamentado en las ciencias sociales y humanas. Dentro de las estrategias pedagógicas y metodológicas requeridas se utilizarán los simuladores, el aprendizaje experiencial, el estudio de casos, el desarrollo de proyectos, entre otros; estas herramientas responden a los principios de aprendizaje en grupo y en red, aprendizaje colaborativo y por descubrimiento, al igual que a la articulación dialéctica entre teoría y práctica.

## **5.3. LOS PROPÓSITOS DE FORMACIÓN DEL PROGRAMA, LAS COMPETENCIAS Y LOS PERFILES**

El programa de Maestría en Administración, en coherencia con los Principios, Filosofía y Modelo Pedagógico, desarrollará las 5 competencias institucionales: Pensamiento crítico, resolución de problemas, liderazgo, perspectiva global y responsabilidad social y ética.

### **5.3.1 Objetivo del programa**

Formar líderes íntegros, innovadores y eficaces para el ejercicio estratégico de la gerencia de las organizaciones del país, con criterios de responsabilidad social, en el contexto de un entorno complejo, incierto y globalizado, con el propósito de hacerlas cada vez más competitivas y sostenibles.

### **5.3.2. Las competencias de desempeño profesional**

Al finalizar la Maestría, el graduado estará en la capacidad de:

- Detectar oportunidades y amenazas para el avance de la competitividad de la organización.
- Comprende la organización como un todo interdependiente, que funciona como un sistema abierto y que se orienta al logro de los objetivos estratégicos definidos.
- Lidera la organización a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de las personas que hacen parte de su equipo de trabajo, creando valor para la organización.

- Toma decisiones estratégicas e innovadoras que permiten el logro de los propósitos organizacionales en una perspectiva de corto y de largo plazo, con criterios éticos, de respeto y sostenibilidad.
- Identifica y resuelve problemas actuales y futuros de la organización de manera creativa y articula sus recursos y capacidades para el desarrollo de ventajas competitivas.
- Evalúa de manera permanente los planes formulados, las decisiones tomadas y el desarrollo de las acciones para reevaluar, reorientar o reconfirmar su desarrollo.
- Construye relaciones y negocia la articulación de la organización con diferentes entornos locales, nacionales e internacionales.

### **5.3.3. Perfil de ingreso**

Podrán aspirar a cursar el programa, las siguientes personas:

- Profesionales que desarrollan actividades gerenciales en organizaciones colombianas o extranjeras o que aspiren a desempeñarse en tales responsabilidades.
- Consultores, Investigadores, Docentes que busquen acrecentar su conocimiento del ámbito y la práctica de la gerencia.
- Emprendedores y empresarios que aspiren a una cualificación gerencial para el ejercicio de sus actividades.

### **5.3.4. Requisitos de ingreso**

En todos los casos, CEIPA solo admitirá a profesionales que acrediten una experiencia total empresarial (laboral y/o emprendimiento) mínima de tres años. Dentro de la experiencia empresarial, debe acreditar mínimo un (1) año en uno de los siguientes criterios:

- Experiencia en cargos directivos o gerenciales.
- Desarrollo de actividades relacionadas con dirección de proyectos empresariales, consultoría, investigación o de emprendimiento.
- Liderazgo de equipo de trabajo en áreas directivas, gerenciales o funcionales.

Para lo anterior, el aspirante deberá presentar las debidas certificaciones que acrediten su experiencia. A los presentes requisitos de ingreso se deberá sumar otros que defina la Institución para sus programas.

### **5.3.5. Requisito de Inglés**

Para el caso de estudiantes de la Maestría en Administración (MBA), el aspirante o estudiante deberá evidenciar suficiencia de las cuatro competencias (Writing, Listening, Speaking, Reading) en inglés de la siguiente manera:

- Punto de Control # 1. Ingreso del Estudiante: Al ingreso al programa no se exigirá un requisito mínimo de inglés.
- Punto de Control # 2. Matricula # 3: El estudiante deberá presentar una prueba internacional avalada en el presente acuerdo, y debe buscar demostrar un nivel A2 (MCE) antes de iniciar su programación académica correspondiente a la matricula # 3. El resultado de la prueba no condiciona la matricula; sin embargo, es un requisito presentar la prueba.
- Punto de Control # 3. Requisito de Grado: El estudiante deberá demostrar una competencia mínima de B1 (MCE) como requisito para sus grados.

### 5.3.6. Perfil ocupacional

El Magister en Administración del CEIPA podrá desempeñarse como:

- Presidente, miembro de Junta Directiva o Gerente general de una organización.
- Vicepresidente, Gerente o Director de áreas funcionales o de procesos organizacionales.
- Gerente o Director de unidades de negocios, divisiones, departamentos, sucursales, etc.
- Consultor o Asesor independiente en el área estratégica o de procesos.

## 6. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y PROCESO FORMATIVO

La Maestría en Administración del CEIPA está organizada en cinco Bloques Conceptuales, como se verá enseguida, para un total de 22 núcleos problémicos, 44 créditos académicos, 500 horas de acompañamiento docente y 2112 horas de trabajo académico total por parte de los estudiantes.

El plan de estudio está dividido en bloques conceptuales, los cuales se presentan a continuación:

### **Bloque de Contextualización**

Tiene como objetivo que el estudiante aprehenda la organización como una categoría social e históricamente determinada, objeto de la acción gerencial y como sistema abierto y flexible en el contexto de su interacción dinámica con el entorno (lectura del entorno).

### **Bloque de Fundamentación**

Busca desarrollar las competencias para el entendimiento de la organización, de sus funciones y procesos primordiales, de sus complejas interrelaciones internas y como escenario de la práctica gerencial y espacio y resultado de las decisiones

gerenciales (lectura de los problemas organizacionales, decisiones gerenciales basadas en simuladores).

### **Bloque de Desarrollo Directivo**

Tiene como propósito desarrollar competencias gerenciales para el logro de resultados organizaciones a partir de las competencias humanas (negociación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y capacidad para que los demás den lo mejor de sí mismos en procura de los objetivos de la empresa) y conceptuales (problemas de la gestión estratégica de las personas y la organización, sustentadas en el pensamiento estratégico y sistémico).

### **Bloque de Concentración**

Este Bloque le ofrece al estudiante la posibilidad de que defina un área de su particular interés en la cual quiera profundizar, buscando una mayor personalización de su trayectoria formativa dentro del MBA y en aspectos pertinentes para el desarrollo organizacional de la región y el país (problemas del área de concentración).

### **Bloque de Aplicación**

Es el espacio formativo a través del cual el estudiante pondrá en acción y de manera integral las competencias desarrolladas a lo largo del MBA en la concreción de un proyecto con impacto organizacional (emprendimiento, intraemprendimiento o desarrollo empresarial).

Los núcleos problémicos que comprenden cada uno de los bloques se presentan a continuación, el cual se refleja el número total de 44 créditos del programa.

<b>Plan de estudios – Núcleos Problémicos por Bloque Conceptual</b>		
<b>Bloque Conceptual</b>	<b>Núcleos problémicos</b>	<b>Créditos</b>
Bloque Gerencial	• Fundamentación Gerencial	2
	• Gerencia del valor sostenible	2
	• Generación y entrega de valor	2
	• Modelos de negocio sustentables	2
Bloque de Lectura del Entorno	• Organización y gerencia	2
	• Entorno económico	2
	• Entorno empresarial	2
Bloque de Desarrollo Estratégico	• Toma de decisiones financieras	2
	• Estrategia financiera	2
	• Gerencia de proyectos	3
	• Inteligencia de negocios	2
	• Gerencia de operaciones y procesos	2
Bloque de Desarrollo Directivo	• Estrategia	2
	• Dinámica Empresarial	2
	• Taller de Liderazgo consciente I	1
	• Taller de Liderazgo Consciente II	1
	• Taller de Liderazgo consciente III	1

Plan de estudios – Núcleos Problémicos por Bloque Conceptual		
Bloque Conceptual	Núcleos problémicos	Créditos
	• Taller de Liderazgo consciente IV: Toma de decisiones	1
Bloque de Concentración	• Electiva de Concentración 1 • Electiva de Concentración 2 • Electiva de Concentración 3	2 2 2
Bloque de Aplicación	• Proyecto empresarial aplicado 1 • Proyecto empresarial aplicado 2 • Proyecto empresarial aplicado 3	1 1 3

## 7. INVESTIGACIÓN Y COSULTORÍA, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL

la esencia de la investigación CEIPA asume un carácter formativo, cumpliendo parámetros de función pedagógica (ASCOLFA, 2006, págs. 9-12) que busca el desarrollo de competencias utilizando herramientas investigativas que validen el conocimiento. Este carácter pedagógico de la investigación en el currículo se materializa a partir de la definición de los núcleos problémicos como el eje rector de la docencia en la Institución. Haber asumido éstos, en lugar de una segmentación de asignaturas temáticas o disciplinares, conlleva entender su máxima acepción.

El segundo componente que evidencia un énfasis en formación investigativa de los estudiantes de la Maestría en Administración de CEIPA, es la estructura metodológica de los núcleos. Estos se desarrollan a través de las estrategias de autoaprendizaje, aprendizaje colaborativo y aprendizaje por descubrimiento, lo que estimula el pensamiento autónomo y creativo de los estudiantes.

La estructura de los núcleos problémicos se fundamenta en una espiral dialéctica, ya que la formación parte de la reflexión de la realidad a través de las problemáticas para pasar a la fundamentación conceptual y metodológica (árbol de ideas). De esta relación entre realidad y teoría nace la capacidad creativa de resolver problemas de los estudiantes del MBA.

La dinámica investigativa en el proceso curricular inicia cuando se realizan los estudios para crear y actualizar los planes de estudio. En esta fase, la investigación consiste en el análisis de pertinencia y la justificación para la creación de nuevos programas y el perfeccionamiento de otros ya existentes. Dichos estudios implican:

- Análisis de contexto social -pertinencia regional y nacional-,
- Estudio técnico, administrativo y legal –para determina los recursos necesarios para servir el programa-,

- Análisis del proceso profesional para definir sus campos y competencias de desempeño, y
- Análisis pedagógico para determinar las competencias académicas y la estructura curricular.

La investigación curricular mediante el análisis de la relación entre las variables señaladas anteriormente permite establecer la pertinencia de un programa para la formación de magísteres capaces de transformar la sociedad y las organizaciones en el ejercicio laboral.

En un segundo momento, la definición del ideal de egresado de CEIPA, a través de los estudios sobre el proceso profesional y el análisis pedagógico, permiten establecer la familia de problemas que se resuelven en el ejercicio laboral de los magísteres. En el caso de este posgrado, el perfil profesional y laboral del Magister en Administración exige que la formación permita dominar ciertas técnicas y desarrollar capacidades necesarias para comprender el entorno, los conceptos, los métodos y los instrumentos de la práctica gerencial, con el propósito de que pueda tomar decisiones de muy diversa índole que permitan gestionar la organización para hacerla más competitiva y sostenible.

## **8. PROFESORES**

CEIPA cuenta con una planta de docentes, investigadores, consultores y colaboradores que asumen diferentes responsabilidades en el proceso de formación de gestores de conocimiento para las organizaciones. A su vez, se caracterizan por ser profesionales con altos niveles de formación académica y con amplia experiencia en las temáticas en que se desenvuelven. Del mismo modo, cuentan con un heterogéneo nivel de apropiación del Modelo Pedagógico que guía a la institución.

Para garantizar su idoneidad en virtud de los objetivos del programa, CEIPA desarrolla procesos de selección rigurosos y fomenta la capacitación permanente de su personal docente, a través de cursos organizados internamente, facilitando los estudios de postgrado (doctorado o maestría) y haciendo posible la participación de los docentes en cursos, seminarios, simposios y congresos de actualización académica.

## **9. REFERENCIAS**

- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Cameron, R., & Molina-Azorín, J. (2014). The acceptance of mixed methods in business and management. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 14-29.

- Carretero, M. (1997). *Constructivismo y Educación*. México D.F.: Editorial el Progreso, S.A de C.V. Obtenido de <https://bit.ly/3EEIARm>
- CEIPA Business School. (02 de 2021). ACUERDO No. 008 de 2020. Obtenido de <https://ceipa.edu.co/>: <https://bit.ly/3GMgmFU>
- CEIPA Business School. (2021). *Filosofía Institucional*. Obtenido de <https://ceipa.edu.co/>: <https://ceipa.edu.co/institucional/filosofia-institucional>
- Clegg, S., Schewertz, J., Whittle, A., & Pitelis, C. (2016). *Strategy: Theory and Practice*. New York: Sage Edge Publications Inc.
- De Loo, I., & Lowe, A. (2011). Mixed methods research: don't – “just do it”. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 22-38.
- Díaz, F., & Barriga, A. (2002). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista*. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1993). *The new society: The anatomy of industrial order*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Fayol, H. (1994). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Ateneo.
- Freire, P. (1970). *La educación de los adultos como acción cultural. Introducción a su comprensión*. Boston: Harvard Press University.
- Gonczi, A., & Athanasau, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. México: Limusa.
- González, F. (2000). *Investigación cualitativa en Psicología. Rumbos y desafíos*. México: Thomson.
- HAYS Colombia . (2018). *Guía del mercado laboral 2018: Análisis de tendencias del Mercado Laboral*. Bogotá: HAYS Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3wdsn2n>
- HAYS Colombia. (2018). *Recruiting experts worldwide*. Bogotá: Hays. Obtenido de <https://bit.ly/3GJn7IC>
- López, P., & Mariño Arévalo, A. (2010). *Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII(2), 75-93. Obtenido de <https://bit.ly/3q1eP9m>
- Malina, M., Nørreklit, H., & Selto, F. (2011). *Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 59-71.
- Martínez-Crespo, J., López-Arellano, H., & Gomez-Rodriguez, E. (2020). *Revisión del estado del arte en gerencia y management*. En J.-A. Cano, & R. Gómez. *Sabaneta Antioquia: Fondo Editorial CEIPA*. Obtenido de <https://bit.ly/3mDRokd>
- McMaster University. (2018). *Problem based learning*. Obtenido de <https://mdprogram.mcmaster.ca/>: <https://bit.ly/3BDxB8E>
- Mintzberg, H. (2005). *Managers not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Montaño Hirose, L. (2020). *Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales*. *Innovar*, 30(78), 19-34. doi:<https://orcid.org/0000-0003-0076-1777>

- OLE Colombia. (2017). Informes, Artículos y Boletines. Bogotá: Ministerio de Educación de Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3BlegTU>
- Reed, M. (2006). Organizational theorizing: A historically contested terrain. En S. e. Clegg, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (págs. 19-54). New Yorg: Sage Edge Publications.
- Salas, J., Martínez, J., Caicedo, A., Zapata, Á., Murillo, G., & Ávila, H. (2008). *TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LA ORGANIZACION Y DEL MANAGEMENT*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Salinas, O. (2010). Marco de referencia de los exámenes de estado de calidad de la educación superior en Administración (ECAES) (SABER PRO). Bogotá: ICFES - ASCOLFA. Bogotá: ICFES-ASCOLFA. Obtenido de <https://bit.ly/3GM6igo>
- Senado de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Bogotá: Diario Oficial. Obtenido de <https://bit.ly/3mDJSWE>
- Speck, J., & Wehle, G. (1981). *Conceptos fundamentales de pedagogía*. Barcelona: Herder.
- Velasco, E., & Olaskoaga, J. (2005). Modelos de organización flexible: estudio del sector de la máquina herramienta. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 187-208.