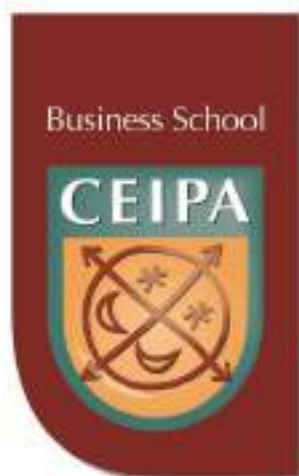


**Programa Académico de  
Pregrado  
Administración Humana  
Modalidad Presencial**



**PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CEIPA**

**ENERO DE 2019**

## Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	6
3.	PROGRAMA	9
3.1.	Antecedentes	9
3.2.	Registro Calificado	11
3.3.	Denominación del Programa	11
3.4.	Fundamentación teórica del programa	17
3.4.1.	Las características y particularidad del programa y su coherencia con la filosofía institucional	20
4.	JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA	24
5.	MARCO NORMATIVO	31
6.	PERFIL DEL EGRESADO	33
6.1.	Perfil del Egresado CEIPA	33
6.2.	Perfil del Administrador CEIPA	34
6.3.	Perfil del ADMINISTRADOR HUMANO	34
7.	ASPECTOS CURRICULARES	35
7.1.	Referentes Conceptuales	35
7.1.1.	Enfoque Constructivista del Aprendizaje	35
7.1.2.	Concepto de Formación	42
7.2.	Plan de Estudios y Malla Curricular	43

7.2.1.	El tejido: la trama	45
7.2.2.	La urdimbre: Formación por Núcleos Problémicos	48
7.2.2.1.	<i>La Estructura por Núcleos Problémicos</i>	49
7.2.2.2.	<i>Componentes del núcleo problemático</i>	52
	Fuente: Modelo Pedagógico CEIPA	53
7.2.3.	Fundamentación del plan de estudios	54
7.2.3.1.	<i>Competencias del profesional en Administración Humana</i>	54
7.2.4.	Componentes del Currículo	61
7.2.5.	Estructura y organización del plan de estudios académico de Administración Humana CEIPA	63
7.2.5.1.	<i>Líneas de formación del nuevo plan de estudios</i>	64
	Línea de Formación No. 1: Laboratorio de Ideas de Negocio	65
	Línea de Formación No. 2: Aldea Global	66
	Línea de Formación No. 3: Business Intelligence	68
	Línea de Formación No. 4: Consciencia Organizacional y Liderazgo	70
	Línea de Formación No. 5: Prospectiva.	72
7.2.5.2.	<i>Organización de las actividades académicas</i>	73
7.2.5.3.	<i>Componente Evaluativo</i>	75
8.	MICROCURRICULOS	77
9.	LISTA DE REFERENCIAS	96

## PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA ADMINISTRACIÓN HUMANA

### MODALIDAD PRESENCIAL CEIPA

**Rector:** Diego Mauricio Mazo Cuervo

**Vicerrector:** Giovanni Cardona Montoya

**Dirección del Programa:** Juan de Dios Higueta Correa

**Consejo Académico:** Diego Mauricio Mazo Cuervo  
Giovanni Cardona Montoya  
Juan Gonzalo Franco Restrepo  
Berenice Huertas  
Oscar Andrés Galindo Rodríguez  
Daniel Bonilla Calle  
Diana Cristina Bedoya Gómez  
Gloria Isabel Zarate  
Juan de Dios Higueta  
Luz Stella Martínez  
Juan Guillermo Ocampo  
Representante profesores  
Representante estudiantes

**Consejo de Escuela:** Giovanni Cardona Montoya  
Juan Gonzalo Franco Restrepo  
Berenice Huertas

Diana Cristina Bedoya Gómez

Oscar Andrés Galindo Rodríguez

Daniel Bonilla Calle

Juan de Dios Higuita

Luz Stella Martínez

**Comité de Programa:**

Juan de Dios Higuita Correa

Luis Cristian Soto Jáuregui

Ana Isabel Hoyos Flórez

Katherine Daza Martínez

Jose Rodolfo Ochoa Muñoz

Lizeth Andrea Villada Arango

**Representante empresas:** Jesús Gutiérrez Correo (Jefe de Gestión Humana COLCAFÉ)

**Representante Gremio:** Guillermo Ríos (Director Ejecutivo ASCORT)

Fecha de actualización: Enero 2019

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Proyecto Educativo del Programa de Administración Humana modalidad presencial de la Fundación Universitaria CEIPA está en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, la Filosofía Institucional y el Modelo Pedagógico.

El quehacer académico y administrativo del programa y el uso de las TIC están claramente definidos en el proceso de formación del Sistema de Gestión de la Calidad y del Plan de Desarrollo de la Escuela de Administración y en el presente documento.

En el proceso de formación del Sistema de Gestión de la Calidad CEIPA se encuentran las orientaciones para desarrollar las funciones de la docencia, investigación y extensión o proyección social del programa. Se especifica la interrelación con los demás procesos y los procedimientos a tenerse en cuenta para el diseño de programas, el desarrollo académico, así como el empresarismo y la investigación. También se detallan los indicadores y registros para cada una de las acciones.

En este documento, Proyecto Educativo del Programa, se presenta la información más importante sobre el programa de Administración Humana CEIPA, contiene los antecedentes de la creación del programa, su registro calificado, estado actual de la formación, particularidades del programa y su coherencia con la filosofía institucional, aspectos metodológicos como duración, disponibilidad del campus virtual, metodología, sistema de evaluación de estudiantes y sistema de evaluación de docentes; objetivo general del programa, perfil profesional, fundamentación del plan de estudios y créditos académicos.

## **2. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL**

La Fundación Universitaria CEIPA fue creada en 1972, con el propósito de brindar formación superior de calidad a la población colombiana. Hoy cuenta con 26 programas académicos de pregrado y posgrado en las modalidades presencial y 100% virtual, cinco de ellos con

Acreditación de alta calidad. Estos programas se caracterizan por su calidad y pertinencia de acuerdo con las necesidades reales del entorno y del desarrollo regional y nacional.

CEIPA se destaca en varios aspectos:

- Por su constante avance e investigación en la incorporación de nuevas tecnologías a sus procesos formativos, de hecho, es una de las instituciones pioneras en Colombia en el desarrollo de programas académicos formales en ambientes virtuales y en el diseño de soluciones empresariales en e-learning.
- Fue una de las primeras IES en el país que ofreció programas universitarios de pregrado en administración con una duración de cuatro años. Esto fue posible gracias a una metodología organizada alrededor de núcleos problémicos en periodos académicos de ocho semanas, lo cual le permitió trabajar 40 semanas en el año, frente a las 32 semanas de trabajo de las instituciones de educación superior convencionales.
- Por su profunda y creciente vinculación con el sector productivo a través de la Unidad Estratégica de ISolutions, éste vínculo con el sector real valida la pertinencia de sus programas académicos y se convierten en nuevos espacios y oportunidades para el desarrollo de proyectos investigativos.
- Por su interés, desde el Principio Rector, en la promoción del espíritu emprendedor y el Empresarismo, CEIPA se reconoce como la Universidad de la Empresa y en este sentido, además de una robusta articulación con las organizaciones empresariales, pretende desde sus programas académicos y desde sus actividades de proyección social, extensión e investigación, contribuir al desarrollo de perfiles emprendedores que se cristalicen en una nueva actitud frente al trabajo mucho más innovadora y en la creación de empresas que contribuyan a mejorar el entorno regional y nacional. Su Centro de Emprendimiento y Empresarismo tiene más de 10 años de funcionamiento

y se destaca por sus iniciativas de estímulo a la mentalidad emprendedora y por sus programas de apoyo a la creación y consolidación de empresas dentro de la comunidad CEIPA y a través de convenios con diferentes entidades del sur del Valle de Aburrá.

- Por su interés en hacer realidad el Principio Rector de convertirse en una verdadera empresa que gestiona el conocimiento, desde la articulación de la docencia, la extensión y la investigación, a través de procesos coordinados e innovadores que permitan ofrecer modelos novedosos de gestión e intervención para la solución de problemas reales.
- Por su modelo de gestión definido e implementado bajo un esquema de procesos y por su compromiso con la autoevaluación permanente, lo cual hace que la Institución esté inmersa en una espiral de mejoramiento continuo y calidad. No en vano, en el año 2004, CEIPA fue la primera Institución de Educación Superior en Colombia en certificar todos sus procesos bajo la Norma NTC ISO 9001; 2000 con ICONTEC. Esta certificación se ha venido renovando sistemáticamente hasta el año 2015. Actualmente la certificación es bajo la Norma NTC ISO 9001; 2015 con Bureau Veritas como ente certificador.
- Por su compromiso con la excelencia académica y administrativa evidenciado en la Acreditación de Alta Calidad obtenida por los programas académicos de Administración de Empresas (reacreditado en 2016), Administración Financiera y Administración de Mercadeo, Administración de Negocios Internacionales y Administración Humana. Actualmente está en proceso de solicitud la acreditación de nuevos programas, el reconocimiento como Universidad, la acreditación internacional (EPAS, AMBA), la Acreditación Internacional con AACSB y EQUIS; así como nuestra Acreditación Institucional como Universidad.



La Fundación Universitaria CEIPA cuenta hoy con cerca de 5.000 estudiantes tanto en sus programas académicos de pregrado como de posgrado, de los cuales más del 57% están matriculados en programas 100% virtuales y el resto estudia en el moderno campus universitario ubicado en el Municipio de Sabaneta, a pocos kilómetros de la ciudad de Medellín y cuenta además con un nodo que funciona en la ciudad de Barranquilla. Sus estudiantes virtuales están ubicados a lo largo y ancho de Colombia y en 15 países del mundo.

En febrero de 2019 CEIPA cumple 47 años de fundación. En estos años ha formado 17.216 egresados, de los cuales 4.859 corresponden a especialistas; todos ellos se encuentran hoy ubicados en diferentes organizaciones de los sectores privado, público y social contribuyendo al desarrollo de las organizaciones para las cuales trabajan, con criterios innovadores y éticos. Algunos de ellos han creado su propia empresa y se han convertido en generadores de empleo para otros colombianos.

CEIPA enmarca todas sus actividades en función de la empresa y del desarrollo empresarial. Cuenta con una sola Escuela, la de Administración, desde la cual se desarrollan sus programas académicos de educación superior en las áreas de administración, contaduría pública y gerencia, exclusivamente, y es por eso que desde la Unidad de Negocios de ISolutions, igualmente se intervienen las empresas desde la perspectiva de apoyar y contribuir a su desarrollo gerencial.

### **3. PROGRAMA**

#### **3.1. Antecedentes**

El programa se ha caracterizado por su pertinencia en el medio y por ser el único programa del país de pregrado que ofrece formación universitaria en administración humana.

El programa académico responde a una amplia trayectoria en la Institución desde su fundación, con la oferta de programas tecnológicos en Comportamiento Industrial y en Administración de Personal. Entre 1975 y 1984, CEIPA graduó a 562 tecnólogos en Comportamiento Industrial y entre 1983 y 1998, 655 tecnólogos en Administración de personal, los cuales representan el 38% del total de egresados de las Tecnologías ofrecidas por CEIPA.

En el primer semestre de 1995 se inició el programa universitario de Administración de Recursos Humanos presencial con duración de diez semestres; paralelo a ello se estructuró el ciclo de profesionalización para egresados de CEIPA de las tecnologías en Comportamiento Industrial y Administración de Personal, quienes luego de realizar los nivelatorios establecidos y cuatro semestres de estudios adicionales, pudieron recibir el título de Administradores de Recursos Humanos.

El 27 de junio de 1997 se entregan al medio los primeros 17 egresados de Administración de Recursos Humanos en la modalidad presencial. Actualmente el programa cuenta con 144 graduados y 228 estudiantes en la modalidad presencial.

Es importante anotar la trayectoria de la Institución en la oferta de programas educativos relacionados con el área de Gestión Humana: 23 años formado tecnólogos en Comportamiento Industrial o Administración de personal; y el mismo tiempo formado profesionales en Administración Humana en modalidad presencial y más de 20 años desarrollando Soluciones Corporativas, labor que hoy se realiza a través de la Unidad de I-Solutions, brindando asesoría, consultoría y formación a varias empresas del país en dicho campo. Esta experiencia ha permitido a CEIPA avanzar en el estudio y pertinencia de la Administración Humana en el ámbito empresarial con alcance nacional e internacional, con el fin de formar profesionales de alta calidad humana y profesional, con docentes competentes y reconocidos en el mundo empresarial y académico.

### **3.2. Registro Calificado**

A través del código SNIES: 52142 y la norma interna de creación del programa: Mediante Acuerdo 2 del 15 de Abril de 1994 del Consejo Directivo de la Institución, se crea el programa Administración de Recursos Humanos presencial, que comienza ofertándose en el primer semestre de 1995 con 44 estudiantes matriculados. En el año 2006, mediante Resolución No. 1802 del 28 de Abril el programa obtiene Registro Calificado bajo la denominación de Administración Humana.

Mediante Resolución 5373 del 10 de mayo de 2013, el Ministerio de Educación Nacional otorga renovación de Registro Calificado al programa académico presencial de Administración Humana, con sede en Sabaneta (Calle 77 Sur N. 40-165) en el departamento de Antioquia, por cumplir con las condiciones mínimas de calidad y demás normas vigentes requeridas para su funcionamiento. Registro que es otorgado por un término de siete años.

Y, bajo Resolución 12253 del 10 de agosto de 2015 se acredita el programa en alta calidad, por un término de 4 años.

### **3.3. Denominación del Programa**

La Resolución 3462 del Ministerio de Educación Nacional (2003) consagra en su artículo 17:

La Administración es el proceso en el cual, mediante la aplicación de principios y técnicas generales y/o particulares, se propende por el logro de metas y objetivos en los diversos tipos de empresas y organizaciones, a través del uso adecuado de los recursos, de manera incidente en el mejoramiento de la calidad de vida de la población. El administrador estará preparado para planificar, organizar, controlar, y dirigir proyectos y actividades acordes con la misión de diferentes organizaciones de carácter oficial o privado.

El programa académico de Administración Humana CEIPA prepara a los estudiantes para planificar, organizar y controlar el talento humano de la organización para el logro

de sus metas y objetivos, y del mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Asimismo, en la Resolución 2767 de 2003 el Ministerio de Educación Nacional señala que las denominaciones académicas de los programas de Administración son de tres tipos: básicas, integración de dos o más básicas y otras denominaciones.

Las denominaciones académicas básicas corresponden a los programas que derivan su identidad de un campo básico de la Administración y serán de dos categorías: Por actividad económica y por el tipo de gestión.

El programa de Administración Humana se encuentra en la denominación académica básica, por el tipo de gestión.

La formación del administrador debe permitir la comprensión de las organizaciones, su gerencia y el manejo de sus relaciones con entornos dinámicos y complejos, además de la innovación, el liderazgo y el espíritu empresarial en la gestión de negocios de diversa naturaleza.

Independiente del hecho que los programas de Administración deben incluir áreas de conocimientos de ciencias básicas, la formación profesional de los administradores, según la Resolución 2767 de 2003, debe incluir los siguientes componentes o áreas:

- De la administración y de las organizaciones
- De economía y finanzas
- De producción y operaciones
- De mercadeo
- De informática
- De gerencia de personal
- De formación socio-humanística.

Sin embargo, el MEN es claro en resaltar que estas áreas serán organizadas en el currículo con base en la iniciativa de cada institución; además que incluirá otras que

considere pertinentes, en correspondencia con su Misión y Proyecto Educativo Institucional.

En este sentido el programa académico de Administración Humana CEIPA se identifica con las definiciones de administración, dirección estratégica de Recursos Humanos y con los principios y propósitos que orientan su formación desde una perspectiva integral, considerando entre otros aspectos, las áreas, competencias y saberes que se espera posean los profesionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, según Koontz “La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” para lo cual desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar; se aplica en toda organización e incluye a todos los niveles de la organización; el objetivo es generar un valor agregado y está relacionada con la eficacia y eficiencia (Koontz, H., 2013). Aunque algunos autores como Lourdes Münch (2010) definen la gestión como sinónimo de administración, para efectos académicos se ha diferenciado, entendiendo que el enfoque de la gestión se centra en las acciones para ejecutar las decisiones que se toman desde la administración, siendo por lo tanto conceptos complementarios entre sí. Así mismo, tomando los aportes de Dave Ulrich y otros autores contemporáneos, se comprende que, los recursos humanos tienen un valor estratégico para las organizaciones y, por lo tanto, se recomienda que los profesionales encargados de liderar equipos cuenten con una visión global del negocio y tengan las competencias tanto para administrar como para gestionar a las personas, sin perder de vista la globalidad organizacional y su contexto.

De acuerdo con ello, se ha optado por denominar el programa con el título de Administración Humana, enmarcado dentro del área del conocimiento de la Administración como su base epistemológica y pragmática, teniendo como objetivo “...formar profesionales capaces de planear, organizar, controlar y dirigir las estrategias

y procesos de la gestión humana de la organización...” (Ceipa, 2018). Es por ello, que se promueve en la formación de nuestros profesionales el desarrollo de competencias que les posibiliten asumir retos de planeación estratégica y el mejoramiento de las prácticas de gestión humana integrado con el propósito de la organización, agregando valor a la misma.

Aunado a la esencia de nuestra Escuela de Negocios, el 77.5% del plan de estudios se encuentra diseñado para fortalecer las habilidades de los estudiantes a través de núcleos relacionados con la Administración y Organizaciones, la Economía y Finanzas, Mercadeo, Formación básica y Socio-Humanística, promoviendo de manera transversal al currículo la filosofía Institucional de la formación integral, donde toma un papel protagónico el desarrollo de la idoneidad profesional y la integridad personal. Esta última dimensión promovida a través de los valores Institucionales vividos en el día a día en los escenarios de formación, mediante el modelo pedagógico constructivista, transmitido por herramientas como los casos de enseñanza, los retos empresariales, el trabajo de aplicación y las modalidades de la proyección profesional; lo cual le otorga a nuestro profesional capacidades para enfrentarse a contextos en los que aporte soluciones de impacto.

En el ámbito nacional, la carrera de Administración Humana es reconocida por el Ministerio de Educación Nacional y el ICFES, como aquella en la que sus egresados cuentan con la competencia para gestionar organizaciones, la cual es evaluada a través de la prueba ICFES Saber-Pro.

En Colombia, existen las siguientes asociaciones relacionadas con Gestión Humana, las cuales brindan asesoría y capacitación en temas afines, al igual que permiten conocer las últimas tendencias y prácticas de Gestión Humana que se llevan a cabo en las diferentes empresas que las conforman:

La Asociación Colombiana de Gestión Humana –ACRIP–, la cual fue fundada el 10 de noviembre de 1956. ACRIP es una asociación para la comunidad de ejecutivos de Gestión Humana de las empresas colombianas, tanto públicas como privadas, que busca satisfacer sus necesidades en el desarrollo y gestión del talento humano, mediante el diseño e implementación de servicios de formación, investigación y asesoría. También como parte de su misión está generar propuestas que sirvan como fundamento para la formulación de políticas que contribuyan al crecimiento armónico y productivo de las personas, las empresas y el país (ACRIP, 2019).

También existe la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo –ASCORT–, entidad líder en la construcción de conocimiento en torno al desarrollo del ser humano, que agrupa más de doscientas importantes empresas del país representadas por sus ejecutivos responsables de la gestión humana, así como consultores independientes que se desempeñan en el área. ASCORT tiene más de 30 años de ofrecer excelentes servicios y productos para contribuir a una gestión humana integral, clave para la productividad y competitividad de las organizaciones de todo tipo (ASCORT, 2019).

CEIPA hace parte de ACRIP y de ASCORT en calidad de afiliado y en representación de la institución, un docente del programa hace parte de ésta última agrupación, así como el director académico del programa de administración humana quien ha sido miembro del consejo directivo en varios periodos.

Se reconoce en el ámbito internacional, a lo largo de la historia, que lo relacionado con la Gestión Humana ha tenido diversas connotaciones y denominaciones. Desde las relaciones industriales con la aparición de la teoría científica; hasta la dirección de personas, después de la era de la información en la que cobra especial sentido el talento y la gestión de personas tal y como lo menciona Miquel Porret (2015) pasando por otras denominaciones como Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Talento

Humano y Capital Humano. Es por ello que se considera esencial tanto la denominación, como la formación de las habilidades y características de nuestros profesionales para adaptarse al cambio y enfrentar las variaciones de la profesión de acuerdo a las exigencias de cada momento.

Por ello, CEIPA toma también como referentes diversas asociaciones internacionales especializadas en gestión humana:

La Human Resources Planning Society –HRPS– (Sociedad de Planificación de Recursos Humanos), actualmente incluida en SHRM (Society for Human Resource Management), reconocida como la asociación de gestión de recursos humanos más grande a nivel mundial (SHRM, 2019). Fue fundada en 1977; es una red de profesionales ejecutivos de recursos humanos influyentes e innovadores que representan a las organizaciones más importantes del mundo. La asociación ha sido un poderoso motor de la evolución de los recursos humanos, de un rol administrativo a uno estratégico. La Academia Nacional de Recursos Humanos (ANPDH) reconoció a HRPS como "Organización Distinguida" (SHRM. Executive network. People + Strategy, 2019).

La Federación Mundial de Gestión Humana: WFPMA –World Federation of Personnel Management Associations–, fundada en 1976 para ayudar al desarrollo y mejorar la eficacia de los profesionales de gestión humana en todo el mundo. Sus miembros son, en su mayoría, las federaciones continentales que se componen de más de 70 asociaciones nacionales de recursos humanos que representan a más de 400.000 profesionales de la gestión de personas. Algunos de sus miembros son: The African Federation of People Management Associations –AFPMA–, la Federación Africana de Asociaciones de Gestión de Personas; the Asia Pacific Federation of Human Resource Management –APFHRM–, la Federación de Asia y el Pacífico de Gestión de Recursos Humanos; the European Association for People Management –EAPM–, la Asociación Europea para la Gestión de Personas; the Interamerican Federation of Human Resource Management –FIDAGH–, la Federación Interamericana de Gestión de Recursos



Humanos, y the North American Human Resource Management Association – NAHRMA– y la Asociación de América del Norte de Gestión de Recursos Humanos (WFPMA, 2019).

También se encuentra la Federación Interamericana de Gestión Humana –FIDAGH–, la cual tiene 45 años de existencia fomentando el desarrollo y la integración de las Asociaciones Nacionales de Recursos Humanos en Latinoamérica, conformando una interesante red de profesionales de gestión humana de cada uno de los países miembros: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Bolivia y Venezuela. Igualmente, ha contribuido a vincular estas asociaciones con el resto de las Federaciones Continentales agrupadas bajo la Federación Mundial WFPMA (FIDAGH, 2019).

### **3.4. Fundamentación teórica del programa**

El programa académico de Administración Humana CEIPA, modalidad presencial, tiene su campo de intervención en la gestión de personas, en cumplimiento de objetivos que generen valor a la organización.

El programa de Administración Humana CEIPA, modalidad presencial, adopta:

- ✓ La concepción epistemológica que estructura el discurso administrativo organizado en tres ejes temáticos (Hernández, 2007 citado en Salinas, 2010):
  1. Preocupación por los elementos internos de la organización.
  2. La preocupación por el entorno de la organización.
  3. Preocupación por la proyección y el desarrollo integral de la organización.

El primer eje implica reconocer como elementos organizacionales la estructura, la cultura, el tamaño, los objetivos, la autoridad, el poder, su aprendizaje, entre otros; y el segundo, identificar las organizaciones como sistemas abiertos, es decir que interactúan con el entorno. El tercer eje temático atañe a la responsabilidad social organizacional, a

su gestión, a la aplicación del proceso administrativo y a las diferentes áreas funcionales de una organización.

- ✓ Además, un enfoque sistémico de formación que integra conocimientos provenientes de disciplinas diversas, converge en una propuesta que avanza en el dominio de nuevos saberes, actualiza y amplía los paradigmas de abordaje de la administración de organizaciones en un entorno internacional, con énfasis en los procesos, transacciones y operaciones internacionales y aporta herramientas para que el futuro profesional logre el éxito en su gestión.

El abordaje sistémico de las organizaciones supone un énfasis en las organizaciones abiertas, entendidas como el objeto de estudio de la Administración. El profesor Carlos Mario Durango (2005, citado en Salinas, 2010) define los estudios organizacionales como un conjunto de saberes producidos por las prácticas de dirección, organización y trabajo en las grandes corporaciones a lo largo del siglo XX. Sus teorías representan la institucionalización de las soluciones exitosas alcanzadas al enfrentar diversos problemas en distintos ámbitos, como son el trabajo, la gestión, los mercados, la tecnología, el medio ambiente y la política, por citar solo los más relevantes. Se trata de saberes de consecuencias prácticas, que ordenan, normalizan y prescriben particulares modos de existencia: ellos facilitan el diseño de tecnologías de gobierno muy diversas y dan forma a esa “caja de herramientas” de la que los gerentes y directores echan mano para enfrentar cada situación particular (Salinas, 2010, p. 103-104).

El objetivo de formación del Administrador Humano CEIPA es coherente con las definiciones y posturas que se toman frente a la Gestión de las personas, tanto en el ámbito nacional como internacional:

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de

su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. (García, Murillo y González, 2010, p.11)

De acuerdo con Chiavenato:

El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

**1. RH como función o departamento:** unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

**2. RH como prácticas de recursos humanos:** se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

**3. RH como profesión:** se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (s.f.)

Y, siguiendo lo planteado por Ulrich:

El trabajo de recursos humanos se encuentra en constante evolución. Este hecho no debe sorprendernos ya que la mayoría de nosotros vivimos en un mundo en continuo cambio, que se produce alrededor nuestro a una velocidad vertiginosa. En RR.HH. no debemos quedar ajenos a ello. (2005)

Consideramos entonces, que debe existir en el Administrador Humano una capacidad para dirigir personas, para resolver conflictos, para interpretar comportamientos individuales y colectivos en entornos nacionales e internacionales, para identificar oportunidades para el intercambio de bienes y servicios entre países, con capacidad creativa e innovadora, para generar valor y con conocimiento para el manejo de nuevas herramientas tecnológicas.

#### **3.4.1. Las características y particularidad del programa y su coherencia con la filosofía institucional**

El programa académico de Administración Humana, modalidad presencial, es coherente con la fundamentación teórica, práctica y metodológica de la gestión de personas y con las competencias de desempeño profesional, académicas y saberes específicos que se espera que obtengan los egresados CEIPA, lo cual se define en el Modelo de Diseño Curricular del Programa.

El programa de Administración Humana CEIPA, siendo coherente 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”), aporta desde lo académico y genera como valor agregado los siguientes aspectos:

- Formación integral que apunta no solamente a los dominios cognoscitivos, sino también a los relacionados con aspectos actitudinales, éticos y de compromiso social. La academia no es el único componente del quehacer de la institución al ofrecer sus programas; lo son los otros elementos, fundamentales en la consideración de las diferentes dimensiones de la persona que es sujeto de formación.
- Ubicación en un contexto empresarial real. CEIPA, “La universidad de la empresa”, favorece como tal la relación con la empresa a través de contactos directos:

visitas empresariales, trabajos de aplicación en organizaciones del medio, trabajos de grado o de proyección social, entre otros, y a través de la participación de docentes en las actividades formativas, que pertenecen a la empresa y que con su experiencia empresarial hacen más pertinente el trabajo académico.

- CEIPA cuenta con ISolutions la cual es una Unidad estratégica que integra todas las áreas de la Institución en pro de brindar servicios empresariales en el diseño y construcción de soluciones integrales para el desarrollo del talento humano de las Organizaciones. Con más de 12 años de experiencia en el mercado, ha brindado servicios enfocados a la asesoría y mejoramiento empresarial en temas de cultura, cambio, aprendizaje y gestión del conocimiento con soluciones de impacto organizacional a nivel nacional e internacional bajo nuestras líneas de negocios en Formación, Consultoría y Tecnología.
- Una estrategia metodológica que apunta a la verificación o comprobación de la fundamentación teórica recibida en cada uno de los núcleos, a través del estudio de casos, de talleres de aplicación, la articulación con el laboratorio financiero y Mesa de Dinero, las pasantías nacionales e internacionales, la participación en Congresos Nacionales e Internacionales que vienen desarrollándose periódicamente, buscando aquellas acciones que permitan un contacto más cercano con la realidad y al mismo tiempo el desarrollo de competencias relacionadas con la toma de decisiones.
- Creación del Laboratorio Financiero: CEIPA durante el año 2011 realizó el montaje y puesta en marcha del Laboratorio Financiero. Espacio donde los estudiantes podrán interactuar en tiempo real y aprender del Mercado Público de Valores. El primer punto es el denominado Punto BVC CEIPA. Un laboratorio en convenio con la Bolsa de Valores donde se tiene acceso a las plataformas e información de los mercados de renta fija, renta variable y dólar para analizar cada mercado y aplicar su realidad a los núcleos temáticos del programa académico en actividades académicas e investigativas. Adicionalmente se cuenta con acceso a Bloomberg para consulta y análisis de la información Económica y financiera del mercado financiero a nivel

mundial y su aplicación en todas las actividades académicas de los diferentes núcleos, tanto financieros como administrativos. El otro punto es la Mesa de dinero, donde se forma y se trabaja en los temas de commodities, acciones internacionales y divisas, aplicadas a los diferentes núcleos con cursos, talleres, seminarios y charlas formativas para los estudiantes.

- La utilización de nuevas tecnologías de información, que familiarizan y preparan al estudiante para su desempeño en un nuevo e inconmensurable campo de acción, enmarcado en el contexto de la economía digital, que pretenden aprovechar las coyunturas frente a la conectividad y a la globalización que tiene el país.
- Otro elemento considerado como un aporte académico y un valor agregado, es el relacionado con el escenario de formación virtual que tiene el CEIPA, y que permite la interacción de la comunidad académica entre sí y con los materiales de aprendizaje diseñados por expertos en contenido. Este nuevo escenario, incorporado en el campus virtual institucional ([www.ceipa.edu.co](http://www.ceipa.edu.co)), posibilita desde el apoyo metodológico al estudiante, al tener dispuestos materiales las 24 horas del día con sus contenidos y con una serie de recursos colaborativos que facilitan un proceso participativo de aprendizaje, hasta procesos completos de formación virtual. Para el CEIPA, el campus virtual y sus elementos, no solamente pedagógicos, sino también operativos, se convierte en un valor agregado al apoyar lo que en la legislación sobre los créditos académicos es el trabajo independiente del estudiante, porque permite que tenga disponible un recurso valioso para continuar su proceso de aprendizaje, además de la contribución entregada por los docentes en el trabajo con acompañamiento.
- La posibilidad entonces de contar con la universidad en la casa o en la oficina, durante las 24 horas del día, con contenidos y experiencias de aprendizaje, así como la interacción con docentes y compañeros de estudio, es un valor agregado vital ofrecido por la institución, recordando que el programa cuenta con acompañamiento virtual.
- También, cobra gran importancia la presentación de recursos colaborativos y de apoyo en la red, como correos electrónicos, debates, enlaces rss, las bases de datos

como EBSCO, LEGISCOMEX, Gestionhumana.com, Leyex.info, ScienceDirect, e-books y textos electrónicos, entre otros, son apoyos que permiten a los estudiantes la interacción, profundización y creación de conocimiento conjunto con el docente.

- La participación y apoyo en proyectos que se orientan a la comunidad como el del Centro de Emprendimiento, que ofrece un espacio para que profesores y estudiantes contribuyan a la solución de inquietudes en los diferentes campos de gestión.
- La realización de los trabajos de grado, enmarcados en la denominada Proyección Profesional, y que se convierte en uno de los requisitos de graduación, orientados al abordaje de situaciones reales del medio empresarial, como una evidencia de aplicación de los contenidos de los diferentes planes de estudio y como una forma de hacer proyección institucional al medio empresarial.
- La Institución Universitaria CEIPA ofrece a sus estudiantes la posibilidad de participar en pasantías en el ámbito nacional o internacional. Desde el año 2010 se vienen organizando en el ámbito nacional pasantías a Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, donde no sólo se visitan puertos, sino que se programan conferencias de carácter académico y visitas a los sitios más representativos de las ciudades, buscando acercar a los estudiantes a necesidades reales del mercado. En el ámbito internacional se vienen programando cada año dos pasantías internacionales, entre las cuales se destacan: Panamá, China, España, Chile y Turquía. Las pasantías buscan generar una movilidad académica que forma parte de las estrategias de internacionalización de la Institución, con el objetivo de ampliar la formación de sus estudiantes y posibilitar la interculturalidad de sus programas. Así mismo promover el entrenamiento específico o actualización de conocimientos tanto teóricos como prácticos en áreas puntuales bajo la supervisión de un tutor.
- El contacto con el medio académico y empresarial internacional conlleva al enriquecimiento intelectual del estudiante, amplía sus horizontes, facilita su acceso a la transferencia del conocimiento producido, permite su interacción con sistemas

culturales y educativos distintos, hace valorar su contexto propio y reafirmar su identidad y fortalece el aprendizaje de un idioma extranjero. En el ámbito nacional, contribuye a la preparación de los futuros líderes, fomenta la diversidad cultural, el entendimiento intercultural y el respeto por la tolerancia entre los pueblos. En el ámbito universitario, promueve la flexibilidad académica y administrativa, la innovación curricular e impulsa el desarrollo de la enseñanza superior con miras a una verdadera globalización.

Asumimos, desde cada una de las consideraciones anteriores, que los programas académicos de la Institución, no solamente apuntan al componente relacionado con información o conocimientos, sino también a la formación integral del educando y a su posibilidad de aportar al desarrollo del medio en el cual se está formando, con criterios éticos y de responsabilidad social.

#### 4. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA

El programa académico de Administración Humana, modalidad presencial, se justifica teniendo en cuenta su pertinencia en el marco de contextos social, económico, tecnológico y político vigentes, las oportunidades potenciales o existentes de desempeño en el campo de acción, el estado actual de la formación, las características y particularidad del programa y su coherencia con la filosofía institucional.

De esta forma, el programa se encuentra desarrollado desde 4 niveles de aplicación, los cuales determinan las necesidades de la disciplina, desde un contexto general hasta el quehacer particular del profesional en administración humana:

- **Sociedad del Conocimiento:** Corresponde al entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones y el componente más amplio que se ha tenido en cuenta, ya que trabajaremos sobre las condiciones y características que definen la



sociedad actual y que nos sirve como plataforma para comprender las necesidades de las organizaciones actuales en materia de Gestión Humana.

- **Administración de las Organizaciones:** El siguiente nivel corresponde a la revisión de los elementos de la administración como ciencia y su impacto en el desarrollo evolutivo de la disciplina de la gestión humana. Es posible que en este estudio se identifique la necesidad de abordar de manera introductoria algunas ciencias de apoyo como la psicología, la sociología y la antropología.
- **Gestión Humana como Disciplina:** La comprensión de este concepto, sus enfoques y modelos determinan los conceptos fundamentales de nuestro objeto de estudio, dando así un soporte a los diferentes componentes, procesos y sistemas de la gestión humana como disciplina organizacional.
- **Procesos y Subsistemas de Gestión Humana:** Finalmente nuestra fundamentación en su nivel más específico, tiene en cuenta la diversa clasificación de las actividades específicas que son desarrolladas por el proceso o macro-proceso de gestión humana en las organizaciones.

De esta forma entendemos que los procesos y sistemas de gestión humana en las organizaciones hoy en día tienen unas implicaciones serias, que van más allá del nivel operativo propio de la disciplina al interior de la empresa, y que además atiende a las necesidades estratégicas del negocio y da la posibilidad de un posicionamiento y reconocimiento de sus actividades en el sector al que pertenece y en la economía nacional y global.

Encontramos que las prácticas de gestión humana en las organizaciones han tenido una evolución importante a lo largo de los años, que parte desde la teoría general de la administración, que tiene sus orígenes en la revolución industrial, cuyo principal representante ha sido Taylor con la teoría científica de la administración. Desde ese entonces se han reconocido funciones operativas a cargo de las relaciones industriales, que incluye en sus principios de la administración, tales como la selección, capacitación, enseñanza y desarrollo

de cada trabajador, la necesidad de la cooperación de parte de los gerentes con los trabajadores y la adecuada distribución del trabajo, para lo cual se aplicaban técnicas como el estudio de tiempos y movimientos (Bateman & Snell, 2009).

Luego de los aportes de Taylor, se reconoce a Hugo Munsterberg como el creador de la Psicología Industrial, como parte de su trabajo de aplicación de la ciencia psicológica a diferentes entornos como la legislación y otras disciplinas (García-Ramos, Díaz-Juarbe, & Santiago-Estrada, 2013). Munsterberg como psicólogo estaba convencido que la psicología para aportar valor a la sociedad debía ser aplicada a diferentes disciplinas, dando origen a diversas ramas de esta ciencia, como la psicología industrial y la psicología legal entre otras (Weiss & Xuan, 2015).

Más adelante, se identifican aportes importantes como los experimentos realizados por el sociólogo Elton Mayo, de los cuales hacia 1929 se empieza a obtener como resultado que la productividad de los trabajadores en sus puestos de trabajo, más que de las condiciones ambientales, depende de las relaciones que se puedan mantener entre los colaboradores, motivo por el cual su corriente teórica toma el nombre de relaciones humanas (Bruce & Nyland, 2011).

Después de estos inicios sobre los estudios de la gestión humana en las organizaciones, se observa que la disciplina continúa su evolución, pasando por aportes importantes como el comportamiento organizacional, retoma los fundamentos aportados por la escuela de las relaciones humanas y empieza a trabajar a partir de 1943 en los aportes de la motivación en el trabajo, cuyos principales representantes son Abraham Maslow con su pirámide de necesidades, revisada posteriormente por Clayton Alderfer, la teoría X y Y de Douglas McGregor, Frederick Herzberg con su aporte sobre los factores motivacionales e higiénicos y David McClelland con su teoría de motivación de logro (Cuesta Santos, 2010).

Tal como se ha expuesto en la identificación del problema, en 1959 Peter Drucker introduce el concepto del trabajador del conocimiento, abriendo una puerta a las nuevas condiciones que deben existir en la gestión y motivación de las personas, dándoles un valor mucho más humano

cada vez menos mecánico, empezando así a alejarnos de la concepción que se tenía sobre los recursos humanos en décadas anteriores.

Según Ray Killian (1978), se ha definido como un reto de los años 60 del siglo XX, en cuanto a la gestión de la diversidad en recursos humanos la abolición del racismo y la inclusión de diferentes grupos de esta categoría, mientras que en los años 70 se debía trabajar en la inclusión de la mujer y la diversidad de género. Así mismo se identifican grandes diferencias entre las generaciones clasificadas por las edades de los trabajadores, generando de esta forma la necesidad de entender la diversidad cultural como una de las funciones claves de la gestión de los recursos humanos (Killian, 1978).

Se reconoce la necesidad de alinear la administración de Recursos Humanos con los propósitos de la organización, definiendo elementos claves como son la cultura, la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos. A partir de esta identificación, se desarrollan los procesos de gestión de Recursos Humanos, orientados al cumplimiento de las metas organizacionales (Armstrong, 1991).

#### **4.1. Coherencia con la Misión y el Proyecto Educativo Institucional**

En concordancia con su enfoque académico y empresarial en lo administrativo y gerencial, la Fundación Universitaria CEIPA se propone como PRINCIPIO RECTOR el siguiente: *"Somos 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."*

Uno de los primeros elementos institucionales de concordancia entre el Principio Rector y el Proyecto Educativo Institucional PEI y el programa académico de Administración Humana está determinado por su sólida y creciente relación con el mundo de la empresa y de la economía real mediante una participación activa y constante en las empresas y los gremios, a través de procesos orientados al mejoramiento de la gestión de unos y otros, hechos prácticos en la formación continua, la asesoría, la consultoría y el desarrollo de

profesionales que requieren de los mencionados estamentos, a través de nuestros programas académicos de educación formal. El estar "*comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones*" inscrito en el Principio Rector, posibilita la construcción recíproca y cercana entre Universidad-Empresa que ha transcurrido en el tiempo, en la medida en que se configuran y se cumplen nuevos programas académicos de educación formal, pero, ante todo, en la medida en que las relaciones de cooperación han propiciado la construcción de espacios para compartir y desarrollar el conocimiento.

La relación empresarial CEIPA ha impulsado a partir de los procesos de asesoría empresarial y de los docentes provenientes de las empresas, un entorno favorable a la generación de estudiantes empresarios, al complementar los fundamentos del desarrollo del espíritu empresarial compartidos en las aulas, con la capacidad empresarial de los docentes empresarios, por vocación y por ejercicio, lo cual le da una diferencia a nuestros procesos educativos.

Siendo uno de los ejes transversales del currículo de la Institución, el Desarrollo del Espíritu Empresarial, su puesta en práctica está determinada por la ejecución de programa académicos y proyectos empresariales de diferente dimensión por parte de los estudiantes y por la generación de planes de negocio.

En la actualidad, varios docentes de tiempo completo están en proceso de formación doctoral o en maestría, lo que posibilita la revisión permanente sobre la pedagogía, las competencias, los contenidos y en particular, el conocimiento gerencial, a través de diferentes metodologías y enfoques, para consolidar una posición gerencial propia y determinar las mejores prácticas de gestión de dicho conocimiento gerencial y homologarlas, para mejorar la calidad del proceso y de la forma como este desarrolla el aprender a aprender y las competencias de nuestros estudiantes.

Esta puesta en común de los logros propios de la Fundación Universitaria permite el trabajo interdisciplinario y optimiza la aplicación del conocimiento en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas de la sociedad.

En razón de las anteriores consideraciones, podemos evidenciar la forma en la cual tanto nuestros programas académicos como nuestro cuerpo docente y administrativo, comparten y llevan a la práctica los postulados de nuestro Principio Rector, relacionados con nuestro "compromiso con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral"; así mismo, podemos dar cuenta de la relación con el Proyecto Educativo Institucional, PEI, a través de la forma como las actividades del ejercicio gerencial de la Fundación Universitaria CEIPA, aportan al desarrollo de competencias como el Liderazgo, el Trabajo en Equipo, Conocimiento del Negocio y Pensamiento sistémico, por la forma como toda la interacción empresa-universidad-comunidad, se configura de una manera objetiva en el CEIPA y sus programas académicos, por medio de una visión integral del mundo de los negocios y sus relaciones con el entorno y el contexto. El desarrollo humano es la filosofía subyacente en la práctica de las acciones encaminadas a la comprensión y mejoramiento de lo humano en el proceso de formación en CEIPA, concretado en un conocimiento profundo tanto de las teorías más importantes, avanzadas y de diferente fundamento conceptual, ideológico, social y humano como por el estudio de las mejores prácticas de la disciplina en el mercado laboral y organizacional; una profunda manifestación ética llevada a las aulas y tomada de las experiencias empresariales define la forma como el respeto por las personas y en él la opción de conjuntar humanidad y productividad es la que se manifiesta en todo el proceso tanto en la relación estudiante- estudiante, estudiante-docente como en la reconstrucción de saberes de la gestión de lo humano, que proviene por la vía de las experiencias empresariales y se discute, valora y amplía en las aulas presenciales y en ello relacionamos en forma permanente nuestro mundo académico con la realidad del "compromiso con el desarrollo de las personas", explícito en el Principio Rector y PEI.

El currículo se materializa en cada espacio donde se comunican los saberes mediante didácticas fundamentadas en la modelación de los procesos de construcción de los conocimientos, bajo el enfoque de la investigación formativa, incorporando nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y de aprendizaje y posibilitando la

transformación de las funciones del profesor universitario para lograr el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior.

De acuerdo a todo lo dicho anteriormente, el programa académico de Administración Humana, responde al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y son precisamente el Principio Rector, además de los Valores Institucionales los que han orientado la presente justificación en cuanto las cualificaciones estructurantes del programa académico.

De conformidad con los Valores Institucionales, el profesional ha de contribuir a su entorno social, con conciencia de su momento histórico, creatividad, capacidad de enfocar problémicamente los asuntos de su interés aplicando el método de las ciencias económico-administrativas, con humanismo, pensamiento prospectivo, competitividad y sensibilidad. Del mismo modo, se preserva como fundamental la impronta axiológica en el perfil del profesional:

- Solidaridad y Compromiso Social.
- Innovación
- Servicio
- Honestidad
- Actitud Prospectiva

A lo largo de la presente justificación y en concordancia con las referencias bibliográficas y documentales, el programa académico de Administración Humana, ha de corresponder a una formación integral en aras de la consolidación de un marco de competencias y valores acordes con una realidad nacional e internacional que requiere de intervenciones efectivas y socialmente rentables desde los enfoques humano, económico y competitivo.

## 5. MARCO NORMATIVO

La Fundación Universitaria CEIPA se acoge a toda la normativa nacional vigente emanada por los diferentes organismos gubernamentales que dan directrices sobre los cumplimientos dentro del plan de desarrollo de la Educación Superior a través del Ministerio de Educación Nacional –MEN- y los contenidos dentro del Proyecto Educativo Institucional que rige las pautas y normas dentro de la estructura general de la educación, así mismo los Proyectos Educativos del Programa que buscan dar línea y secuencia para la adaptación curricular dentro de su normal funcionamiento. Para ello, se relaciona el marco institucional general contenido desde el MEN:

**Tabla #1: Normatividad instituciones de Educación Superior**

Tipo de Documento	Denominación	Fecha
Ley	Ley 30 de 1992- Servicio Público de Educación Superior. Expresa normas por medio de las cuales se reglamenta la organización del servicio público de la Educación Superior. (El Congreso de Colombia, 28 de Diciembre de 1992).	1992
Decreto	Decreto 1403 de 1993- Reglamentación de Ley 30 de 1992. Establece que mientras se dictaminan los requisitos para la creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado que puedan ofrecer las instituciones de educación superior, estas deberán presentar al Ministerio de Educación Nacional por conducto del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), con el fin de garantizar el cumplimiento de los fines de la educación, la información referida al correspondiente programa. Así también regula lo referido a la autorización de la oferta de programas de Maestría, Doctorado y Postdoctorado, de conformidad con la referida Ley. (Dado el 21 de Julio de 1993 y Publicado en el Diario Oficial N° 41.476 del 5 de agosto de 1994.	1993
Ley	Ley 115 de 1994- Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.	1994
Ley	Ley 489 de diciembre 29 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.	1998
Decreto	Decreto 2230 de 2003- Modificación Estructura Ministerio de Educación Nacional. Sanciona normas por las cuales se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional, y se dictan otras disposiciones. Dado en Bogotá, D. C., a 8 de agosto de 2003.	2003
Decreto	Decreto 644 de 2001- Reglamentación sobre puntajes altos en Exámenes de Estado	2001
Acuerdo	Acuerdo No. 01 de Junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento.	2005
Acuerdo	Acuerdo No. 02 de Junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.	2005
Resolución	Resolución N° 000167 del 31 de Mayo de 2006 - Icfes, por la cual se formaliza una delegación.	2004
Resolución	Resolución N° 183 de Febrero 2 de 2004, por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES.	2004
Decreto	Decreto 4675 de 2006. Por el cual se Modifica la Estructura del Ministerio de Educación Nacional	2006
Decreto	Decreto 4674 de 2006. Por el cual se modifica la Planta Global del Ministerio de Educación Nacional	2007
Decreto	Decreto 4729 de 2007. Por el cual se otorga la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública "Luis Lopez de Mesa".	2007
Decreto	Decreto 128 de enero 26 de 1976. Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.	1976
Ley	Ley 1286 de 2009: "Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones".	2009
Ley	Ley 29 de 1990: "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias."	1990

Fuente: Elaboración propia, CEIPA 2019

La fundación Universitaria CEIPA contempla la siguiente reglamentación interna dentro de su marco legal y funcional para cumplir con los parámetros designados por el MEN:

**Tabla #2: Reglamento Estudiantil y acuerdos complementarios**

Tipo de Documento	Denominación	Fecha
Acuerdo	Acuerdo 02: Reglamentación Seminarios Internacionales	2015
Acuerdo	Acuerdo 004: Elección del Representantes de los docentes, egresados y estudiantes ante el Consejo Académico	2018
Estatuto	Acuerdo No. 04 de 2015: Estatuto de propiedad intelectual	2015
Manual	Manual de Convivencia Institucional	2015- 2020
Acuerdo	Acuerdo No. 03-2017: Prerrequisito Contaduría Pública	2017
Acuerdo	Acuerdo No. 04-2016: Reglamentación grupos dirigidos	2016
Acuerdo	Acuerdo No. 01-2015: Reglamentación parqueaderos	2015
Acuerdo	Acuerdo No. 7- 2011: Reglamento Estudiantil	2011
Acuerdo	Acuerdo Directivo No. 8- 2018: Reglamento Estudiantil	2019
Acuerdo	Acuerdo Consejo Académico No. 005 de Junio de 2011: Reglamento número total del créditos programas académicos	2011
Acuerdo	Acuerdo No. 05- 2007: Reglamento para cursar núcleos simultáneos	2007
Acuerdo	Acuerdo 03- 2009: Reglamento proyección profesional para pregrado y plan de empresa para postgrado	2009
Acuerdo	Acuerdo No. 02- 2017: Actualización proyección profesional y plan de empresa	2017
Acuerdo	Acuerdo No. 07- 2017: Reglamento pruebas supletorias	2017
Acuerdo	Acuerdo No. 01 de 2015: Reglamento reconocimiento de núcleos por transferencia	2015
Acuerdo	Acuerdo No. 02 de 2009: Reglamento validación núcleos de electivas para pregrado 2009	2009
Acuerdo	Acuerdo No. 03 de 2011: Reglamento validación núcleos de electivas para pregrado	2011
Política	Política de devoluciones y saldos a favor de la Fundación Universitaria CEIPA	s.f.
Acuerdo	Acuerdo No. 02 - 2018: Requisitos de grado Consejo Académico	2018
Acuerdo	Acuerdo NO. 02- 2012: Validación de los núcleos de electivas por el seminario de cátedra busrátil	2012
Acuerdo	Acuerdo No. 03- 2013: Valor del crédito pregrado de Administración de empresas en la modalidad presencial y virtual	2013

Fuente: Elaboración propia, CEIPA 2019

**Tabla #3: Derechos Pecuniarios**

Tipo de Documento	Denominación	Fecha
Comunicado	Derechos Pecuniarios 2015- Justificación de aumento Derechos pecuniarios 2015	2015
Comunicado	Derechos Pecuniarios 2016	2016
Comunicado	Derechos Pecuniarios 2017	2017
Comunicado	Derechos Pecuniarios 2018	2018
Comunicado	Derechos Pecuniarios 2019	2019
Comunicado	Derechos Pecuniarios 2019- Justificación de aumento Derechos pecuniarios 2019	2019

Fuente: Elaboración propia, CEIPA 2019

**Tabla #4: Reglamentación Institucional**

Tipo de Documento	Denominación	Fecha
Estatuto	Estatuto docente	2016
Estatuto	Estatuto general CEIPA	2000
Política	Políticas para el tratamiento de su información personal	2013
Acuerdo	Acuerdo No. 8- 2011 Consejo Directivo: Reglamento BienSer	2011
Resolución	Resolución rectoral No. 01- 2016: Elecciones 2016	2016

Fuente: Elaboración propia, CEIPA 2019



## 6. PERFIL DEL EGRESADO

### 6.1. Perfil del Egresado CEIPA

El fin de nuestra formación y el objeto de todos nuestros esfuerzos apuntan a:

Un profesional CEIPA como gestor íntegro del conocimiento, orientado a la solución de problemas organizacionales, comprometido con el desarrollo de la sociedad, de su gente y las organizaciones, apto para desempeñarse en ambientes heterogéneos locales y globales.

Este perfil puede desagregarse de la siguiente manera:

**Gestor del conocimiento:** Es una persona que sabe encontrar, proteger, diseminar y crear los saberes necesarios para responder a los retos sociales, culturales, económicos y humanos que le presenten los contextos que vive.

**Íntegro:** Es una persona con sólidos valores éticos; un profesional con propósito superior, consciente y visión compartida.

**Solucionador de problemas:** Aplica su capacidad creativa, su inteligencia emocional, su habilidad analítica y su visión prospectiva para ofrecer alternativas viables a los retos que se le presentan.

**Organizaciones:** Grupo de personas y sus recursos que se reúnen bien sea en un contexto social o empresarial buscando alcanzar fines comunes.

**Comprometido:** No es un simple espectador de su tiempo, sino que se involucra de manera proactiva, ejerciendo liderazgo inspirador para mejorar su vida, la de sus semejantes y su entorno. Este compromiso se expresa en su capacidad emprendedora o su orientación empresarial.

**Apto:** Su idoneidad profesional se caracteriza por estar sustentada en una persona adaptable, autónoma, hábil en el uso de la creatividad, el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo, con capacidad de tomar decisiones estratégicas. Posee inteligencia emocional, social y resiliencia ante los retos del siglo 21.

**Contexto:** Está en capacidad de actuar en ambientes caracterizados por su diversidad cultural y geográfica adaptándose a diferentes entornos “globales”.

## 6.2. Perfil del Administrador CEIPA

Buscamos formar un administrador de empresas integral que responda a los retos del siglo 21 mediante su desarrollo en tres dimensiones:

- Es un líder consciente
- Es un estratega
- Es un emprendedor

## 6.3. Perfil del ADMINISTRADOR HUMANO

El programa académico de Administración Humana les permitirá a sus estudiantes desarrollar competencias con un enfoque de apoyo a los procesos funcionales y estratégicos de la organización.

Éste se constituye como tal en uno de los aportes académicos por cuanto prepara un profesional con un enfoque estratégico integral y enriquecedor para asumir la profesión con una clara comprensión de los factores que inciden en la generación de valor en las organizaciones.

El egresado del programa académico podrá tomar decisiones corporativas a partir de lo enunciado y podrá valorar los procesos de empresas o sectores asociados a su actividad en búsqueda de ventajas competitivas.

El profesional egresado estará preparado para gestionar no sólo los procesos de desarrollo de las organizaciones, sino también los que garanticen la sostenibilidad y crecimiento de la misma en ambientes de incertidumbre.

## 7. ASPECTOS CURRICULARES

### 7.1. Referentes Conceptuales

#### 7.1.1. Enfoque Constructivista del Aprendizaje

La apropiación teórica supone no solamente asumir los conceptos de la Pedagogía y la Didáctica, sino, también, una inmersión reflexiva en las corrientes y enfoques de mayor potencia, que arrojan luces y ofrecen experiencias significativas sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje. En esta dirección, la perspectiva constructivista encierra un gran valor conceptual y metodológico para superar viejos esquemas en la mediación pedagógica. Para recurrir a la concepción constructivista es necesario tener en cuenta que existen varios enfoques y diferentes dimensiones de lo que genéricamente se denomina constructivismo. Desde la epistemología y la psicología surgen aportes a las indagaciones sobre la relación de los seres humanos con el conocimiento, dando lugar a múltiples enfoques y 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. En los enfoques pedagógicos sobre la enseñanza de los saberes se descubre una gran riqueza en conceptos y estrategias didácticas que van más allá de los procesos cognitivos para el logro de los aprendizajes significativos; abordan los objetos propios de dichos saberes y las problematizaciones que hay en su interior, los contextos culturales y sociales específicos, las características personales de los sujetos del aprendizaje desde sus expectativas, motivaciones y saberes previos; todos los procedimientos y recursos que encuentran adecuados para mediar la relación entre el estudiante y el conocimiento en relación con su propia formación.

Para las elaboraciones de los cognoscitivistas actuales ha sido de gran valor las aportaciones de la teoría Genética de Piaget y la teoría sociocultural de Vigostsky. Dos

corrientes discrepantes en algunos aspectos sobre la relación entre el aprendizaje y el desarrollo, fundamentalmente entre el carácter individual del aprendizaje (Piaget) el carácter social (Vigotsky) La concepción piagetiana plantea que el aprendizaje sigue al desarrollo a diferencia de la concepción de Vigotsky que plantea que el aprendizaje genera desarrollo mediado social y culturalmente. Ambas corrientes son convergentes en los aportes del aprendizaje al desarrollo de la inteligencia, que han dado lugar a los avances de los enfoques cognitivos, que alimentan la concepción constructivista del aprendizaje.

POSTULADOS CENTRALES DE LOS ENFOQUES CONSTRUCTIVISTAS <sup>1</sup>		
Enfoque	Concepciones y principios con implicaciones educativas	Metáfora educativa
Psicogenético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la autoestructuración</li> <li>• Competencia cognitiva determinada por el nivel de desarrollo intelectual</li> <li>• Modelo de equilibración: generación conflictos y reestructuración conceptual</li> <li>• Aprendizaje operatorio: Sólo aprenden los sujetos en transición mediante abstracción reflexiva</li> </ul>	<p><i>Estudiante</i></p> <p>Constructor de esquemas y estructuras operatorios</p> <p><i>Docente</i></p> <p>Facilitador del aprendizaje y desarrollo</p> <p><i>Enseñanza</i></p> <p>Indirecta, por descubrimiento</p> <p><i>Aprendizaje</i></p>

<sup>1</sup> Díaz, F. Y Barriga, A. (2002) **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista**. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado México: Mc Graw Hill.

POSTULADOS CENTRALES DE LOS ENFOQUES CONSTRUCTIVISTAS <sup>1</sup>		
Enfoque	Concepciones y principios con implicaciones educativas	Metáfora educativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier aprendizaje depende del nivel cognitivo inicial del sujeto</li> <li>• Énfasis en el currículo de investigación y en el aprendizaje por descubrimiento</li> </ul>	Determinado por el desarrollo
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría Ausubeliana del aprendizaje verbal significativo</li> <li>• Modelos de procesamiento de la información y aprendizaje estratégico</li> <li>• Representación del conocimiento: Esquemas cognitivos o teorías implícitas y modelos mentales episódicas</li> <li>• Enfoque expertos-novatos</li> <li>• Teorías de la atribución y de la motivación por aprender</li> <li>• Énfasis en el desarrollo de habilidades del pensamiento, aprendizaje significativo y solución de problemas.</li> </ul>	<i>Estudiante</i> Procesador activo de la información <i>Docente</i> Organizador de la información tendiendo puentes cognitivos, promotor de habilidades de pensamiento y aprendizaje <i>Enseñanza</i> Inducción de conocimiento esquemático significativo y de estrategias o habilidades cognitivas: el cómo del aprender <i>Aprendizaje</i>

POSTULADOS CENTRALES DE LOS ENFOQUES CONSTRUCTIVISTAS <sup>1</sup>		
Enfoque	Concepciones y principios con implicaciones educativas	Metáfora educativa
		Determinado por conocimientos y experiencias previas.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje situado o en contexto dentro de comunidades de práctica</li> <li>• Aprendizaje de mediadores instrumentales de origen social</li> <li>• Creación de ZDP (zonas de desarrollo próximo)</li> <li>• Origen social de los procesos psicológicos superiores</li> <li>• Andamiaje y ajuste de la ayuda pedagógica</li> <li>• Énfasis en el aprendizaje guiado y cooperativo; enseñanza recíproca</li> <li>• Evaluación dinámica y en contexto</li> </ul>	<p><i>Estudiante</i> Efectúa apropiación o reconstrucción de saberes culturales</p> <p><i>Docente</i> Labor de mediación por ajustes de la ayuda pedagógica</p> <p><i>Enseñanza</i> Transmisión de funciones psicológicas y saberes culturales mediante interacción en ZDP</p> <p><i>Aprendizaje</i> Interiorización y apropiación de representaciones y procesos.</p>

Para precisar de alguna forma lo que se entenderá por constructivismo como fundamento y orientación, para reconstruir el Modelo Pedagógico CEIPA, sería importante retomar la definición de Mario Carretero cuando responde a la pregunta ¿Qué es el constructivismo?

Básicamente puede decirse que ... el individuo- tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos – 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. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano. ¿Con qué instrumentos realiza la persona dicha construcción? Fundamentalmente con los esquemas que ya posee, es decir, con lo que ya construyó en su relación con el medio que le rodea.

Esta construcción que realizamos todos los días y en casi todos los contextos en los que se desarrolla nuestra actividad, ¿de qué depende? Depende sobre todo de dos aspectos, a saber: de la representación inicial que tengamos de la nueva información, o de la actividad, externa o interna, que desarrollemos al respecto.  
(1997)

En armonía con esta definición es relevante el aporte de Ausubel y la Psicología cognitiva al constructivismo, específicamente, con los desarrollos a la teoría del aprendizaje significativo que establece como elementos esenciales para tal logro:

- Partir del nivel de desarrollo y los conocimientos del alumno
- Relacionar el conocimiento nuevo con el conocimiento ya existente
- Lograr en el alumno la reorganización y modificación de sus propios esquemas mentales
- La importancia del interés y la motivación de alumno por el conocimiento para el logro de los aprendizajes

### **Postulados centrales de los enfoques constructivistas**

Otros enfoques cognitivos con desarrollos recientes tienen aportaciones importantes a la concepción constructivista, algunos de ellos son:

- La Enseñanza para la Comprensión, es un proyecto del grupo de investigadores de la Escuela de graduados de Educación de la Universidad de Harvard, dirigido por David Perkins, Howard Gardner y Vito Perrone (1999) con la participación de investigadores de varios grupos y de docentes en ejercicio, con el propósito de enseñar a comprender, para desarrollar en los alumnos habilidades para pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que ya saben. Se consideraron desde los inicios del proyecto unos interrogantes claves a resolver por los docentes como condición para lograr enseñar para la comprensión:

- ¿Qué tópicos vale la pena comprender?
- ¿Qué deben comprender los estudiantes sobre esos tópicos?
- ¿Cómo podemos fomentar la comprensión?
- ¿Cómo podemos averiguar qué es lo que comprenden los alumnos?

Este proyecto, debido a su importancia y a los resultados obtenidos tiene aplicaciones y desarrollos en diferentes países.

- La Modificabilidad Cognitiva Estructural y el concepto de la Experiencia del Aprendizaje Mediado, contenida en los trabajos del profesor Reuven Feuerstein del Centro Internacional para el Desarrollo del Potencial de Aprendizaje, de Israel, merecen estudio y atención, por cuanto plantea alternativas para todos los niveles de desarrollo intelectual.

- La Teoría de las Inteligencias Múltiples, producto de las investigaciones y desarrollos dirigidos por Howard Gardner sobre el carácter de la inteligencia y los métodos de medición, más allá del predominio del solo raciocinio y los aspectos cognitivos,



identifica otros elementos de la personalidad y del entorno que hacen que los seres humanos tengan inteligencias particulares y que existan factores emocionales y culturales conducentes a que se desarrollen de determinada manera. A partir del conocimiento de las estructuras de la mente formula su teoría sobre las inteligencias múltiples que se manifiestan de ocho formas: musical, cenestésico-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal y naturalista. Las diferencias de mentalidad tienen implicaciones educativas importantes dado que a cada una corresponden modos diferentes de interpretar el mundo real.

Las anteriormente enunciadas y otras corrientes de pensamiento en el campo educativo, lo mismo que los diferentes enfoques pedagógicos, conducentes al aprendizaje significativo, representan para los docentes la oportunidad de allegar un caudal de ideas sustentadas, para construir y afianzar sus concepciones y conceptualizaciones sobre el significado de la práctica formadora, en consonancia con los propósitos del Modelo CEIPA y las alternativas pertinentes para su implementación. Es del acervo del equipo de académicos la apropiación del significado de la formación integral, de la formación de competencias y la construcción de la identidad de los perfiles profesionales que egresan y se vinculan al mundo del trabajo.

La apropiación a profundidad de las teorías de la enseñanza y el aprendizaje y de las concepciones, corrientes y enfoques de la Pedagogía, la Didáctica y la Psicología, se constituye en condición para fortalecer el desarrollo científico y pedagógico de los docentes, para lograr un consenso sobre la concepción constructivista y lo que suponen sus desarrollos conceptuales y prácticos en la Institución.

### 7.1.2. Concepto de Formación

A las instituciones comprometidas con el desarrollo del talento humano les exige la adopción de una concepción sobre la formación, “como la expresión del conocimiento que el ser humano tiene de sí mismo y de su relación con el mundo, de los valores que ha construido como sujeto individual y social, los principios y criterios que orientan la vida y su accionar y que le permiten gobernarse a sí mismo y lograr la mayoría de edad.” (María Idilia Urrego y Otra, 1999)

En el contexto de la educación formal e intencionada que es la que nos ocupa, es útil tener en cuenta para su definición la complejidad del origen y utilización del término formación, que ha dado lugar a múltiples significados de acuerdo con las diferentes corrientes pedagógicas. Pese a la ambigüedad que esto genera, es posible acogerse al concepto de que:

La formación designa el proceso de desarrollo, en que se manifiesta al exterior algo interior. No es, sin embargo, un proceso de desarrollo a manera de una fuerza que se impone hacia fuera sin quedar contrarrestada por una realidad resistente. La formación tiene lugar en un intercambio con el mundo; no es un proceso orgánico que se lleva a cabo por sí mismo, a la manera del crecimiento de una flor, sino que es inconcebible sin educación (Josef Speck y Gerhard Wehle, 1981).

Si la formación involucra el proceso de desarrollo, éste compromete todas las dimensiones de la personalidad en un proceso educativo a lo largo de la vida, y llegará a ser integral cuando tenga expresión en la autonomía. La formación autónoma, por tanto, estructura la subjetividad del individuo en todos los momentos y contextos que le dan significado a su actuar, se valora en sus dimensiones ética, social e intelectual y lo hacen protagonista y responsable de todos sus aprendizajes.

La relación de la formación con la instrucción, expresada por Josef Speck y Gerard Wehle, conserva su vigencia y enriquece las posibilidades de la Pedagogía en la educación superior, para lo cual traen a su discurso la concepción de la Comisión Alemana: “La formación multiplica las oportunidades de instrucción porque hace al hombre más ágil y más perspicaz, porque amplía su horizonte y le descubre nuevas posibilidades (...). Si por un lado la enseñanza ha venido a ser un medio imprescindible de formación, en cambio, la formación resultante de la enseñanza protege al hombre contra la estrechez de la especialización.” (..). Y con respecto a los que quieren descartar la formación como concepto pedagógico fundamental, se recalca: “La formación que no puede darse nunca por terminada, no es un suplemento de la existencia humana, al que se pueda renunciar, sino que más bien fundamenta la posibilidad de una existencia en general”. (ibid 864). Empfeblugen D A, 880).

En este contexto, las instituciones de educación superior en sus propósitos formativos están llamadas a crear las condiciones para acompañar, apoyar y motivar la disposición de aprendizaje y crecimiento de todos los miembros de su comunidad.

## **7.2. Plan de Estudios y Malla Curricular**

El plan de estudios en CEIPA se construye como un tejido de competencias cuya trama es el desarrollo de habilidades emprendedoras y la urdimbre son las competencias del núcleo y los componentes integrados de las áreas de formación que al entrelazarse de manera cíclica van creciendo en complejidad tanto vertical como horizontalmente.

Las ÁREAS DE FORMACION, que se indican a continuación, responden a la formación integral de los futuros profesionales y trabajan de manera entrelazada procurando evitar la parcelación disciplinar o una aproximación temática al conocimiento, lo que significa que participan a lo largo del currículo, desde las etapas de planeación hasta la ejecución de este (No son simples proveedoras de conocimiento “por encargo”).

ÁREA DE FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA: Incluye los elementos conceptuales y propios para el desarrollo profesional del Administrador, que le sirven al estudiante como fundamento, para acceder de forma más comprensiva y crítica a los conocimientos y prácticas propias del campo profesional específico.

Se incluyen en esta área el componente de las ciencias legales, contables, económicas y financieras y los fundamentos gerenciales que contribuyen a la formación del estudiante, proporcionándole las herramientas metodológicas para su actividad académica, las cuales constituyen un eje transversal del plan de estudios.

ÁREA DE FORMACIÓN SOCIO-HUMANÍSTICA: aporta las herramientas, conocimientos y sensibilidad necesarios para comprender el entorno en que se moverán e interactúan. De igual forma, les proporciona las herramientas para reflexionarse y construirse como ser íntegro e integral.

En esta área se incluye la formación en pensamiento lógico verbal, pensamiento crítico, comprensión social, cultural e histórica de la realidad, ética, compromiso y responsabilidad socioambiental y competencias interculturales y comunicativas. También contempla la formación integral del ser respondiendo a sus inquietudes estéticas, espirituales y culturales. Estimula el autocuidado mental, emocional y físico; la construcción de su proyecto de vida y la conciliación de éste con las múltiples dimensiones del individuo.

ÁREA DE FORMACIÓN EN CIENCIAS BÁSICAS: Pensamiento STEM (Ciencia, tecnología, ingeniería, matemática). Desde esta área los estudiantes adquieren las capacidades de razonamiento y operación lógico – matemática, investigación, manejo de datos, pensamiento ingenieril, pensamiento sistémico, pensamiento ecológico.

ÁREA DE FORMACIÓN EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO: En tanto eje axial de la formación del estudiante, se encuentra en el corazón de nuestra actividad formadora, aportando las competencias necesarias para desarrollar el pensamiento creativo, innovador, propositivo y proactivo. De igual manera se ocupa de aportar las herramientas necesarias para la formulación y ejecución de los proyectos de emprendimiento y empresarismo.

### 7.2.1. El tejido: la trama

Dado que el PEI considera que la innovación y el emprendimiento “son la materialización de la voluntad creativa y de progreso de nuestra comunidad educativa”, estas competencias deben atravesar horizontalmente el currículo desde el primero hasta el último año. Es así como todos los núcleos se fundamentan en problemáticas que pongan en acción los saberes y actitudes emprendedoras o empresariales de estudiantes y docentes.

Para el efecto, se proporciona una herramienta procedimental y una metodológica. En cuanto a la procedimental, desde el principio de cada año y a lo largo del programa, el estudiante debe pasar por ciclos cada vez más complejos de Exploración, Transformación, Conexión y Potenciación, comprendidos de esta manera:

## Explora

- El estudiante se mira a sí mismo y a su mundo haciendo preguntas trascendentales e identificando dónde se cruzan las necesidades identificadas con sus intereses y motivaciones.

## Transforma

- El estudiante elabora un plan para transformarse a sí mismo (automejoramiento) y transformar su entorno (resolver los problemas o aprovechar las oportunidades identificadas).

## Conecta

- El estudiante pone en acción sus planes; identifica y genera relaciones sociales, comerciales, ambientales, culturales, económicas y académicas entre él y su entorno para favorecer su proyecto, el medio ambiente y a otras personas.

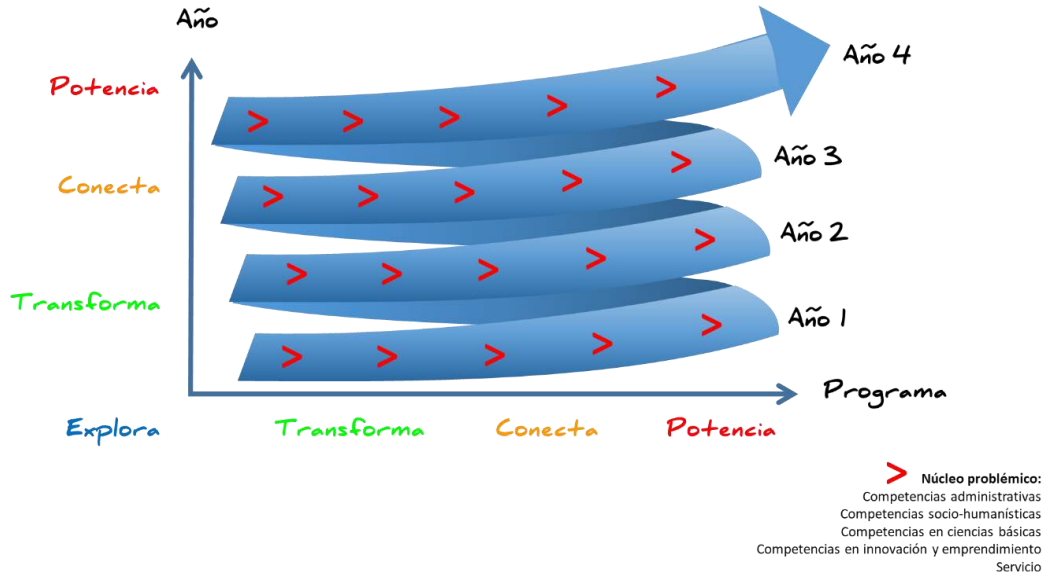
## Potencia

- El estudiante fortalece e incrementa el alcance social y comercial de su proyecto.

Estos ciclos son flexibles, dependiendo del nivel previo o el alcanzado por los estudiantes, de tal manera que su profundidad y complejidad se adaptan no sólo al grupo, sino a los individuos y favorecen que sus productos o proyectos, según el grado de madurez, puedan avanzar sin obstáculo o pasar rápidamente por la parte del proceso ya superada. Esta flexibilidad también permite que se pueda trabajar sobre problemas o necesidades de empresas de diferente naturaleza o magnitud.

El progreso también debe obedecer a la complejización de las competencias de pensamiento del estudiante, yendo de lo concreto a lo abstracto, creciendo en espiral, igual que el programa.

**Gráfica 1: Procedimiento vertical y horizontal**



**Fuente:** Elaboración propia. CEIPA, 2018

Como herramienta metodológica se proporciona el modelo de innovación CEIPA, cuyo procedimiento se puede consultar en el documento denominado “Modelo de Innovación CEIPA 2017”.

**Gráfica 2: Representación gráfica modelo de innovación en CEIPA**



**Fuente:** Elaboración propia. CEIPA, 2018

### 7.2.2. La urdimbre: Formación por Núcleos Problémicos

Desde el punto de vista estructural y metodológico, el currículo CEIPA se construye en su totalidad por **núcleos problémicos**<sup>2</sup> como el método de aprendizaje, comprendiendo el núcleo 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 diferentes perspectivas. (...) Permite una visión integral del saber administrativo y evita la fragmentación de los saberes para la solución de los problemas que concentran las actividades del núcleo para el logro de las competencias...”*** (CEIPA, 2012, p.21- 22).

Según esto, el núcleo problémico no puede considerarse ni una suma de contenidos, ni un agregado de materias, ni un listado de temas para alcanzar objetivos, sino una concurrencia de disciplinas para analizar y solucionar problemas y desarrollar competencias.

El núcleo problémico es, en consecuencia, un método y una metodología alternativa a un plan de estudios por asignaturas, el cual se planea y desarrolla en el marco de la realidad socioeconómica del campo de intervención profesional.

---

<sup>2</sup> Para profundizar en los fundamentos teóricos e históricos del concepto de Núcleo problémico, el lector puede remitirse al PEI CEIPA 2018.



### **7.2.2.1.** *La Estructura por Núcleos Problémicos*

Uno de los elementos centrales del currículo integral de CEIPA son los núcleos problémicos que se estructuran y se llevan a cabo a partir de una relación dialéctica entre los problemas empresariales, los conocimientos fundamentales y la implementación de soluciones profesionales.

Cada núcleo se compone de objetos de aprendizaje, es decir, recursos de contenidos que tienen como objetivo facilitar y estimular el proceso de aprendizaje de los estudiantes y la adquisición de nuevos conocimientos; cada objeto de aprendizaje tiene una problemática y un árbol conceptual lo cuales se definen a continuación:

- **Problemática:** Es una situación detonante de inquietudes, pedagógicamente creada o seleccionada y contextualizada a partir de una realidad, presentada en un lenguaje técnico. Puede ser un caso empresarial o una narración situacional real o inventada.
- **Árbol conceptual:** estructura temática del objeto en términos de conceptos y contenidos mediante el símil de un árbol, estableciendo bases teóricas (raíces), conceptos fundamentales (tronco), ideas derivadas (ramas) y aplicaciones prácticas (hojas y frutos), según el caso. Los planteamientos del árbol conceptual, deben proveer información para la elaboración de un diagrama claro y acertado de todo el proceso.

Cada año de formación, se compone de varios núcleos problémicos consecutivos cuya interconexión configura el carácter del graduado CEIPA. En

un año, el estudiante cursa cinco núcleos de cuatro objetos de aprendizaje cada uno. De los cuatro objetos del núcleo, uno será electivo, permitiendo que el estudiante vaya construyendo de manera adaptativa parte de su programa de crecimiento. Los tres primeros años son de carácter generalista, el último año es de carácter especializado.

Al igual que el año y el programa, el núcleo integra el procedimiento de *Exploración, Transformación, Conexión, Potenciación*. De igual manera, a lo largo del año, los núcleos podrán concentrarse en esta táctica mas no restringirse a ella. Así, el primer núcleo del año puede ser exploratorio; los dos siguientes, transformacionales, y así sucesivamente.

Al diseñar los núcleos, su conexión entre el año, así como la de un año al otro, se presta particular atención en mantener el equilibrio que aportan las diferentes áreas de formación, lo cual no implica una división exacta. Así, se construyen núcleos integrados, enfocados al desarrollo de competencias de acuerdo con los retos que se formulen y al nivel de profundidad requerido por el avance del estudiante, evitando centrarlos en temas específicos.

Los núcleos son diseñados colegiadamente, acordando cuáles competencias serán integradas en cada año. La siguiente tabla permite el diseño y al tiempo mantener el equilibrio de créditos, así como identificar analíticamente los saberes específicos que conformarán los objetos de los diferentes núcleos:

**Gráfica 3:** Herramienta de diseño de la estructura interna del núcleo.

AÑO 1					
Núcleo	Competencias	Área de formación		Créditos	Saberes
		Disciplinar	Administración de empresas		
			Administración Financiera		
			Administración de mercadeo		
			Administración Humana		
			Administración de negocios internacionales		
		Socio-humanística	Comunicación		
			Socio cultural		
			Ética		
			Servicio		
		Ciencias básicas	Métodos cuantitativos		
			Investigación		
			STEM		
		Innovación/ emprendimiento			

**Fuente:** Elaboración propia. CEIPA, 2018

En este caso, no habrá un núcleo, por ejemplo, de métodos cuantitativos, sino que sus objetos se diseminarían en el programa de estudios. Aunque en términos formales podrían agruparse en uno o dos núcleos, hacerlo de esta manera dificultaría el enfoque integrador del currículo.

El componente de servicio será incorporado en al menos dos núcleos al año, procurando proyectos que se realicen con la comunidad y no para la comunidad e impliquen procesos de desarrollo - no actividades asistencialistas - deviniendo en procesos formativos tanto para el estudiante como para la comunidad anfitriona.

Al iniciar cada año de formación, el estudiante participa de un núcleo (Laboratorio de Idea de Negocios) a partir del cual formula un proyecto que extenderá a lo largo de los núcleos restantes. A medida que avanza en su proceso formativo, puede cambiar de proyecto o iniciar uno nuevo. Estos proyectos son la excusa para trabajar sobre sí mismo y su crecimiento como persona y profesional.

#### **7.2.2.2.** *Componentes del núcleo problémico*

**Problemático:** Este componente, desde la pregunta, identifica, analiza, debate, critica, un aspecto significativo del campo de intervención profesional y, desde su realidad socio-económica, formula un problema, indaga las causas fundamentales y construye respuestas, interpretaciones y soluciones posibles. Convierte la situación propuesta en una herramienta metacognitiva que motiva a docentes y educandos hacia la búsqueda de aquellos saberes necesarios para alcanzar la plena realización de su ser y la excelencia profesional.

**Relacional:** Este componente favorece una aproximación tridimensional a la realidad interconectada en todas sus perspectivas (sociales, culturales, históricas, económicas, políticas, medioambientales) facilita la articulación lógica entre sus diferentes componentes internos y otros núcleos; conecta los contextos entre la academia y las organizaciones (públicas, privadas, sociales) el saber teórico y la praxis; garantiza el alcance y la profundidad conceptual requeridos por el objeto de formación.

**Emprendimiento:** Este componente es transversal dentro del currículo institucional, determina la concreción del trabajo estudiante–docente y está dirigido al fomento de la cultura emprendedora y la capacidad innovadora, mediante la elaboración de productos concretos objeto de la práctica laboral.

**Investigativo.** El componente problémico se desarrolla en los núcleos a través de un conjunto de problemas interrelacionados que requiere de una explicación, una interpretación y una posible solución, lo que permite asumir el conocimiento como un todo dinámico, donde la construcción de problemas se dé en conexión con las complejidades del conocimiento disciplinar y de los contextos relacionados con el campo de intervención profesional. Esto hace que los núcleos problémicos sean un espacio propicio para desarrollar el espíritu investigativo y la actitud científica en los estudiantes y docentes; igualmente, para generar la posibilidad de convertir los objetos de formación en objetos de investigación.

**Ambientes de aprendizaje:** El núcleo acontece en cualquier lugar y en cualquier momento. Si bien la presencialidad no deja de ser importante, el componente virtual cobra mayor relevancia a la luz de los retos venideros. De esta manera, la virtualidad es una estructura metodológica que le da identidad al Modelo Pedagógico, es la mediadora de la relación estudiante-docente-conocimiento. Esta mediación es reflexionada, aplicada y desarrollada dentro del núcleo, para la interacción de todos los componentes en el campo virtual con las herramientas que les proporcionan las TICs.

**Gráfica 4:** Componentes de los núcleos problémicos en CEIPA



**Fuente:** Modelo Pedagógico CEIPA

### 7.2.3. Fundamentación del plan de estudios

#### 7.2.3.1. *Competencias del profesional en Administración Humana*

Ser administrador hoy, obliga a redefinir las capacidades que lo llevan a gestionar en las organizaciones, agregando valor y generando competitividad, con atención a la lectura de su entorno y en ello a la identificación de tendencias globales, regionales o locales, para convertirlas en oportunidades de negocios y de crecimiento humano, económico y social.

Por definición CEIPA ha entendido por competencia, las características que presentan las personas con un desempeño superior, compuestas por una integralidad de variables como: conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, motivación, valores, con lo cual es posible alcanzar el nivel de desempeño antes enunciado.

Dentro de la definición de competencias anteriormente citada, adquiere especial relevancia el componente axiológico (las actitudes y la ética). Como lo plantea Cortina (2000)<sup>3</sup>, la profesión va más allá de una ocupación que permite resolver las necesidades económicas y sociales (estatus) de las personas. La profesión es una práctica social que toma sentido en el impacto que produce sobre la sociedad (la comunidad, empresa, la región, el país). Según Hortal (2002)<sup>4</sup>, en su formación, el profesional no sólo adquiere conocimientos y habilidades que lo distinguen como tal, sino que

---

<sup>3</sup> Cortina, Adela, Presentación, el sentido de las profesiones, en A. Cortina y J. Conill, 10 Palabras Clave en Ética de las Profesiones, Verbo Divino, Navarra, España, 2000, pp. 13-28. Código Deontológico de los abogados de la Unión Europea.

<sup>4</sup> Hortal, Augusto, Ética General de las Profesiones, Desclée, Bilbao, España, 2002.

adicionalmente acepta el compromiso de esmerarse en una prestación de servicios profesionales con calidad y eficiencia.

En consecuencia, la formación por competencias implica que el graduado no sólo será capaz de ejercer un desempeño laboral fundamentado, sino también comprometido.

A partir de esta definición se hace necesario reconocer las especificidades profesionales que caracterizan a los componentes de la competencia:

**Saber Conocer:**

- Destrezas de aprendizaje
- Destrezas de pensamiento
- Comunicación
- Comprensión
- Saberes específicos de la profesión

**Saber Ser:**

- Valores
- Ética
- Actitudes
- Desarrollo personal

**Saber Hacer:**

- Aplicación del conocimiento

- Toma de decisiones
- Evaluación
- Actuar en contexto.

El carácter holístico de las competencias exige reconocer un elemento integrador que garantice que los conocimientos, las habilidades, valores y actitudes se desarrollan en una dinámica sistémica. Los componentes de la competencia no existen de manera atomizada sino en una relación dialéctica. Los problemas empresariales que se abordan en los núcleos problémicos se derivan de las competencias profesionales, por ello el estudiante se forma en habilidades que tienen relación directa con el ejercicio profesional. Por lo tanto, por ser una formación teórico-práctica desde el método, **la principal responsabilidad del aprendizaje recae en el estudiante.**

A pesar de que el estudiante asume un papel protagónico en su formación, los docentes y los empresarios adquieren nuevas responsabilidades para garantizar la eficiencia del proceso: la capacidad de aprendizaje autónomo del estudiante es limitada y para potenciar la Zona de Desarrollo Próximo es necesario que docentes y empresarios coloquen al servicio del estudiante los instrumentos que sean necesarios para que éste pueda desplazarse de forma autónoma en el proceso que va de la comprensión de la realidad circundante, a su abstracción, a la construcción mental y a la implementación material de la propuesta de transformación.

La vinculación de docentes y empresarios con el trabajo autónomo del estudiante, comprometiéndose con su desarrollo y guiando sus actividades,



establece un nuevo vínculo entre estos actores: **el compromiso del docente y del empresario con el aprendizaje del estudiante.**

El aprendizaje colaborativo, que tiene su mayor manifestación en el trabajo de aplicación, en las visitas a la empresa por parte del estudiante y en las sesiones de asesoría del docente con el estudiante, tiene la característica de rotar los roles de los personajes en los procesos de enseñanza y aprendizaje: todos enseñan y todos aprenden. Esta dinámica establece un nuevo vínculo afectivo entre los tres actores: **el compromiso de docentes, estudiantes y empresarios con el aprendizaje recíproco.**

El hecho de que la formación laboral se centre en el trabajo independiente del estudiante, vinculado a la solución de un problema particular de la empresa, no desconoce la existencia del grupo. Un conjunto de estudiantes se halla inmerso en la solución de problemas empresariales de similares características, ya que se encuentran en el mismo nivel de formación y, por lo tanto, sin desconocer las individualidades, tienen niveles más o menos homogéneos en el desarrollo de sus capacidades profesionales.

La estructura metodológica establece que al final del núcleo, cuando se socializan y verifican los resultados, tanto en términos de formación como de producción, se busca un escenario que permita la retroalimentación entre los estudiantes del grupo. Adicionalmente, se puede considerar pertinente que algunas asesorías del docente con el estudiante se hagan colectivas para intercambiar experiencias, aportando unos a la solución del problema de otros, a la vez que la solución de un problema empresarial puede ser resuelto por un equipo de estudiantes, teniendo en cuenta que la realidad muestra

que en las empresas se trabaja en equipos y en redes. En conclusión, el intercambio de experiencias muestra el fortalecimiento del vínculo entre estudiantes: **el compromiso de cada estudiante con el aprendizaje de sus compañeros.**

Dado lo anterior, se definen las siguientes competencias institucionales que soportan el Principio Rector de CEIPA, con la filosofía Institucional y el perfil de egreso del Profesional CEIPA:

#### **COMPETENCIA 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

<b>Enunciación de la competencia</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>Problema</b>	El siglo 21 se presenta como una época de grandes y rápidos cambios. La obsolescencia o la actualización acelerada del conocimiento general y del disciplinar en particular demandan un profesional capaz de agenciarse de manera autónoma el saber necesario para su mejor desempeño y el de su organización.
<b>Descripción Competencia institucional</b>	Acopiar, generar, entender, transformar, proteger y diseminar de manera ágil y confiable el conocimiento pertinente para sí mismo, la sociedad y la organización en que se trabaja.

<b>Elementos (sub-competencias) de la competencia</b>	Pensamiento crítico, Pensamiento creativo, Pensamiento científico, Emprendimiento.
---	--

### COMPETENCIA 2: IDONEIDAD

<b>Enunciación de la competencia</b>	<b>Idoneidad</b>
<b>Problema</b>	Para el profesional del presente y el futuro no basta con la capacidad de realizar su labor de manera adecuada. La creciente complejización del mundo del trabajo, los retos sociales y ambientales que enfrenta el planeta, las necesidades productivas de un mundo cada vez más denso, pero frágil, la superposición de eras y paradigmas, exigen profesionales que vayan más allá de la eficiencia y la eficacia del productivismo tradicional.
<b>Descripción Competencia institucional</b>	Comprender las variables complejas de la producción humana para transformarlas en soluciones viables para el beneficio de las organizaciones y la sociedad, fundamentándose en una formación

	sólida y permanente de su saber profesional.
<b>Elementos (sub-competencias) de la competencia</b>	Resolución de problemas, Toma de decisiones, Dominio disciplinar, Trabajo en redes, Lectura prospectiva.

### COMPETENCIA 3: INTEGRIDAD

<b>Enunciación de la competencia</b>	<b>Integridad</b>
<b>Problema</b>	Producto de los modelos de desarrollo de los últimos siglos, la sociedad enfrenta ahora diversas crisis y múltiples retos, a la par de grandes logros en todas sus dimensiones. Ahora, en estos años de transición, se hace necesario que las organizaciones productivas y sociales apelen a su humanidad para dar el salto hacia modelos de crecimiento que beneficien a todos.
<b>Descripción Competencia institucional</b>	Actuar en consonancia con los valores más elevados de la sociedad, conciliando en la vida y los negocios las múltiples dimensiones humanas, sociales y

	económicas, procurando siempre el beneficio mutuo.
<b>Elementos (sub-competencias) de la competencia</b>	Integralidad, Liderazgo, Resiliencia, Saber tener, Interacción multicultural.

#### 7.2.4. Componentes del Currículo

##### El componente de integralidad e interdisciplinariedad del programa

Como lo establece la filosofía institucional, nuestro sistema curricular se propone desde la formación en competencias (conocimientos-habilidades) para el ámbito laboral, con el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores, dar una formación integral a nuestros futuros egresados que integre los conocimientos y métodos de aplicación propios de las ciencias económico-administrativas con el espíritu empresarial, pensamiento sistémico, perspectiva global, proyecto vital y responsabilidad social, competencias institucionales comunes al egresado de esta Institución.

Los tres primeros años del plan de estudios de Administración Humana hace parte de los núcleos comunes para todos los programas académicos de pregrado ofrecidos por la Institución, lo cual, sumado al ingreso de los estudiantes en períodos académicos de dos meses durante cuatro años para cumplir con los 160 créditos que conforman el plan de estudios del programa académico, permite la interdisciplinariedad e interacción de estudiantes y profesores de los programas académicos de Administración Financiera, Administración de Empresas, Administración de Mercadeo y Administración de negocios internacionales, con los de Administración Humana. Adicionalmente, la perspectiva de los núcleos temáticos y sus diferentes componentes, facilitan y promueven el concepto de interdisciplinariedad al interior del currículo. Particularmente en los casi 3 años comunes del programa se identifica con claridad el carácter interdisciplinario de los diferentes núcleos que lo conforman. Cada uno de

ellos integra objetos de aprendizaje y prácticas de diferentes disciplinas para el logro de las competencias específicas que se proponen. Más aun, al interior de cada núcleo, más que temas se presentan problemas empresariales cuyo abordaje requiere de perspectivas inter e intradisciplinarias, que van más allá de la simple integración de contenidos.

La interdisciplinariedad curricular tiene incidencia en la convergencia de saberes en torno a la solución de problemas propios del objeto de formación y el campo de intervención de los programas académicos.

El plan de estudios del programa académico está concebido de manera interdisciplinaria incluyendo líneas de conocimiento transversales como: Conciencia Organizacional y Liderazgo, Laboratorio de Ideas de negocio, Aldea Global, Business Intelligence y Prospectiva, generando en todo el proceso académico la interacción de estudiantes de los diferentes programas CEIPA.

El programa académico promueve con el proceso de Investigación la participación de sus estudiantes de Administración Humana con compañeros de las otras Administraciones: Empresas, Finanzas, Negocios internacionales y Mercadeo; así como de Contaduría.

Igualmente, profesores de ciencias básicas, de administración, gestión humana, mercadeo, finanzas, contaduría pública, psicología y economía entre otras conforman el grupo de Investigación del CEIPA, cuyos productos permiten el enriquecimiento del programa académico.

La Escuela de Administración cuenta con un Comité Curricular, en el cual interactúan Rector, Vicerrector, excelencia e innovación académica, directores de programa académico y docentes de diferentes disciplinas para: proponer actualizaciones y cambios de los núcleos problémicos que conforman el plan de estudios del programa de Administración Humana y para la realización de actividades académicas que permitan a los estudiantes crecer como personas y como profesionales.

### Las estrategias de flexibilización para el desarrollo del programa

El currículo de Administración Humana, modalidad presencial, permite el tránsito de los estudiantes por el programa académico y la Institución, ofreciéndose también en las jornadas diurna y nocturna, además de permitir el ingreso de estudiantes durante cinco períodos al año cada dos meses, con la opción de elección de núcleos problémicos de diferentes intensidades, según su proyección académica, cumplimiento de prerrequisitos, tiempo y capacidad financiera.

Igualmente, como complemento al ejercicio de la profesión se ofrecen núcleos electivos y el núcleo de Proyección Profesional con varias modalidades: plan de negocio, trabajo de grado, investigación, práctica empresarial y el mecanismo de núcleos simultáneos cuando el estudiante ha obtenido un buen rendimiento académico.

También existe la validación de núcleos por suficiencia y el reconocimiento hasta del 50% de la intensidad del plan de estudios, vía transferencia externa e interna.

Como núcleos electivos, se ofrece al estudiante la posibilidad de profundizar en temas de su formación académica y en núcleos específicos de los demás programas académicos de pregrado ofrecidos por el CEIPA, siempre y cuando cumpla los prerrequisitos para cursarlo.

#### **7.2.5. Estructura y organización del plan de estudios académico de Administración Humana CEIPA**

Según estudios realizados en el ámbito internacional por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración –ASCOLFA– “Las Facultades de Administración más prestigiosas del mundo basan su calidad en la flexibilidad curricular, el cuerpo de profesores, la investigación, el soporte tecnológico en sus programas de enseñanza y en la estrecha vinculación con el sector productivo” (Salinas y Zapata, 2009); dichos aspectos son considerados permanentemente en el programa de Administración Humana CEIPA.

CEIPA desarrolla un plan de estudios académico que, a través de su Modelo Pedagógico, configura una propuesta de valor en la formación de profesionales en Administración Humana. El modelo pedagógico concibe la construcción curricular como un proceso investigativo coherente, donde la participación, la flexibilidad, la integralidad y la practicidad son los ejes constitutivos del currículo, para que pueda convertirse en un factor de transformación social. Igualmente, la interdisciplinariedad ha sido el criterio fundamental de la acción curricular, comprendida como “la concurrencia simultánea o sucesiva de saberes, sobre un mismo problema, proyecto o área temática”.

El plan de estudios del programa de Administración Humana CEIPA, está constituido por 20 núcleos temáticos y 160 créditos, desarrollados en cuatro años. En dicho plan se definen núcleos electivos, que complementan la formación profesional y un núcleo de Proyección Profesional que permite la aplicación de conocimientos a las expectativas y realidades del entorno.

#### **7.2.5.1. *Líneas de formación del nuevo plan de estudios***

Como se puede evidenciar en el nuevo plan de estudios, se logra identificar las siguientes líneas de formación en los primeros 3 años, cada una compuesta por 3 núcleos problémicos (año 1: núcleo 1; año 2: núcleo 2; año 3: núcleo 3):

- LABORATORIO DE IDEAS DE NEGOCIOS.
- ALDEA GLOBAL.
- BUSINESS INTELLIGENCE.
- CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.
- PROSPECTIVA.



A continuación, se presenta la justificación y los objetivos de cada línea de formación:

#### Línea de Formación No. 1: Laboratorio de Ideas de Negocio

Uno de los grandes desafíos que presenta Colombia es la necesidad de desarrollo de una cultura profesional del proceso emprendedor, dado que el fenómeno de creación de empresas está directamente relacionado, como lo afirma Kantis, 2002: “a la contribución al crecimiento económico, al rejuvenecimiento del tejido socioproductivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y la generación de nuevos puestos de trabajo”. (Alonso Nuez & Galve Górriz, 2008, pág. 7).

Según el informe Fintech del BID (2018), 9 de cada 10 emprendimientos no terminan su tercer año con éxito. Como lo señala el mismo BID, actualmente se vincula el futuro empresarial con la Inteligencia Artificial y el desarrollo de instrumentos para la automatización de los procesos. Pero, detrás de estos avances siempre hay un proceso de creatividad e innovación desarrollado por personas que hacen uso de su ingenio para transformar la realidad. En el caso colombiano, los niveles de agregación de valor han disminuido, particularmente en la producción de bienes, algo que se evidencia en la balanza comercial, la cual refleja una creciente dependencia de exportaciones no manufacturadas (commodities) (CNC, 2018). En consecuencia, se hace necesario estimular la dinámica innovadora de las empresas colombianas.

Según la categorización que hace el DANE, una empresa es “no innovadora” cuando no obtuvo innovaciones y que además no reportó ningún proceso o

proyecto asociado a la obtención de innovaciones, es decir, ni siquiera lo intentó. Las encuestas analizan los obstáculos que tienen las empresas para innovar. Algunos de estos obstáculos están asociados al entorno, otros a los riesgos y la incertidumbre de la innovación, y otros a la información y las capacidades internas.

En consecuencia, la línea Laboratorio de Ideas de Negocio busca que el estudiante desarrolle la capacidad de detectar oportunidades en el entorno, susceptibles de una propuesta innovadora para emprender, con visión local y global de los mercados y entornos, que sean sostenibles, gestionando y valorando la viabilidad financiera, ambiental y social, con un enfoque humanista y administrativo, que se conecte con su proyecto de vida.

La Línea de Laboratorio de Ideas tiene como propósito los siguientes:

- a) Detectar oportunidades en el entorno, susceptibles de una propuesta innovadora para emprender, acorde con su proyecto de vida.
- b) Formular y modelar ideas de negocio/proyectos sostenibles a partir de una visión global y local del entorno y del mercado.
- c) Gestionar las capacidades/recursos propios y del sistema para favorecer las ideas/proyectos y aportar a la sostenibilidad.

## Línea de Formación No. 2: Aldea Global

Las transformaciones sociales derivadas del constante incremento de los medios de comunicación y el uso de herramientas tecnológicas, han producido un cambio trascendente, caracterizado por la interconexión en tiempo y en espacio entre diversas personas, culturas y organizaciones de

todo tipo. Estas consecuencias socioculturales se asocian a las condiciones y hechos que pueden darse en una aldea global, en la que los acontecimientos pequeños generan impactos en grandes masas mundiales, y en la que los medios han cambiado la forma de relacionarse.

En este sentido, las organizaciones actuales se ven enfrentadas a contextos, económicos, políticos y sociales cada vez más complejos, que exigen una mayor capacidad de cambio y de respuesta de su parte, lo cual hace que requieran profesionales con habilidades de adaptación y flexibilidad que den solución a este nuevo paradigma.

La línea Aldea Global, se presenta como un conjunto de tres núcleos problemáticos que tienen el propósito de brindar herramientas para resolver los desafíos que enfrentan las organizaciones en sus procesos de crecimiento y expansión global, partiendo desde el desarrollo de una visión sistémica y estratégica de los diversos contextos a través de la sensibilidad social y ambiental en un entorno local; para posteriormente facilitar el desarrollo de estrategias integrales que van encaminadas a resolver problemas de planeación y preparación para la expansión y la competencia internacional generando empatía transcultural e involucrando saberes multidisciplinares.

De esta manera, Aldea Global contribuye a la formación de profesionales capaces de comprender el entorno organizacional de manera consciente, que formulan estrategias locales e internacionales en ambientes globales complejos y diversos, y que responden a las problemáticas que se pueden suscitar dentro y fuera de las organizaciones.

La Línea de Aldea Global tiene como propósito los siguientes:

- a) Comprender la importancia de multiculturalidad en la gestión contemporánea.
- b) Conocer diferentes técnicas y herramientas para el análisis y la solución de problemas en los negocios.
- c) Desarrollar proyectos transversales teniendo en cuenta la complejidad de la organización.

### Línea de Formación No. 3: Business Intelligence

Desde el punto de vista de la innovación como indicador de competitividad, las empresas colombianas todavía tienen un largo camino por recorrer en comparación a sus homólogas en otros países del mundo (Dinero, 2018)<sup>5</sup>. No se trata de una competencia técnica per se, sino de un importante elemento para el desarrollo económico de las personas en cada nivel social que compone el Estado. Ante una realidad tan apremiante, los estrategas organizacionales y emprendedores de todas las industrias están llamados a prestar especial atención a las dinámicas que aporten a dicha competitividad. Entonces, la competitividad en una organización termina involucrando la integralidad de la misma, por lo tanto, se hace necesario que los estudiantes de administración se acerquen a los conceptos y herramientas de gestión desde diferentes ópticas y perspectivas.

Se propone una mirada en tres dimensiones de las organizaciones:

- l) La primera dimensión es la del mercado, encontrando oportunidades y riesgos que enmarquen su accionar desde el

---

<sup>5</sup> Dinero. (2018). Colombia en el índice global de competitividad del WEF. Retrieved December 12, 2018, from <https://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-en-el-indice-global-de-competitividad-del-wef/263226>

punto de vista comercial (Best, 2007<sup>6</sup>; Ferrell & Hartline, 2012; Kotler, Bowen, & Makens, 2015<sup>7</sup>). En tal sentido, es fundamental que los administradores tengan la capacidad de comprender los flujos del mercado y adaptarse rápidamente a dichas realidades con la conciencia de los recursos de capital necesarios para maniobrar hacia la capitalización de oportunidades comerciales. Un reto que implica analizar los entornos de la organización, las características del consumidor, los sistemas de información, las estructuras de costos y presupuestos y las decisiones más importantes en materia de marketing estratégico.

- II) La segunda dimensión, que propone una mirada más hacia el interior de la organización, es la gestión de la producción, de bienes o servicios, partiendo del análisis de las restricciones que se presentan y la aplicación de herramientas y modelos logrando aprovechar las oportunidades que presenta el mercado logrando una mayor productividad y desempeño.
- III) Como tercera dimensión se encuentra la gestión financiera y de control, que busca identificar las necesidades financieras de la organización y sus capacidades, y a partir de ellas lograr generar el mayor valor posible para todos los grupos de interés de la organización.

---

<sup>6</sup> Best, R. J. (2007). Marketing estratégico (4th ed.). Pearson Educación. Retrieved from <https://www.ebooks724.com/book.aspx?i=3408&opensearch=marketing&editoriales=&edicion=&anio=>

<sup>7</sup> Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. C. (2015). Marketing turístico (6th ed.). Madrid: Pearson. Retrieved from <https://www.ebooks724.com/book.aspx?i=3665&opensearch=marketing&editoriales=&edicion=&anio=>

Así se alcanza una aproximación holística a los diferentes factores que inciden en la competitividad organizacional y se lograría una adecuada gestión integral de las organizaciones a partir del cumplimiento de los siguientes objetivos.

La Línea de Business Intelligence tiene como propósito los siguientes:

- **Objetivo General:** Permitir el desarrollo de habilidades críticas para la gestión integral de la competitividad empresarial desde una visión holística que interrelacione el mercado, los procesos y las finanzas.
  
- **Objetivos Específicos.**
  - a) Analizar las estrategias de mercadeo al servicio de las ideas de negocio y las empresas que compiten en distintos mercados.
  - b) Diseñar y gestionar los procesos de la organización con visión sistémica, articulada a los objetivos y estrategia.
  - c) Diagnosticar la situación financiera de la compañía para proponer acciones de permanencia y crecimiento con generación de valor.

#### Línea de Formación No. 4: Conciencia Organizacional y Liderazgo

El siglo XXI es sinónimo de desafíos frente al sentido del empleo, la transformación digital, la eliminación, creación y redefinición de nuevos oficios y relaciones laborales. La línea de formación orientada a la conciencia y el liderazgo organizacional, cobra importancia en el currículo CEIPA en momento en que el ser humano es concebido desde la integridad. El ser humano como sujeto de la cultura, de las formas sociales, de la búsqueda de sentido por su vida en conexión con los otros y su entorno.

Es así, como el profesional CEIPA en este recorrido adquiere herramientas para conocer y transformar su realidad desde la cultura, las relaciones, las formas de liderar y dirigir, de plantear propósitos organizacionales con una visión consciente, sostenible e integradora.

Esta línea está compuesta por tres núcleos que promueven el desarrollo de habilidades blandas, las cuales son fundamentales para el fortalecimiento del perfil profesional de nuestros estudiantes.

La Línea de Consciencia Organizacional y Liderazgo tiene como propósitos los siguientes:

- a) Entender la organización en su dimensión humana viéndola desde una mirada integral en la que el ser humano es protagonista y ser capaz de asumir una perspectiva crítica frente a sus problemas.
- b) Identificar, de manera crítica, la forma en que se relacionan las organizaciones con sus grupos de interés y el impacto social, ambiental y económico generado a partir de sus estructuras y las diferentes decisiones que se toman, proponiendo nuevas formas de relacionamiento.
- c) Generar valor a partir de la búsqueda del equilibrio entre el control y la ejecución, tomando en cuenta las características de los órganos de dirección, su estilo de liderazgo y las estructuras organizacionales que las apoyan, así como la integración de los procesos con la cultura organizacional, mediante políticas y normativas que faciliten el desarrollo consciente de organizaciones sistémicas.

### Línea de Formación No. 5: Prospectiva.

La línea de Prospectiva es un subsistema de núcleos en el plan de estudios que busca dotar al estudiante de las competencias requeridas para hacer una gestión proactiva de los procesos y recursos de las organizaciones.

El carácter proactivo hace referencia a la necesidad de anticipar los cambios venideros y proponer estrategias y decisiones de mediano y largo plazo.

La dinámica de globalización – apertura e integración de mercados y sociedades - y la sociedad del conocimiento – canales abiertos para el acceso, generación y difusión de conocimiento-, provocan cambios acelerados en todas las dimensiones del entorno – social, política, económica, tecnológica, etc.-; en consecuencia, sólo el dominio de metodologías asociadas a la disciplina de la prospectiva puede permitir planear con coherencia los desarrollos organizacionales de mediano y largo plazo, sin tener que estar reaccionando constantemente a las vicisitudes coyunturales.

Con el auge de las TIC, el desarrollo tecnológico en diferentes ramos de la vida social y económica y la globalización de los mercados, los cambios del entorno se han hecho constantes y complejos. Por lo anterior, el estudiante necesita de metodologías y herramientas tecnológicas de uso profesional, que le permitan monitorear constantemente al entorno, anticipar riesgos y oportunidades y así, tomar decisiones con menor nivel de incertidumbre.

La Línea de Prospectiva tiene como propósito los siguientes:

- a) Entender los cambios del entorno y el mercado para identificar nuevas tendencias que lo lleve a aprovechar las oportunidades que ofrece la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad.



- b) Diseñar múltiples escenarios, considerando categorías cualitativas y variables cuantitativas, para la toma de decisiones organizacionales midiendo su impacto en ambientes de incertidumbre.

Evaluar la multiplicidad de escenarios con miras a la construcción de futuros deseados para la organización, la sociedad y su proyecto de vida aplicando las herramientas de análisis del entorno y de manejo de la incertidumbre.

#### **7.2.5.2.** *Organización de las actividades académicas*

En cada núcleo temático se plantean unos objetivos de aprendizaje. En CEIPA los créditos académicos correspondientes a cada núcleo se determinan según la estimación del tiempo que un estudiante debe dedicar para alcanzar los objetivos propuestos.

El crédito académico se entiende como la unidad de medida del trabajo académico del estudiante, en donde el aprendizaje se constituye en la unidad central del proceso formativo y el estudiante asume responsabilidades mucho más evidentes como agente y protagonista de su formación.

Un crédito equivale a 48 horas de trabajo académico del estudiante, que comprende las horas con acompañamiento directo del docente y demás horas que el estudiante deba emplear en actividades independientes de estudio, prácticas, u otras que sean necesarias para alcanzar las metas de aprendizaje, sin incluir las destinadas a la presentación de las pruebas finales de evaluación” (Artículo 11, Decreto 1295 de abril 20 de 2010 del Ministerio de Educación Nacional).

El trabajo académico del estudiante, tanto en el tiempo de acompañamiento docente (TP) como en el de trabajo independiente (TI) se soporta en la guía del núcleo, la cual permite el seguimiento y control de las diferentes actividades académicas.

La definición sobre la intensidad de los diferentes núcleos y la distribución del tiempo entre actividades con acompañamiento docente y trabajo independiente son el resultado de un proceso de discusión y acuerdos de índole académica entre directivos y profesores, consultando también la opinión de la comunidad y la experiencia a través de expertos y egresados.

**Horas de acompañamiento docente:** Está conformada por el tiempo dedicado a la asistencia a clases, según la jornada e intensidad y las actividades sincrónicas dentro del campus virtual.

**Horas de trabajo independiente:** Se entiende como tiempo de trabajo independiente del estudiante, el período adicional al de acompañamiento, dedicado a revisar la guía del núcleo, realizar trabajos y actividades prácticas, revisar y estudiar el material para Ambientes Virtuales de Aprendizaje –AVA– del campus, realizar lecturas obligatorias y sugeridas (relación de texto guía y material organizado en el campus en archivos aula o en otros espacios). En definitiva, actividades relacionadas con la autonomía del aprendizaje.

Por las características propias de la metodología se establecen dos horas de trabajo independiente por cada hora de trabajo con acompañamiento docente, excepto en el núcleo de Proyección Profesional.

De esta forma, se distribuyen las cargas académicas de la siguiente forma:

- Núcleos de 4 créditos: 4 semanas, 64 horas presenciales, 128 horas independientes.
- Núcleos de 8 créditos: 8 semanas, 128 horas presenciales, 256 horas independientes.

A la luz del Decreto 1295 de 2010, una hora académica con acompañamiento directo de docente supone dos horas adicionales de trabajo independiente en programas académicos de pregrado y de especialización, y tres en programas académicos de maestría, lo cual no impide a las instituciones de educación superior proponer el empleo de una proporción mayor o menor de horas con acompañamiento docente frente a las independientes, indicando las razones que lo justifican, cuando la metodología específica de la actividad académica así lo exija.

Por último, conviene recordar como se mencionó atrás, que la planeación académica de la Institución, a nivel de pregrado, está organizada en periodos académicos de dos meses u ocho semanas de duración. Normalmente, en cada periodo académico el estudiante cursa un núcleo temático. Esto es, la propuesta curricular de CEIPA transcurre alrededor de núcleos sucesivos y no simultáneos.

### **7.2.5.3. Componente Evaluativo**

El proceso evaluativo del aprendizaje es un proceso permanente, compuesto por un conjunto de actividades conscientemente diseñadas por el equipo docente del área, para verificar el gradual desarrollo de las competencias por parte del estudiante, en el marco de un núcleo problémico.

Según el artículo 26º ponderación del proceso evaluativo, del reglamento estudiantil.

La ponderación del proceso evaluativo para pregrado será la siguiente:

Seguimiento 50%: Es el conjunto de evaluaciones realizadas a lo largo del núcleo que evidencian el proceso gradual de aprendizaje.

- Debe ser enfocado a la apropiación gradual de la competencia, aportando al desarrollo del trabajo de aplicación.
- Puede incluir entregas parciales del trabajo de aplicación.
- En cada núcleo debe hacerse al menos una prueba evaluativa con cuestionarios tipo pruebas de estado
- Debe incluir evidencias de evaluación individual y del trabajo en equipo. Cada prueba debe tener un peso máximo del 15% de la nota total.

Trabajo de aplicación: 30%: El trabajo de aplicación es el eje alrededor del cual gira el proceso de desarrollo y la evaluación de la competencia. Este debe estar alineado a la solución de un problema organizacional y se desarrolla a lo largo del núcleo.

Sustentación del trabajo de aplicación: 20%: La sustentación del trabajo de aplicación será un momento central de la evaluación. En ella, los docentes verificarán la capacidad argumentativa del equipo y de cada uno de sus integrantes, con respecto a la construcción del trabajo, su fundamentación, las metodologías utilizadas y la aplicabilidad del mismo.

En todos los casos, el trabajo entregado debe tener una actividad de sustentación evaluable con un componente mixto de verificación individual y de grupo

## 8. MICROCURRICULOS

### 8.1. Laboratorio de Ideas de Negocio

Cada línea se desarrolla a través de tres (3) núcleos problémicos durante los 3 primeros años, los cuales van guiando a los estudiantes por diferentes escenarios o momentos que dan respuesta a las competencias requeridas del Administrador CEIPA y el Profesional en Administración Financiera.

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>LABORATORIO DE IDEAS DE NEGOCIOS 1: Análisis del entorno y Creatividad (año 1)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante detecta oportunidades en el entorno, susceptibles de una propuesta innovadora para emprender, acorde con su proyecto de vida.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno.</li> <li>• Tendencias y conceptos básicos de prospectiva.</li> <li>• Conceptos básicos del método científico.</li> <li>• Conceptos básicos sobre pensamiento numérico y variacional.</li> <li>• Conceptos básicos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.</li> <li>• Alfabetización informacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos sobre análisis de escenarios desde el punto de vista numérico.</li> <li>• La creatividad y el proceso creativo.</li> <li>• Gestión de bibliografías.</li> <li>• Conceptos básicos de emprendimiento e innovación.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno.</li> <li>• Detección de oportunidades.</li> <li>• Proyecto de vida.</li> <li>• Innovación y Emprendimiento.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>LABORATORIO DE IDEAS DE NEGOCIOS 2: Innovación y Viabilidad de Proyectos (año 2).</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante formula y modela ideas de negocio/proyectos sostenibles a partir de una visión global y local del entorno y del mercado.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura innovadora y del emprendimiento.</li> <li>• Modelos, técnicas y procesos para gestionar la innovación.</li> <li>• Fundamentos de la modelación de negocios.</li> <li>• Tipos de modelos de negocios.</li> <li>• Diseño y usabilidad de productos y servicios.</li> <li>• Viabilidad ambiental y social de proyectos.</li> <li>• Pensamiento variacional (funciones).</li> <li>• Probabilidad y distribuciones (Estadística).</li> <li>• Diseño de estrategias de mercadeo.</li> <li>• Inversiones: capital de trabajo y activos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación con propios y terceros.</li> <li>• Flujo de caja del proyecto.</li> <li>• Métodos de evaluación de proyectos: TIR y valor presente neto</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la innovación.</li> <li>• Modelación de ideas de negocio/proyectos sostenibles.</li> <li>• Plan de marketing.</li> <li>• Viabilidad financiera.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>LABORATORIO DE IDEAS DE NEGOCIOS 3: Creación de Empresas (año 3)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante gestiona las capacidades y recursos para favorecer su idea/proyecto y aportar a la sostenibilidad.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de competencias de equipo humano para cerrar brechas.</li> <li>• Capitalización de lecciones aprendidas, buenas prácticas y transferencia de conocimientos.</li> <li>• Actos mercantiles.</li> <li>• Propiedad industrial.</li> <li>• Contratos.</li> <li>• Relaciones laborales.</li> <li>• Conceptos y ecosistema de financiación.</li> <li>• Emisión/valoración de acciones.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del capital humano y conservación del conocimiento organizacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco normativo regulatorio de la actividad empresarial en Colombia.</li> <li>• Fuentes y procesos de financiamiento empresarial.</li> <li>• Electivo</li> </ul>
--	---

## 8.2. Aldea Global

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>ALDEA GLOBAL 1: Pensamiento Empresarial (año 1)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante comprenderá la base conceptual indispensable para la práctica administrativa y desde una perspectiva sistémica, desarrollará una visión integral de la administración en el ámbito organizacional.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto y organización</li> <li>• Conceptos básicos</li> <li>• Diversidad e inclusión</li> <li>• Contexto empresarial colombiano</li> <li>• Contexto económico colombiano</li> <li>• El hombre y la organización</li> <li>• Teorías administrativas</li> <li>• Enfoques modernos de administración</li> <li>• Proceso administrativo 1</li> <li>• Proceso administrativo 2</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imágenes de la Organización</li> <li>• Lectura e Interpretación de estados financieros</li> <li>• Electiva</li> </ul>



<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>ALDEA GLOBAL 2: Business Tools and Techniques (año 2)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante tiene una visión global de los negocios a partir de la comprensión del contexto internacional
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de negociación</li> <li>• Economía internacional</li> <li>• International Marketing</li> <li>• Fundamentos de Negocios Internacionales</li> <li>• Importancia del comercio internacional</li> <li>• Globalización</li> <li>• Procesos de internacionalización</li> <li>• Elementos, tipos y estilos de negociación</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto económico internacional</li> <li>• Introducción a los negocios internacionales</li> <li>• Técnicas de negociación para la adaptación</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>ALDEA GLOBAL 3: Multicultural Project (año 3)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante tiene la capacidad de interactuar en ambientes multiculturales
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la multiculturalidad</li> <li>• Modelos para la evaluación y análisis culturales</li> <li>• Niveles de análisis de la cultura</li> <li>• Global Issues</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<b>DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiculturalidad</li> <li>• Global Issues</li> <li>• STEM</li> </ul>

### 8.3. Business Intelligence

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>BUSINESS INTELLIGENCE 1: Negocios y mercados (año 1)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	Identificar la pertinencia de la decisiones estratégicas de marketing en el contexto del desarrollo empresarial.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentación y contexto del marketing estratégico</li> <li>• Toma de decisiones del consumidor</li> <li>• Segmentación y fijación de mercados meta</li> <li>• Decisiones de producto y marca</li> <li>• Decisiones de distribución</li> <li>• Decisiones de precio</li> <li>• Decisiones de promoción</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Modelos Matemáticos</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades del mercadeo y su entorno</li> <li>• Decisiones Estratégicas de Mercadeo</li> <li>• La planeación financiera del marketing y el control de los recursos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Electivo</li> </ul>
--	--

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>BUSINESS INTELLIGENCE 1: Negocios y Procesos (año 2)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	Identificar las necesidades de los procesos y aplicar las herramientas de diseño y gestión para su optimización.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de procesos</li> <li>• Diseño de productos y servicios</li> <li>• Administración de inventarios</li> <li>• Logística</li> <li>• Mejoramiento de procesos</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Administración de calidad en las operaciones</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Operaciones</li> <li>• Logística de almacenamiento, transporte y suministro.</li> <li>• Administración de la calidad</li> <li>• Electivo</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>BUSINESS INTELLIGENCE 1: Negocios y Finanzas (año 3)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	Diagnosticar la situación financiera de las organizaciones para la generación de estrategias que creen valor.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos

<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Estratégico</li> <li>• Control gerencial</li> <li>• Modelos de control</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Indicadores de Control</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Capital de trabajo.</li> <li>• Administración de la tesorería.</li> <li>• Política de dividendos</li> <li>• Inductores operativos y financiero</li> <li>• Creación y medición de valor</li> <li>• Diagnóstico Financiero</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Control Gerencial</li> <li>• Administración financiera</li> <li>• Generación de Valor</li> <li>• Electivo</li> </ul>

#### 8.4. Consciencia Organizacional y Liderazgo

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO 1: El factor humano en las organizaciones (año 1)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante identifica las realidades organizacionales y el aporte de las personas al cumplimiento del propósito superior, a través del desarrollo del liderazgo, la comunicación y el pensamiento crítico en su rol como futuro profesional en administración.

<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La naturaleza Humana en el entramado evolutivo.</li> <li>• Gobierno emocional (Inteligencia Emocional- Inteligencias Múltiples)</li> <li>• Racionalidades subyacentes en los conflictos en la organización</li> <li>• Clima y cultura Organizacional a la luz del sujeto en la organización</li> <li>• Ethos Universal</li> <li>• La norma y el sujeto</li> <li>• Buenas prácticas del Gobierno Emocional</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias para el líder administrador</li> <li>• Comportamiento organizacional y psicología en las organizaciones.</li> <li>• Tendencias organizacionales para la dirección del talento humano.</li> <li>• Electivo</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO 2: Gestión de relaciones con stakeholders (año 2)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante identifica y evalúa de manera crítica la forma como se relacionan las organizaciones con sus grupos de interés y el impacto social, económico y ambiental generado; para proponer nuevas formas de relacionamiento basadas en la transparencia, ética y responsabilidad social

<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los grupos de interés.</li> <li>• Acciones de comunicación efectiva con los grupos de interés de acuerdo con sus necesidades (qué, quién, cómo, cuándo).</li> <li>• Técnicas para la solución de conflictos.</li> <li>• Soberanía emocional en la resolución de conflictos.</li> <li>• Búsqueda de relaciones gana - gana con todos los stakeholders.</li> <li>• La gestión humana como facilitadora de resultados económicos, sociales y ambientales de su entorno (RSE I).</li> <li>• Empresas sociales "Más allá de la generación de valor para el accionista"</li> <li>• Plataformas tecnológicas para la gestión efectiva de relaciones con los grupos de interés.</li> <li>• Electiva: Mercadeo Relacional.</li> <li>• Electiva: International Leadership.</li> <li>• Electiva: Responsabilidad Social Empresarial y los reportes de sostenibilidad (RSE 2).</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los stakeholders en la organización.</li> <li>• Solución de Conflictos.</li> <li>• Visión crítica y responsabilidad social.</li> <li>• Electiva</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO 3: Gobierno Corporativo (año 3)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante aporta en la construcción y deconstrucción de las estructuras organizacionales, integrando la dirección, el liderazgo, los procesos con la cultura organizacional, mediante políticas y normativas que faciliten el desarrollo consciente de organizaciones sistémicas.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras directivas en los gobiernos corporativos</li> <li>• Marco legal-Derecho constitucional-</li> <li>• Marco Funcional</li> <li>• Tipologías de Gobierno</li> <li>• Empresa Familiarmente Responsables EFR</li> <li>• Código ética</li> <li>• Código conducta</li> <li>• Propiedad Intelectual</li> <li>• Principios de un buen gobierno</li> <li>• Estrategias comunicativas para el fomento del ethos organizacional</li> <li>• Indicadores de gestión desde la perspectiva de GH.</li> <li>• Buenas prácticas en Gobierno Corporativo</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno corporativo y Conciencia organizacional.</li> <li>• Estructuras Organizacionales.</li> <li>• Desarrollo Organizacional.</li> <li>• Electiva</li> </ul>

## 8.5. Prospectiva

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>PROSPECTIVA 1: Mercado y Tendencias (año 1)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante entiende los cambios del entorno y el mercado para identificar nuevas tendencias que lo lleve a aprovechar las oportunidades que ofrece la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las organizaciones sociales y su simbiosis con el entorno</li><li>• Cambios del entorno</li><li>• Dimensiones o componentes del entorno: político, ecológico, sociales, culturales, tecnológicos, económicos, etc.</li><li>• Caracterización de las dimensiones del entorno</li><li>• Incertidumbre y certidumbre parcial</li><li>• Anticipación a los cambios del entorno: análisis de factores de cambio</li><li>• Construcción de escenarios de futuro.</li><li>• Metodologías cualitativas de pronóstico y anticipación (consultas a expertos y actores).</li><li>• Herramientas tecnológicas para trabajar datos (variables) y categorías (cualitativo)</li><li>• 5 fuerzas de mercado</li><li>• Análisis financiero sectorial</li><li>• Estadística descriptiva</li><li>• Fundamentos de la toma de decisiones</li><li>• El proceso de la investigación de mercados</li><li>• Tipos de Investigación exploratoria y concluyente.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información primarias y secundarias</li> <li>• Métodos de recolección de información</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de factores de cambio y construcción de escenarios de futuro</li> <li>• El entorno de las empresas: socio – económica, financiera y sectorial</li> <li>• Investigación de mercados</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>PROSPECTIVA 2: Simulación y modelación empresarial (año 2)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante diseña múltiples escenarios, considerando categorías cualitativas y variables cuantitativas, para la toma de decisiones organizacionales midiendo su impacto en ambientes de incertidumbre.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística descriptiva e inferencial</li> <li>• Distribución de probabilidades</li> <li>• Correlaciones de variables</li> <li>• Modelos estáticos</li> <li>• Determinación de pronósticos</li> <li>• Proyecciones Financieras</li> <li>• Decisiones Financieras (Operación, Inversión y Financiación)</li> <li>• Estructuración de modelo matemáticos</li> <li>• Estructuración de modelo Financieros</li> <li>• Análisis de escenarios</li> <li>• Optimización</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de sensibilidad</li> <li>• Simulaciones dinámicas</li> <li>• Herramientas de simulación</li> <li>• Gestión de Riesgos</li> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Procesos creativos</li> <li>• Herramientas para la toma de decisiones</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración de modelos</li> <li>• Gestión de Riesgos</li> <li>• Simulación y pronósticos</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	<b>PROSPECTIVA 3: Becoming a Global Manager (año 3)</b>
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante evalúa la multiplicidad de escenarios con miras a la construcción de futuros deseados para la organización, la sociedad y su proyecto de vida, aplicando las herramientas de análisis del entorno y de manejo de la incertidumbre.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos para la toma de decisiones en la estrategia de la organización</li> <li>• Herramientas de simulación</li> <li>• Sistemas complejos</li> <li>• Manejo de incertidumbre parcial</li> <li>• Manejo de incertidumbre plena</li> <li>• Gestión de cambio</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones estratégicas en la organización</li> <li>• Sistemas complejos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del cambio</li> </ul>
--	--

## 8.6. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN HUMANA – AÑO 4

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	Integridad Organizacional
<b>PROBLEMA:</b>	El área de gestión humana está enfocada en cumplir las instrucciones de la gerencia
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante está en la capacidad de identificar el propósito superior de una organización y proponer el plan de gestión del talento humano, que aporte valor a los diferentes grupos de interés basado en la ética y responsabilidad social, ambiental y económica.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de Valor de los RRHH y Employer Branding <b>(Electiva años 1 a 3 para otros programas).</b></li> <li>• Planeación y Organización de Gestión Humana.</li> <li>• Enfoques de la Administración Humana y Gestión por competencias.</li> <li>• Gestión de la Estructura Organizacional.</li> <li>• Estructura del sistema de legislación laboral.</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo y responsabilidades de las partes.</li> <li>• Ética y valores en las relaciones de trabajo.</li> <li>• El impacto de la revolución digital en el quehacer de gestión humana (BD y Minería de Datos - IA - IoT - BA).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia Organizacional.</li> <li>• Responsabilidad social desde la Administración Humana.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto 1: Enfoques de Administración Humana</li> <li>• Objeto 2: Alineación estratégica de administración humana</li> <li>• Objeto 3: Estructura Organizacional</li> <li>• Objeto 4: El futuro de la administración humana</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	Incorporación y Adaptación
<b>PROBLEMA:</b>	El principal requisito de ingreso es ser familiar o amigo de la dirección
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante diseña, coordina y ejecuta las actividades y técnicas del proceso de reclutamiento, selección, vinculación y adaptación de personas a la organización, de manera que se logre el ajuste de los trabajadores con el propósito superior de la organización y su aporte de conocimientos y competencias pertinentes para su cumplimiento.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque estratégico de la incorporación de las personas.</li> <li>• Ciclo de vida de la relación de trabajo.</li> <li>• Formas de vinculación y desvinculación de la relación laboral.</li> <li>• Aporte del diseño de cargos.</li> <li>• Análisis y descripción de cargos desde la estrategia.</li> <li>• Estudio de cargas de trabajo.</li> <li>• Reclutamiento.</li> <li>• Técnicas de selección de personas.</li> <li>• Valoración de competencias para el ingreso.</li> <li>• Contratación y Vinculación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización e Inducción.</li> <li>• Las curvas de aprendizaje.</li> <li>• Ética y valores en la incorporación de personas.</li> <li>• Finalización del contrato.</li> <li>• Liquidación final del contrato.</li> <li>• Uso de las tecnologías en la incorporación de las personas.</li> <li>• Big data (BD) y análisis de negocios (BA) para la selección de personas.</li> <li>• Trabajando con la diversidad global.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto 1: Inicio y Finalización de las relaciones de trabajo</li> <li>• Objeto 2: Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Objeto 3: Reclutamiento, selección y vinculación</li> <li>• Objeto 4: Técnicas y herramientas para la selección</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	Compensación, Salud y Bienestar
<b>PROBLEMA:</b>	La dirección financiera es la encargada de definir los presupuestos de compensación, enfocándose especialmente en reducir costos
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante identifica las necesidades de las personas, las capacidades y requerimientos organizacionales, para la toma de decisiones en cuanto a aspectos de compensación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo.
<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque estratégico de la compensación, salud y bienestar.</li> <li>• Teorías de la motivación y el comportamiento organizacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentando el compromiso y motivación de las personas con el propósito superior.</li> <li>• Equidad y competitividad en las relaciones de trabajo.</li> <li>• Los sistemas de compensación laboral: Salarios, Compensación por resultados, Compensación Flexible, Compensación emocional / Bienestar laboral.</li> <li>• Prestaciones sociales.</li> <li>• El marco legal de la compensación laboral.</li> <li>• Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>• Sistema General de Seguridad Social Integral.</li> <li>• Plataformas tecnológicas para la operación de nómina y análisis interno y externo de condiciones laborales.</li> <li>• Excel Intermedio. - Matemáticas básicas. - Estadística.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto 1: Teorías de la Motivación y el Comportamiento</li> <li>• Objeto 2: Gestión de la Compensación Total</li> <li>• Objeto 3: Marco legal de la Compensación</li> <li>• Objeto 4: Sistema integral de seguridad y salud</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL NÚCLEO:</b>	Desarrollo de Personas
<b>PROBLEMA:</b>	El desarrollo se mide por el número de horas que los trabajadores asisten a formaciones académicas
<b>COMPETENCIA PARA DESARROLLAR:</b>	El estudiante utiliza herramientas metodológicas y técnicas para diseñar y facilitar procesos que promueven el aprendizaje y desarrollo del potencial de los colaboradores, fortaleciendo sus proyectos personales y el crecimiento organizacional.

<b>NÚMERO DE CRÉDITOS:</b>	8 créditos
<b>SABERES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque estratégico del desarrollo de personas.</li> <li>• Evaluación y Gestión del Desempeño.</li> <li>• Manejo de relaciones asertivas.</li> <li>• Modelos y estilos de aprendizaje.</li> <li>• Gestión de la Cultura Organizacional.</li> <li>• Fomento de la inteligencia colectiva a partir de la colaboración y el trabajo en equipo.</li> <li>• Gestión del Conocimiento.</li> <li>• Continuidad del Conocimiento.</li> <li>• Dinámica operativa de la universidad corporativa.</li> <li>• Plataforma tecnológica para la gestión de la universidad corporativa.</li> <li>• Cultura de innovación en las organizaciones.</li> <li>• Plan de carrera y sucesión.</li> <li>• Mapas de talento.</li> <li>• Técnicas de outplacement.</li> <li>• Plataformas digitales que facilitan las relaciones de trabajo.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE APRENDIZAJE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto 1: Gestión del Desempeño Organizacional</li> <li>• Objeto 2: Aprendizaje, Gestión del Conocimiento e Innovación</li> <li>• Objeto 3: Plan de desarrollo de personas</li> <li>• Objeto 4: Cultura y Desarrollo Organizacional</li> </ul>

## 9. LISTA DE REFERENCIAS

ACRIP (2019). ACRIP. Bogotá y Cundinamarca. *Misión y visión*. Recuperado de:

<https://www.acrip.org/nosotros/mision-y-vision#.XEcgGIVKjIU>

ASCORT (2019). ASCORT. Por el desarrollo humano, Organizacional y Social. *Quiénes Somos*.

Recuperado de: <https://ascort.com.co/quienes-somos/>

Bolsa de Valores de Colombia. (2011 йил 23-11). *Bolsa de Valores*. Retrieved 2012 йил 20-01

from [www.bvc.com.co](http://www.bvc.com.co): [www.bvc.com.co](http://www.bvc.com.co)

Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid:

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

Calderón, G., Arrubla, J., Castaño, G., Gutiérrez, L., Posada, R., Ruiz, A., et al. (2010). *La*

*investigación en administración en Colombia. Condiciones para la generación de*

*conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica*. Medellín:

ASCOLFA.

Castañeda, J. G. (1998). La Union Monetaria Europea. *Universidad Complutense de Madrid,*

*Politica y Sociedad*, 41 a 53.

Ceipa. (2008). *Sistema de Investigaciones*. Sabaneta.

Clavijo Vergara, S. (2000). Las Multilaterales y la Crisis Asiática. La visión de un país usuario

(Colombia). *Informes Banco de la República*, 46.

Constantinides, G., Harris, M., & Stulz, R. (2003). *The Handbook of the Economics of Finance*

*(vols. 1A y 1B): vol. 1A: Corporate Finance y vol. 1B: Financial Market and Asset*

*Pricing*. North-Holland: Elsevier.

Copeland, T., Weston, J., & Shastri, K. (2004). *Financial Theory and Corporate Policy*. New

York: Addison Wesley.



- Cruz, C. A. (2003). *Sistema Nacional de Innovación: Una aproximación teórica para la agricultura, el caso del cultivo de aguacate en Michoacán, México* (Vol. 7). México: UTM.
- Davos, F. (2011 йил 24-12). *World Economic Forum*. Retrieved 2012 йил 14-01 from World Economic Forum: <http://www.weforum.org/>
- Dinero, R. (2010 йил 09-09). Competitividad en Colombia, los principales problemas. *Revista Semana*.
- Economist Intelligence Unit. (2009). *Tesis CIVETS*.
- Fabozzi, F., & Modigliani, F. (2008). *Capital markets: institutions and instruments*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Fama, E. (1976). *Foundation of Finance*. New York: Basic Book, Inc. Publishers.
- FIDAGH. (2019). FIDAGH. Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana. *Reseña Histórica*. Recuperado de: <http://fidagh.org/joomlafidagh/quienes-somos/histori>
- Flynn, M. C. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial. (N. U. CEPAL, Ed.) *Medio Ambiente y Desarrollo*, 85.
- Friend, I. (Mayo de 1973). Mythology in Finance. *The Journal of Finance* , 257-272.
- García, Murillo y González (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle
- Goldman Sachs. (2004). *Tesis BRIC. Dreaming with the BRICs*.
- Haugen, R. (2002). *The inefficient stock market: what pays off and why*. New Jersey: Prentice Hall.

Instituto Ecuatoriano de Economía Política. (2011). *La Crisis Subprime en Estados Unidos*. Quito.

López, R. (2001). Crisis Financieras Internacionales y Mercados Emergentes. *Contribuciones a la Economía*.

Merton, R. (1975). Theory of Finance from the Perspective of Continuous Time. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 659-674.

Miranda, J. M. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación : financiera-económica-social-ambiental* (3 ed., Vol. xxii). Bogotá, cundinamarca, Colombia: MM Editores.

Montoya Aldawe, G. (24 de 1 de 2011). Al fin ¿Qué con el dólar? Parte 2. *Ágora Economía*.

Observatorio Laboral. (2012 йил 30-01). *Observatorio Laboral para Colombia*. Retrieved 2012 йил 30-01 from Observatorio Laboral para Colombia:  
[www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/channel.html](http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/channel.html)

Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Norma.

Proexport Colombia. (2011 йил 24-09). [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co). Retrieved 2012 йил 15-01 from [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co): [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Público, M. d. (2001 йил 23-09). Comunicado de Prensa 45. *Comunicado de Prensa 45*. Bogotá, Colombia.

Real Academia de la Lengua. (2001 йил 11-08). *Diccionario Real Academia de la Lengua*. Retrieved 2011 йил 11-08 from Diccionario Real Academia de la Lengua:  
[http://buscon.rae.es/drae/srvltconsulta?TIPO\\_BUS=28&LEMA=finanzas](http://buscon.rae.es/drae/srvltconsulta?TIPO_BUS=28&LEMA=finanzas)

Rosales, A. (2012 йил 05-02). *Portafolio*. Retrieved 2012 йил 05-02 from Portafolio:  
[www.portafolio.co/economia/cruel-realidad-economica-un-egresado-colombia](http://www.portafolio.co/economia/cruel-realidad-economica-un-egresado-colombia)

- Rosario, U. d. (2008). Desafios de las empresas colombianas. *Universidad, ciencia y Desarrollo*, 1-8.
- Rua, A. B. (2009). Responsabilidad Social Empresarial . Compromiso con la comunidad o estrategia de mercadeo. *Revista Mercatec*, 70-71.
- 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.
- Santos, J. M. (2011 йил 22-05). *Redes Colombia*. Retrieved 2011 йил 10-12 from Redes Colombia: <http://redescolombia.com/2010/05/29/propuesta-plan-de-gobierno-de-juan-manuel-santos/>
- Semana, R. (2010 йил 07-07). Que son los Civets. *Revista Semana*.
- Sharpe, W. (2000). *Portfolio Theory and Capital Markets* . New York: McGraw-Hill.
- SHRM (2019). SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Recuperado de: [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
- SHRM (2019). SHRM. Executive Network. People + Strategy. Recuperado de: <https://www.hrps.org/pages/default.aspx>
- Soto, H. d. (2004). *El Ministerio de Capital*. . Bogotá: Planeta.
- Superintendencia financiera de Colombia. (2010 йил 22-08). [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co). Retrieved 2012 йил 17-01 from [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co): [www.superfinanciera.gov.co/nuestrasuperitendencia/historia.doc](http://www.superfinanciera.gov.co/nuestrasuperitendencia/historia.doc)
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos. La próxima agenda de RR.HH. Suplemento de Selección de Personal. *Capital Humano* (193).
- Universidad de Antioquia. (1994). *Estatuto General*. Recuperado el 1 de julio de 2011, de Universidad de Antioquia:

<http://gemini.udistrital.edu.co/comunidad/dependencias/congreso/texto/propuestas/otrasu/udeantioquia.pdf>

WFPMA. World Federation of People Management Associations. (2019). Home. *Welcome*.

Recuperado de: [www.wfpma.com](http://www.wfpma.com)