



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO ACADÉMICO DE FACULTAD

2024

Versión aprobada por el Consejo de Facultad

6 de noviembre de 2024

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. Misión Institucional | 4 |
| 1.1 Misión de la Universidad Externado de Colombia | 4 |
| 1.2 Misión de la Facultad de Administración de Empresas | 5 |
| 2. Contexto del Proyecto Académico | 6 |
| 2.1 Historia de la Facultad de Administración de Empresas | 6 |
| 2.2 Retos Actuales para la Educación Superior en Administración | 9 |
| 3. Formación por Competencias | 19 |
| 3.1 La Formación Integral en el Externado: Competencias Genéricas y Específicas | 19 |
| 3.2 La Gerencia Externadista | 23 |
| 3.3 Perfil del Estudiante | 31 |
| 3.4 Perfil del Egresado | 34 |
| 4. Propuesta Curricular | 36 |
| 4.1 Concepción del Currículo | 36 |
| 4.2 Componentes Temáticos Transversales del Currículo | 44 |
| 4.3 Proceso de Diseño y Actualización Curricular | 51 |
| 5. Propuesta Pedagógica | 54 |
| 5.1 Modelo Pedagógico | 54 |
| 5.2 Estrategias Pedagógicas | 56 |
| 6. Evaluación de la Calidad Académica | 58 |
| 6.1 Evaluación de Estudiantes | 59 |
| 6.2 Evaluación de los Programas Académicos | 61 |
| 6.3 Evaluación Docente | 64 |
| 7. Docentes | 67 |
| 7.1 Perfil Docente | 67 |
| 7.2 Valoración de la Cualificación | 67 |
| 7.3 Valoración de la Suficiencia | 72 |
| 7.4 Selección de Profesores | 74 |
| 7.5 Desarrollo de Competencias Docentes | 75 |
| 8. Programa de Pregrado | 80 |

| | |
|--|-----|
| 8.1 Ciclos de Formación..... | 81 |
| 8.2 Rutas de Formación..... | 82 |
| 8.3 Las Consejerías Estudiantiles..... | 83 |
| 8.4 Participación Estudiantil..... | 84 |
| 9. Programas de Posgrado..... | 85 |
| 9.1 Especializaciones y Maestrías | 85 |
| 9.2 Doctorado en Administración | 87 |
| 9.3 Marco Andragógico..... | 91 |
| 10. Más Allá de la Educación Formal: La Investigación, la Extensión y la Educación para la Vida 93 | |
| 10.1 Investigación..... | 94 |
| 10.2 Educación para la Vida..... | 97 |
| 10.3 Extensión..... | 100 |
| 11. Proyección..... | 104 |
| 11.1 Adaptabilidad y Mejoramiento Continuo | 104 |
| 11.2 Alineación con el Plan Estratégico del Externado..... | 106 |
| Referencias Bibliográficas..... | 108 |
| Anexo No. 1. Estrategias Pedagógicas | 112 |
| Anexo No. 2. Lineamientos Pedagógicos y de Evaluación..... | 119 |
| Anexo No. 3. Programa Plan Padrinos®..... | 123 |

1. Misión Institucional

1.1 Misión de la Universidad Externado de Colombia

Como institución de educación superior dedicada a la enseñanza e investigación en Ciencias Sociales, con una concepción humanística, la Universidad Externado de Colombia promueve y practica un absoluto respeto por la vida.

Su actividad se desarrolla dentro de una filosofía pluralista, abierta a todas las corrientes del pensamiento, ajena al dogmatismo y respetuosa de todos los credos religiosos e ideologías políticas. La Universidad promueve la tolerancia como fórmula para alcanzar la paz y el progreso dentro de la heterogeneidad, acoge a estudiantes de todas las regiones del país y considera a la diversidad como una de sus mayores riquezas.

El Externado de Colombia tiene confianza y optimismo en la viabilidad de Colombia como nación y trabaja por la reafirmación de la identidad nacional; apoya la integración con los países de América Latina como garantía de una presencia significativa en el concierto internacional y estimula la cooperación con universidades de todo el mundo para mantenerse en contacto con la cultura universal y actualizada frente al avance de las ciencias.

Dentro del espíritu liberal que la anima, la Universidad Externado de Colombia persigue el ideal de la libertad como derecho inalienable del ser humano; tiene fe en la democracia; lucha por el perfeccionamiento del Estado Social de Derecho, en la búsqueda de la igualdad en los planos social y económico, y del respeto por los Derechos Fundamentales.

Asimismo, ha procurado siempre la formación integral de sus alumnos: busca forjar verdaderos ciudadanos conscientes de sus compromisos para con la nación; personas íntegras, con independencia de carácter y practicantes de una ética cívica intachable, pública y privada; profesionales solidarios, auténticos, austeros, dotados con criterio, capaces de resistir la intimidación, enfrentar la corrupción y contribuir al rescate de la dignidad de la patria.

1.2 Misión de la Facultad de Administración de Empresas

Formamos agentes de cambio en competencias de gestión para cualificar el aporte que las organizaciones realizan al desarrollo sostenible en las economías emergentes.

2. Contexto del Proyecto Académico

2.1 Historia de la Facultad de Administración de Empresas

Los años que siguieron a la fundación de la Universidad Externado de Colombia, en 1886, estuvieron marcados por la persecución política y por la lucha en defensa de los ideales liberales. Ya entrado el siglo XX y con los cambios en el entorno político, el papel de la Universidad en la construcción de la institucionalidad del país y del sector educativo, en particular, fue aumentando. Hacia la década de los años 60 y bajo la rectoría de Fernando Hinestrosa, la Universidad Externado de Colombia inició un período de crecimiento con la creación de varias facultades y departamentos.

Una de ellas fue la Escuela de Administración de Empresas y Relaciones Industriales, creada en 1965 con un programa de duración de dos años que otorgaba el título de Experto en Relaciones Industriales. En 1967, la Universidad recibió autorización para ofrecer el Programa profesional en Administración Pública y Privada, cuyo propósito fue formar especialistas para atender el proceso de expansión industrial y comercial por el que atravesaba el país, y aportar a la solución de los problemas técnicos y científicos, con un plan de estudios enfocado a las Relaciones Industriales. En 1971, otorgó el primer título profesional en Administración de Empresas, con reconocimiento del ICFES.

Este programa estuvo adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, junto con los programas de Contaduría y Economía hasta 1987, cuando el Consejo Directivo de la Universidad creó las Facultades de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Economía como unidades académicas independientes. En 1988, y con el ánimo de

fortalecer la relación universidad-empresa, la Facultad de Administración de Empresas constituyó el Departamento de Desarrollo Gerencial, para ofrecer soluciones de capacitación y de asesoría y consultoría, particularmente a la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme), los cuales fueron pioneros en el país. Desde entonces, la Facultad ha desarrollado importantes vínculos con empresas, gremios y asociaciones.

La Facultad de Administración de Empresas se ha enfocado en tres grandes actividades descritas en su plan estratégico: educación formal e investigación en temas administrativos y extensión hacia el mundo empresarial, el Estado, las comunidades y la sociedad en general.

En la década de los noventa, teniendo en cuenta las necesidades del entorno, las tendencias de la educación superior y la retroalimentación de los empresarios en cuanto a las necesidades de formación en la disciplina de la administración, la Facultad fortaleció su orientación gerencial y creó en 1991 la Maestría en Administración de Empresas (MBA).

En 1994 se constituyó el Centro de Investigación y Desarrollo con el propósito de trabajar en las prácticas profesionales, la calidad educativa, la cultura investigativa y el diseño de nuevos programas de posgrado. A partir de allí se realizaron esfuerzos investigativos en diversos temas y se conformaron los primeros grupos de investigación.

En 1999, y de manera coherente con las tendencias en materia de educación superior y la apropiación del concepto de competencias para definir los fundamentos del principio de formación integral establecidos en la Misión Institucional, la Facultad formuló su primer Proyecto Académico. En este se adoptó el concepto de *Gerencia Integral* como eje

orientador y se definió como la relación intrínseca entre pensamiento estratégico, capacidad organizadora y liderazgo democrático.

Como producto del proceso de acreditación institucional del año 2000, el Externado fortaleció la competencia investigativa, y la Facultad organizó el Centro de Investigaciones en Gerencia Integral para la Competitividad (CIGIC). Este centro operaba con cuatro grandes líneas de investigación: Competitividad, Gerencia Integral, Empresa como unidad económica, y Empresario como actor social; esta última dio origen al programa de creación de empresas (Facultad de Administración de Empresas, 2002).

Unos pocos años después, en 2005, se sustituyó el CIGIC por la Dirección de Investigaciones, con el propósito de articular la investigación a los programas ofrecidos y de diversificar el portafolio de la Facultad. En ese mismo momento se crearon Centros, como unidades encargadas de coordinar la formación en programas transversales (el pregrado y el MBA), diseñar nuevos programas de posgrado y orientar la investigación en temáticas pertinentes. Igualmente, se reconfiguraron tres grupos de investigación: Prospectiva, estrategia y liderazgo; Gestión Organizacional; y Entorno de los Negocios, que siguen hoy vigentes con reconocimiento y clasificación de Minciencias.

Lo anterior, unido a los avances institucionales y a la estrecha relación de la Facultad con el medio empresarial, contribuyó para que a partir del 2008 se diseñaran e implementaran nuevos programas de maestría, como Gestión y evaluación de proyectos de inversión; Gestión humana y desarrollo organizacional; Pensamiento estratégico y prospectiva; Gerencia de la innovación empresarial; Gerencia de la Responsabilidad Social y sostenibilidad, Gerencia de Tecnologías de información, y Gerencia de Mercadeo. La

experiencia en estos programas y los avances en materia investigativa permitieron crear en 2013 el Doctorado en Administración.

Esta evolución de la Facultad ha sido posible gracias a la reflexión permanente de su quehacer, en la cual participan directivas, docentes, investigadores, estudiantes, egresados y, en general, la comunidad académica y empresarial. Esta reflexión hace parte del proceso de direccionamiento estratégico de la Facultad e incluye el análisis del entorno, la referenciación externa y la autoevaluación de la gestión de la Facultad, con lo que se busca establecer tendencias que permitan identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, acordes con las exigencias de la vanguardia empresarial y educativa.

Actualmente, el portafolio de servicios de la Facultad incluye programas de pregrado, posgrado y educación continua, actividades de asesoría y consultoría, proyectos de investigación, emprendimiento, fortalecimiento empresarial y programas extracurriculares para estudiantes y egresados, todo lo cual la posiciona y proyecta como una Facultad en permanente evolución, comprometida con la calidad educativa y con el desarrollo socioeconómico del país.

2.2 Retos Actuales para la Educación Superior en Administración

La Facultad de Administración de Empresas (FAE) ha buscado en su evolución responder de manera pertinente, desde sus actividades de docencia, investigación y extensión, a los desafíos propios del contexto social y económico en cada momento de su historia. En esta línea, este documento considera fundamental bosquejar y sintetizar algunos elementos que permitan una lectura del entorno y que le sirven de contexto a la FAE para la formulación

del presente proyecto académico, en función de realizar un aporte significativo a la sociedad colombiana desde el campo de la administración.

Estos elementos de discusión se presentan a continuación, organizados en tres categorías: una, necesidades y expectativas de estudiantes y egresados; dos, contexto socioeconómico y empresarialidad; y, por último, referentes internacionales sobre educación en administración.

2.2.1 Necesidades y Expectativas de Estudiantes y Egresados

Los comportamientos y las voces de estudiantes y egresados de programas en administración en Colombia han sido recogidos y estudiados en varios espacios, y permiten obtener una visión de las necesidades de este grupo; éstos se pueden agrupar en aspectos pedagógicos, disciplinares y de posicionamiento de su profesión en el mercado.

Entre los aspectos pedagógicos que más demandan los estudiantes actuales respecto de la educación en general, se destaca el empleo de nuevos métodos de enseñanza, más interactivos, experienciales y centrados en la participación del estudiante, que vinculen al estudiante con entornos reales, tales como los estudios de caso, el aprendizaje-servicio y el aprendizaje basado en proyectos; los estudiantes también reclaman oportunidades para aprender en colaboración con sus pares, siguiendo procesos que valoren y desarrollen su autonomía, y solicitan retroalimentación constructiva y oportuna sobre su desempeño (Alcívar, 2020; Aliaga, 2021; Daura & Barni, 2017). También en el plano pedagógico, los estudiantes actuales, muchos de ellos *nativos digitales*, se sienten más cómodos con el uso de la tecnología como medio de instrucción y como herramienta para enriquecer los

procesos de aprendizaje dentro y fuera del aula (Quinteros & Migone, 2020; Rey, 2019). La preferencia por la virtualidad resulta evidente al revisar cifras de SNIES que indican que los graduados de programas virtuales en administración pasaron de ser apenas un 5% en 2016 a un 18% en 2018 (Consejo Profesional de Administración de Empresas, CPAE, 2023).

En lo disciplinar, los egresados en administración esperan que la educación superior en administración sepa adaptar sus programas para hacerlos más pertinentes a entornos cambiantes, más orientados a la práctica profesional, y más cercanos a la realidad empresarial colombiana (Díaz et al., 2020; Rey, 2019). Más específicamente, para mejorar las tasas de emprendimiento e inserción laboral de los graduados en administración, se requiere que los programas de formación fortalezcan y actualicen con frecuencia, a la luz de su permanente evolución, los conocimientos técnicos en áreas centrales a las ciencias administrativas como estrategia, mercadeo, finanzas, talento humano, gestión de procesos, gestión de proyectos, analítica, emprendimiento e innovación, así como las competencias personales de sus estudiantes en temas como liderazgo, resolución de problemas y comunicación (Castrillón, Cabeza, & Lombana, 2015; Díaz et al., 2020). Los estudiantes esperan rutas de aprendizaje más personalizadas, que permitan la especialización de acuerdo con sus intereses (Díaz et al., 2020; Rey, 2019).

Finalmente, el posicionamiento de los profesionales en el mercado laboral es un tema de interés para los graduados. Al respecto, Díaz y sus colegas (2020) sugieren que las instituciones de educación superior (IES) tienen dos grandes desafíos: i) validar y fomentar la motivación vocacional de los estudiantes a lo largo de sus estudios, ya que se identificó que en esta profesión la decisión de estudio puede estar mediada significativamente por

factores externos no vocacionales, y ello afecta no solo el tránsito por los estudios, sino también el desempeño profesional de los futuros egresados, y ii) aportar un diferencial más claro en la formación del administrador, no solo entre instituciones educativas sino también con respecto a otras profesiones afines, para facilitar que sus graduados se destaquen en procesos de vinculación y de ascenso; este reto se hace más sentido en el contexto colombiano, donde el estudio señala que el número de pregrados en administración se ha duplicado en los últimos diez años.

2.2.2 Contexto Socioeconómico y Empresarial

Los programas de formación en administración deben adaptarse a las necesidades del desarrollo socioeconómico, que demandan de las empresas nuevas capacidades organizacionales, individuales y colectivas, de sus colaboradores y directivos. A nivel global, el cambio climático y la profunda desigualdad económica marcan la reconfiguración de las dinámicas empresariales hacia un sentido de propósito superior y prácticas más centradas en el ser humano, la resiliencia y la sostenibilidad. Esto supone una evolución significativa en la concepción de la empresa más allá del lucro.

En Colombia, la inequidad se acentúa por brechas educativas que afectan al 70% de la población. El tejido empresarial, dominado por la informalidad y por microempresarios con bajo nivel de formación, se entrelaza con la falta de opciones de empleo decente y la alta tasa de fracaso emprendedor. Las MiPymes representan el 92% del total de las empresas formales del país (Ministerio de Hacienda, 2023); generan aproximadamente el 79% del empleo y aportan el 40% al Producto Interno Bruto (Patiño & Llanes, 2024). En particular,

se estima que el 85% del empleo generado por las microempresas es informal (González Patiño & Llanes Valenzuela, 2024). En este contexto, el compromiso de las facultades de administración con la formación de competencias de emprendimiento y los retos particulares de este tipo de empresas resulta una responsabilidad ineludible.

En paralelo, la Primera Encuesta de Identificación de Necesidades de Talento Humano realizada y presentada por la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP y el Ministerio de Trabajo (La Nota Económica, 2022), reveló que el 58.4% de las empresas en Colombia pasan por dificultades a la hora de cubrir sus vacantes de profesionales, debido a factores como formación profesional incompleta, falta de experiencia, competencias no demostradas, expectativas salariales y de horario laboral del candidato, entre otras. Díaz et al., (2020) coincide en la preocupación expresada por los empresarios en relación con la desalineación entre sus necesidades y las competencias de los egresados en administración vinculados, y refiere la preferencia de algunos empresarios por contratar ingenieros, para dar prevalencia a las competencias de análisis cuantitativo. Asimismo, las empresas se preocupan por los bajos niveles de competencias digitales en la fuerza de trabajo, que afectan, entre otros aspectos, la capacidad del sector privado para generar valor agregado. La dificultad de las empresas por cubrir sus vacantes profesionales contrasta de forma paradójica con las cifras de desempleo en el país, y con el crecimiento en el número de graduados en Colombia. Es destacable que en Colombia el campo de *administración y afines* sea el área de estudios de nivel universitario que haya presentado un mayor crecimiento en su número de graduados en la última década; de esta manera, los egresados en administración han tenido un crecimiento del 192%, pasando de 19.247 egresados en 2010

a 56.274 en 2021, según el informe RADAR, que analiza las oportunidades y desafíos de la Administración en Colombia, publicado por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) y el Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE) en 2023. En relación con áreas afines, se estima que los graduados en contaduría y economía han crecido al 108% y el 45% anual, respectivamente, de acuerdo con cifras del SNIES publicadas en 2023 por el Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE). No obstante, cabe destacar que a la vez que la tasa de graduados en administración de empresas viene en ascenso, el nivel salarial de los recién egresados de esta profesión presenta una tendencia decreciente continua desde el año 2012 (CPAE, 2023).

Estas señales parecen indicar que el sistema educativo del país no prepara suficientemente a los graduados en administración para satisfacer los requisitos laborales de las organizaciones actuales, y que es necesario replantear las competencias de los graduados en administración, a la luz de las necesidades del sector productivo.

En este contexto, voces representativas del pensamiento administrativo global, como la del *World Economic Forum*, proponen que el avance en automatización y digitalización de las organizaciones demanda la actualización de las habilidades profesionales, en tanto se espera que, con la combinación adecuada de capacidades, las personas mejoren su desempeño apoyándose en la tecnología (World Economic Forum, 2018). Se plantea que la combinación de habilidades humanas o socioemocionales con habilidades técnicas y digitales representa la mejor mezcla para responder al mercado cambiante en el que la automatización es protagonista (ManpowerGroup, 2023).

Esta recomendación coincide con los resultados del estudio de *Identificación de brechas de capital humano para el sector TIC* (Alianza TIC, 2021) y que pueden ser extensivos a la formación de otros profesionales, en tanto señalan una distancia entre lo que necesita el sector productivo y las habilidades que tienen los egresados de las IES, especialmente en cuanto a competencias digitales, manejo del inglés, y “habilidades blandas” como relacionamiento, comunicación asertiva, orientación al cliente, liderazgo y autoaprendizaje, entre otras.

2.2.3 Referentes Internacionales sobre Educación en Administración

Los principales referentes internacionales en educación superior, particularmente en administración, apuntan a la necesidad de que las escuelas de negocios se comprometan desde sus actividades misionales con la creación de mejores sociedades, guiadas por la sostenibilidad, la equidad y la integridad. A continuación, se sintetizan las posturas de los referentes consultados.

La UNESCO destaca el papel estratégico de la educación superior en la construcción de sociedades sostenibles, resistentes y pacíficas. Esta organización propone seis principios clave para guiar a las instituciones educativas hacia 2030: inclusión, equidad y pluralismo; libertad académica y participación; indagación, pensamiento crítico y creatividad; integridad y ética; compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social; y, por último, la excelencia académica mediante cooperación en lugar de competencia (UNESCO, 2022).

A su vez, los principios propuestos por la iniciativa PRME (Principios para la Educación Responsable en Gestión) de Naciones Unidas, para lograr la transformación de la educación en administración con el propósito de avanzar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, están muy alineados con el quinto principio de la UNESCO (sostenibilidad y responsabilidad social), y agregan dos aportes valiosos relacionados con la necesidad de fomentar la investigación sobre el rol de las empresas en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible, y reunir a los actores pertinentes para facilitar el diálogo y la construcción colectiva de enfoques efectivos de gestión sostenible (PRME, 2024).

Por su parte, las recomendaciones formuladas por la *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)* también se alinean con los principios de la UNESCO, dado que invitan a las escuelas de negocios a comprometerse con un cambio social positivo, donde se destaque su papel transformador en las comunidades en las que están insertas, a través de una investigación relevante y la formación de líderes con mentalidad social. La AACSB también sugiere la incorporación de principios de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia en la cultura y la estrategia de las facultades de administración (AACSB, 2022). En cuanto al principio de integridad y ética planteado por la UNESCO, si bien parece haber un acuerdo generalizado frente a la importancia de la formación en ética en programas de administración, no existe un consenso sobre la mejor forma de abordar esta formación (AACSB, 2004). Al contrario, las opciones son múltiples, cada una con sus propias fortalezas y debilidades.

En términos de enseñanza y aprendizaje, la UNESCO destaca la importancia de fomentar la imaginación, el pensamiento crítico y la creatividad. La cooperación y el trabajo colegiado sustituyen la competencia según el principio de excelencia académica. Esta lógica se puede extender a las instituciones. Las escuelas de negocios son instadas por la AACSB a fortalecer alianzas con actores externos para abordar las necesidades de los estudiantes y la industria, y sobre este mismo tema, la *European Foundation for Management Development (EFMD)*, enfatiza la importancia de la colaboración para crear un ecosistema innovador de educación en administración (EFMD, 2023). La emergencia de micro credenciales y las alianzas con proveedores de tecnologías educativas (*edtech*) se presentan como soluciones flexibles y adaptativas al servicio de las nuevas demandas.

Atendiendo al rol estratégico que cumple el cuerpo docente en la transformación pedagógica que sugieren estos nuevos derroteros, la AACSB (2022) señala la necesidad de *equipar a los docentes, a medida que sus roles se expanden para cumplir con las nuevas expectativas en la experiencia del alumno*, dado que en este contexto educativo los docentes se enfrentan a nuevos desafíos y roles (arquitectos de experiencias, mentores, facilitadores, consejeros). Esto requiere que las escuelas de negocios proporcionen diferentes modelos de apoyo, involucren a los docentes en la construcción de un nuevo modelo pedagógico, fomenten el intercambio de mejores prácticas, creen un entorno de aprendizaje entre pares y reconozcan los esfuerzos innovadores en la enseñanza en línea, fortaleciendo la motivación de quienes progresan hacia la creación de experiencias de aprendizaje más atractivas.

Por último, en el ámbito de la investigación, iniciativas como la Red *Responsible Research for Business and Management* (RRBM), constituyen voces emergentes que cuestionan el enfoque orientado casi exclusivamente al impacto académico, dado el énfasis exacerbado en el rigor científico, y abogan por investigaciones más relevantes para la sociedad, sin perjuicio de su credibilidad y valor académico. Por lo mismo, esta red destaca la necesidad de fortalecer la evaluación transparente de la investigación, y recomienda a las facultades de administración adoptar un enfoque de portafolios, que combine nuevas apuestas de investigación con valor social, con trabajos guiados por métricas más tradicionales (Responsible Research for Business and Management, 2024).

En síntesis, los referentes educativos reseñados coinciden en la necesidad de promover en la formación de los estudiantes el compromiso organizacional con la creación de valor social, ambiental y económico, señalan la importancia de enfatizar la formación ética, la inclusión y la integridad en programas de administración; y llaman a la colaboración y cooperación entre instituciones educativas, industria y otros actores externos para abordar las necesidades de los estudiantes y adaptarse a las nuevas demandas del entorno educativo y empresarial.

3. Formación por Competencias

3.1 La Formación Integral en el Externado: Competencias Genéricas y Específicas

La Universidad Externado de Colombia, como institución dedicada a la enseñanza e investigación interdisciplinaria en ciencias sociales, concibe la formación integral como el cultivo de todas las dimensiones de la persona, comprendiendo aspectos intelectuales, emocionales, sociales y éticos, entre otros, por lo que se busca el desarrollo de competencias en cada uno de estos aspectos.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, una competencia se define como un “saber hacer en situaciones concretas, que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes. La competencia responde al ámbito del saber qué, saber cómo, saber por qué y saber para qué” (Ministerio de Educación Nacional, 2006, p. 12). Así, de acuerdo con el principio de formación integral, inherente a los programas de todos los niveles educativos de la Universidad Externado de Colombia, se procura el desarrollo de las siguientes cinco competencias genéricas en los estudiantes: cognitiva, comunicativa, contextual, valorativa e investigativa.

3.1.1 Competencia Cognitiva

Esta es entendida como la capacidad para construir o sustentar el saber de un cuerpo disciplinar específico o de conocimiento especializado. Comprende el desarrollo de habilidades de pensamiento (análisis, resolución de problemas, toma de decisiones, etc.) que soportan la capacidad para argumentar, interpretar y proponer cursos de acción.

En el ámbito particular de la FAE, la competencia cognitiva se despliega en dos competencias específicas: *pensamiento estratégico*, y *diseño y gestión organizacional*.

El pensamiento estratégico posibilita, en un contexto organizacional, prever consecuencias futuras de acciones presentes; identificar patrones, tendencias y relaciones causales; proponer soluciones innovadoras a retos organizacionales, y, en suma, tomar decisiones informadas y oportunas sobre cursos estratégicos de acción.

Por su parte, la competencia en diseño y gestión de la organización, entendida como la capacidad para planear, estructurar y administrar *efectivamente* los recursos de la organización, supone el dominio de procesos de pensamiento superior y el empleo de recursos cognitivos diversos.

3.1.2 Competencia Comunicativa

La competencia comunicativa se entiende como la capacidad para interactuar por medio del lenguaje, ubicarse en situaciones específicas y extender a contextos amplios los procesos de comprensión y producción de discursos diversos. Comprende las habilidades de leer, escuchar, hablar y escribir, constitutivas del proceso comunicativo y soporte de un desempeño idóneo tanto a nivel personal como profesional.

En la Facultad, la competencia comunicativa está en la base de las habilidades y comportamientos que constituyen el liderazgo, en tanto el dominio de diferentes lenguajes y habilidades comunicacionales amplía las posibilidades de interlocución, entendimiento y colaboración con colegas, superiores y colaboradores, en aras de conformar y desarrollar equipos y redes de trabajo. En esencia, el liderazgo está fundamentado en competencias

socioemocionales tales como la comunicación efectiva, la negociación, la resolución de conflictos, la delegación, las cuales le hacen posible a un líder inspirar, retroalimentar, empatizar, etc.

3.1.3 Competencia Contextual

Esta competencia es entendida como la capacidad para comprender, interpretar y resignificar la realidad en sus diferentes manifestaciones, comprometiéndose con la búsqueda de soluciones que den respuesta a problemas detectados.

En el contexto de los programas de formación gerencial de la FAE, esta competencia fundamenta y se refleja en dos competencias específicas: el *pensamiento estratégico*, y el *diseño y la gestión organizacional*, en tanto ambas implican el abordaje de los fenómenos organizacionales y administrativos desde una perspectiva *sistémica*, que busca comprender la complejidad y la interdependencia de los componentes organizacionales entre sí, y de estos con su entorno.

3.1.4 Competencia Valorativa

Es entendida como la capacidad para producir, intervenir y adherir a sistemas de valores, partiendo de la reflexión propia y de la construcción dinámica del yo individual y social.

Para la Facultad, esta competencia comprende la construcción y apropiación de un sistema de valores que fortalezca la concientización, el razonamiento y la acción ética. Sin perjuicio de los valores que los estudiantes traigan de sus contextos previos (hogar, escuela, comunidad religiosa, etc.), es nuestra responsabilidad procurar espacios de reflexión moral

y contribuir a la generación de hábitos de práctica ética, relacionados particularmente con su capacidad de reacción eficaz ante presiones sociales o laborales que como gerentes, emprendedores o empleados enfrentan cotidianamente en su ejercicio profesional, las cuales los sitúan en conflicto con valores universalmente compartidos, en particular la honestidad, la justicia o el respeto.

3.1.5 Competencia Investigativa

Se entiende como la capacidad para observar, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar argumentos y evidencias para transformar y crear conocimientos.

En el marco de la educación gerencial y dependiendo del nivel de formación del programa cursado (pregrado, especialización, maestría, doctorado), esta competencia comprende la capacidad del estudiante para, por un lado, validar, cuestionar o generar conocimiento sobre modelos y prácticas gerenciales, desde la reflexión y el análisis crítico de textos y realidades; y por otro, la capacidad para evaluar de manera crítica y sistemática la situación interna de una empresa y las dinámicas de su sector, mediante la recopilación y el análisis de datos relevantes.

Estas competencias básicas y a la vez genéricas, propias del principio de formación integral del egresado del Externado de Colombia, se constituyen, en conjunto con la misión de la Universidad, en el referente para la formulación y actualización del Proyecto Académico de las unidades académicas.

3.2 La Gerencia Externadista

En este proyecto académico, la Facultad conserva como marco de fundamentación conceptual de su propuesta formativa tres temas esenciales en la comprensión de las organizaciones, su gestión y desempeño, a saber, la *estrategia*, la *organización* y el *liderazgo*, busca adaptar estos tres temas sustantivos hacia tres retos centrales de la gestión organizacional del presente siglo: la *sostenibilidad*, la *gobernanza* y la *ética*, y complementa su apuesta con un compromiso por las competencias digitales y analíticas. Así, las competencias propuestas para la *Gerencia Externadista* contribuyen significativamente a la construcción del país y de un mundo que necesita y aspira a ser un mejor lugar para todos, bajo el ideario de la Universidad Externado de Colombia.

A continuación, se detallan las competencias específicas de la *Gerencia Externadista*, basadas en las competencias genéricas institucionales, como se explicó al inicio de este capítulo. Cabe anotar que las competencias específicas que se explican en el numeral 3.2.4 bajo el título *Competencias digitales y analíticas para los nuevos contextos laborales*, por su naturaleza, responden de manera transversal a las cinco competencias genéricas de la Universidad.

3.2.1 Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico es la capacidad gerencial de analizar, planear, decidir y ejecutar estrategias que aseguren el acoplamiento dinámico de la organización con su entorno, y promuevan su viabilidad a futuro. Se centra en el largo plazo, identificando factores de cambio, anticipando escenarios futuros y adaptando recursos y capacidades para

aprovechar oportunidades y mitigar riesgos para una organización, sector o territorio. Este enfoque implica un análisis riguroso del entorno externo y la situación interna de la organización con el propósito de tomar decisiones informadas. El pensamiento estratégico busca generar ideas innovadoras que se traduzcan en un direccionamiento y un plan estratégico adaptable a los cambios internos y externos, los cuales han de ser desplegados de manera alineada en las áreas de la organización.

La Facultad enfatiza que esta capacidad de pensar y actuar estratégicamente ha de orientarse hacia la *sostenibilidad*, lo que nos lleva a considerar la generación de resultados económicos, sociales y ambientales para todos los grupos de interés.

3.2.2 Diseño y Gestión Organizacional

La competencia específica en diseño y gestión organizacional es entendida como la capacidad gerencial de planear, estructurar y administrar el talento humano y los recursos materiales, tecnológicos y financieros de una organización, en función del logro de sus objetivos estratégicos. Esto implica el diseño y la gestión de estructuras, arquitecturas y procesos eficientes, la implementación de sistemas de seguimiento, la gestión del cambio, y la promoción de una cultura organizativa positiva, a nivel de la organización y de sus diferentes áreas funcionales, según este concebida su cadena de valor interna.

El diseño organizacional es un instrumento esencial para avanzar en la *gobernanza* de la organización, definida en términos de transparencia, rendición de cuentas, sistemas de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones, con el propósito de guiar a la organización en su relacionamiento con grupos de interés (Transparency International, 2019).

3.2.3 Liderazgo

El liderazgo se considera tanto una capacidad interpersonal para trabajar con otros, como una cualidad personal que permite motivar, influir, e inspirar individuos y equipos, dirigiéndolos hacia metas organizacionales. Se busca desarrollarlo en cualquier persona, independientemente del rol que desempeñe en la organización, y parte de la administración de sí mismo.

Conlleva el desarrollo de comportamientos emocionalmente inteligentes como la empatía y la escucha activa, que ayudan a las personas a alcanzar su máximo potencial, y a los equipos a completar tareas de manera eficiente, promoviendo la cooperación, el sentido de pertenencia, la comunicación efectiva, el respeto y la construcción mutua (World Economic Forum, 2021).

El liderazgo también implica guiar en otros el desarrollo de habilidades y conocimientos a través de la enseñanza, la tutoría o el *coaching*, de una manera adaptativa y orientada a resultados. Esto requiere la autoconciencia y comprensión de los demás para crear ambientes de trabajo de confianza y psicológicamente seguros.

Formarse como líder significa aspirar a constituirse en un modelo positivo de comportamiento para otras personas, y actuar desde valores universales como la justicia, la honestidad y el respeto, con un sentido elevado de propósito personal.

3.2.4 Competencias Digitales y Analíticas para los Nuevos Contextos Laborales

Los contextos laborales en los que participan los egresados de la Facultad, les demandan competencias digitales y analíticas robustas. Estos dos tipos de competencias, si bien

distintas en muchos sentidos, convergen en entornos apalancados en tecnologías asociadas a la cuarta revolución industrial, tales como la inteligencia artificial, *big data*, o computación en la nube, los cuales requieren que profesionales de múltiples disciplinas, incluida la administración, sepan capturar y usar con destreza datos de fuentes y características muy diversas, generados a altísima velocidad y en grandes volúmenes.

A continuación, se describirán por separado los temas relacionados con competencias digitales y analíticas que se busca integrar de manera transversal a los currículos de los programas de la Facultad, reconociendo que cada programa los ha de incluir de manera diferenciada de acuerdo con sus perfiles de egreso, y que espera dar especial atención a las competencias digitales y analíticas que permitan la captura y análisis de datos para la identificación de oportunidades, la solución de problemas y la gestión efectiva de recursos, en concordancia con las competencias específicas definidas para la Facultad.

Las competencias digitales son definidas por el Marco de Competencias Digitales para la Ciudadanía_(DigComp) de la Unión Europea como “el uso seguro, crítico y responsable de las tecnologías digitales para el aprendizaje, en el trabajo y para la participación en la sociedad, así como la interacción con estas” (European Comission, 2022, pág. 4). Este marco reconoce que las competencias digitales incluyen conocimientos, habilidades y actitudes, clasifica dichas competencias en cinco áreas focales, a saber: búsqueda y gestión de la información y datos; comunicación y colaboración; creación de contenidos digitales (incluida la programación); seguridad (incluido el bienestar digital y las competencias en ciberseguridad); y resolución de problemas. Igualmente, reconoce cuatro niveles de aptitud en el desarrollo de estas competencias: básico, medio, avanzado y altamente especializado.

Estas áreas y niveles hacen de este marco un referente potente para el trabajo futuro de la Facultad.

En la FAE, la formación en competencias digitales se ha venido desarrollado de una manera orgánica en los programas, en dos tipos de espacios. Primero, en cursos con objetivos de aprendizaje directamente relacionados con búsqueda y gestión de datos, tales como cursos en mercadeo digital, estadística o finanzas que emplean herramientas como *emailing*, hojas de cálculo, lenguajes de programación o software estadístico, entre otras. En todos estos casos, se persiguen como objetivos de aprendizaje que los estudiantes lleguen a la comprensión y al uso correcto y autónomo de las herramientas propuestas, lo cual equivale a niveles intermedios o avanzados de aptitud de acuerdo con DigComp. Segundo, se desarrollan competencias digitales en una variedad de cursos no directamente asociados con este propósito, pero que proponen actividades de aprendizaje que requieren el uso de herramientas digitales de comunicación y colaboración, la creación de contenidos digitales; o incluso la resolución de problemas apoyada en tecnología.

Por su parte, programas con una dedicación disciplinar más enfocada en las tecnologías digitales (tales como la Maestría en Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información o la Maestría en Gerencia de la Transformación Digital y Analítica de Datos), persiguen objetivos de aprendizaje más ambiciosos, en temáticas más especializadas, tales como la identificación y resolución de problemas organizacionales complejos usando herramientas de *big data*, inteligencia artificial o analítica, y buscan llegar a niveles avanzados o incluso altamente especializados de aptitud en las competencias digitales priorizadas.

Adicionalmente, los estudiantes y egresados pueden fortalecer sus competencias digitales por medio de la oferta extracurricular de cursos del Programa Privilegios, o de iniciativas de cursos cortos y conferencias ofrecidos por otras dependencias de la Universidad, incluidos el Departamento de Matemáticas y la Rectoría.

En reconocimiento de la creciente importancia de la formación en competencias digitales, la Facultad viene avanzando recientemente en el establecimiento de acuerdos de cooperación con empresas líderes de la industria, que permitan desarrollar habilidades en el uso de herramientas tecnológicas y de analítica de datos en estudiantes de pregrado y posgrado. Esto implicará una revisión sistemática de los currículos de los diferentes programas para identificar oportunidades de desarrollo de competencias tanto en cursos centrales como en cursos de apoyo, desde un modelo distribuido, en cada una de las cinco áreas focales previstas por el DigComp, para alcanzar un nivel intermedio o avanzado en cada una, y un desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, según se considere necesario.

En relación con las competencias analíticas, la Facultad considera deseable acogerse al marco de competencias cognitivas planteadas por UNESCO como relevantes para la formación interdisciplinaria en STEM¹, el cual recoge un espectro amplio de capacidades que incluyen gestión y procesamiento de información, pensamiento crítico, creativo y analítico, resolución de problemas, investigación científica y pensamiento computacional (IBE - UNESCO, 2019).

¹ STEM es un acrónimo en inglés empleado para referirse de manera integrada a cuatro áreas de conocimiento: ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Sobre el pensamiento analítico en particular, este marco define las capacidades analíticas como aquellas que permiten la visualización, articulación y conceptualización sistemática de un problema y también de una solución, lo cual a su vez supone ser capaz de identificar patrones en datos, intentar determinar significados para dichos patrones, y usar esos datos para presentar argumentaciones. Es así como el pensamiento analítico requiere conocimientos de principios y procesos matemáticos, fundamentación en métodos científicos, comprensión de datos empíricos y métodos para manejarlos. Estas capacidades son consistentes con aquellas identificadas en estudios recientes como esenciales para el buen desempeño en ocupaciones relacionadas con analítica de datos e inteligencia de negocios (Fox, et al. 2021; Weiser, et al. 2022).

Asimismo, este marco propone que los procesos de enseñanza-aprendizaje de estas competencias en entornos de educación superior en disciplinas diferentes a STEM deberían priorizar un “enfoque integrado”, en donde se usen espacios curriculares transdisciplinarios (p. ej., en el caso de administración, materias como finanzas, mercadeo, etc., o espacios integradores) para plantear problemas reales a ser resueltos por los estudiantes en los cuales necesiten emplear este tipo de competencias, los cuales se aborden por medio de estrategias pedagógicas tales como el aprendizaje basado en retos o en problemas. Este enfoque asegura mayor relevancia y motivación por parte del estudiante, en comparación con el enfoque tradicional de materias con dedicación exclusiva a estas competencias (IBE - UNESCO, 2019).

Este conjunto de tres competencias específicas, *estrategia, organización y liderazgo*, ha de ser entendido como multidimensional en tanto responde a los dominios *declarativo* – conceptual–, *procedimental* –metodologías y técnicas, con énfasis en la apropiación de herramientas de analítica, tecnologías digitales y específicas de las áreas funcionales objeto de estudio– y *valorativo* –aspecto actitudinal que impacta el comportamiento– (Guerra, et al., 2014; Weissberg, et al. 2015).

Es importante considerar que el proceso de formación gerencial es continuo, ya que las competencias evolucionan y se perfeccionan con el ejercicio profesional, los contextos laborales, y la experiencia en situaciones reales. Los programas de formación de la Facultad buscan establecer una base sólida para que los egresados puedan seguir desarrollando sus habilidades en el ámbito laboral. En consecuencia, la Facultad ofrece espacios y mecanismos adicionales a los programas para acompañar a los egresados en su aprendizaje continuo para la vida (*lifelong learning*), entendiendo que, en un mundo en constante cambio, la educación y el desarrollo personal son compromisos a lo largo de la vida, y la actualización de las competencias es fundamental para enfrentar nuevos desafíos y contribuir de manera significativa a las organizaciones y comunidades.

3.3 Perfil del Estudiante

Como Facultad, nos debe caracterizar el optimismo frente a la capacidad de generar transformaciones positivas en el entorno por parte de quienes pasen por nuestras aulas y desarrollen las competencias esbozadas en este proyecto académico. Para aquellos interesados en formarse en administración, hemos diseñado perfiles de ingreso que buscan integrar las aspiraciones de nuestros públicos con los retos descritos en la sección 2.2 de este documento, promoviendo así un camino hacia la transformación y el crecimiento conjunto.

3.3.1 Pregrado

Tal como lo indica el estudio de Díaz y sus colegas (2020), reseñado en el capítulo de antecedentes, los estudiantes de pregrado llegan a las aulas con dudas vocacionales. Asimismo, se debe reconocer que las desigualdades educativas que existen en el país generan brechas de conocimiento y falsas expectativas frente a las demandas de la profesión y las exigencias de los estudios. Así, los interesados en cursar la carrera algunas veces subestiman el rigor y exigencia del programa (p. ej., la importancia del razonamiento cuantitativo y la segunda lengua), o no visualizan el potencial de las competencias de gestión para dinamizar procesos de transformación social y ambiental.

Algunas características usuales de los aspirantes a cursar el programa de pregrado son:

- Jóvenes entre 15 y 22 años, graduados de la educación secundaria y provenientes de diversas regiones de Colombia

- Pertenecientes a diferentes estratos socioeconómicos, motivados por el deseo de ser empresarios, ejecutivos o líderes en diversas organizaciones.
- Interés en combinar sus expectativas personales y experiencias emprendedoras con el desarrollo de competencias en administración, para forjar o consolidar proyectos empresariales propios,
- Recorrido práctico o formación previa técnica o no formal en áreas diversas.

Adicionalmente, se exploran en el proceso de selección los siguientes atributos:

- Desempeño académico previo, tanto en su proceso de formación como en sus resultados en la prueba Saber 11,
- alineación del aspirante con los valores de la Universidad,
- interés por iniciarse en asuntos de gerencia.

Dadas las condiciones de entrada ya descritas, la certeza vocacional, la consciencia de las responsabilidades éticas, sociales y ambientales que hoy conlleva la profesión, y las competencias básicas que el estudiante no traiga en un nivel suficiente (p. ej., segunda lengua, competencias digitales), deben desarrollarse o afianzarse con posterioridad a la admisión.

3.3.2 Especializaciones y Maestrías

Los programas de especialización y maestría de la Facultad buscan atraer y formar profesionales de campos disciplinares diversos que tengan la intención de desarrollar competencias gerenciales en diferentes áreas del conocimiento administrativo. Algunos

elementos comunes en el perfil de los aspirantes, diferencialmente ponderados en cada programa según su propósito, son:

- Formación profesional en cualquier área del conocimiento,
- interés en complementar su experiencia laboral en organizaciones o como emprendedores, con el desarrollo de competencias en administración, para desarrollarse profesionalmente en organizaciones o en proyectos empresariales propios,
- expectativa de hacer contribuciones más especializadas en términos de gerencia en sus organizaciones, de acuerdo con el enfoque específico del programa al cual aspiran.

Adicionalmente, se exploran en el proceso de selección los siguientes atributos:

- Trayectoria laboral: este requisito está fundamentado en la expectativa que los estudiantes de posgrado traen en relación con la construcción de redes profesionales (capital relacional), así como en el valor que la experiencia laboral de sus compañeros de aula tiene en su propia formación,
- alineación por parte del estudiante con las competencias genéricas del Externado: cognitiva, comunicativa, contextual y valorativa,
- intención de compartir saberes y experiencias, así como construir nuevos conocimientos y adquirir nuevas competencias,
- Para las maestrías, experiencia en roles de responsabilidad o como líderes de equipos.

3.3.3 Doctorado

El programa de Doctorado está diseñado para profesionales activos laboralmente, provenientes del sector público o privado y profesores universitarios que desean potenciar su desarrollo académico y profesional. Estas personas cuentan con disponibilidad de tiempo parcial y requieren equilibrar las responsabilidades académicas con las demandas laborales. Dadas las características de entrada descritas, el programa, ofrecido a tiempo parcial, busca fortalecer la práctica investigativa desde las experiencias e intereses temáticos de cada estudiante, siempre que se correspondan con el espíritu y líneas de investigación de la Facultad.

En función de este propósito, en el proceso de selección se exploran los siguientes atributos:

- Habilidades de comunicación oral y escrita,
- alineación por parte del estudiante con las competencias genéricas del Externado: cognitiva, comunicativa, contextual y valorativa,
- motivación para emprender proyectos de investigación de manera autónoma,
- afinidad de los temas de interés del estudiante con las líneas de investigación de la Facultad.

3.4 Perfil del Egresado

La Facultad forma profesionales en gerencia, caracterizados por su capacidad de ser líderes, pensar estratégicamente, y diseñar y gestionar organizaciones, para la generación de valor, comprometidos con la ética, la sostenibilidad y la gobernanza, en entornos cambiantes.

Los perfiles más específicos se conciben para cada programa a la luz de la misión de la Universidad, la misión de la Facultad, y el enfoque disciplinar de cada programa, lo cual lleva a la definición de metas y objetivos de aprendizaje específicos por programa, en el marco del proceso de aseguramiento del aprendizaje descrito en la sección 6.2 de este documento.

4. Propuesta Curricular

4.1 Concepción del Currículo

El currículo se conforma de contenidos, metodologías de enseñanza y estructuras o secuencias que planifican las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes para desarrollar las competencias esperadas (AACSB, 2020; Mora & Zuñiga, 1995). En el caso de la Facultad, los currículos tienen la intención de lograr competencias específicas en cada programa académico, derivadas del perfil del egresado y expresadas como resultados de aprendizaje; a su vez, estos currículos y las competencias definidas están guiados por la misión y valores institucionales.

En el diseño, desarrollo y evaluación del currículo de sus programas, la Facultad toma como referentes de calidad los estándares propuestos por entidades acreditadoras tanto nacionales (Consejo Nacional de Acreditación CNA) como internacionales, tales como *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)*, *Association of MBAs (AMBA)*, y *Education Quality Accreditation Agency (EQUAA)*, lo que ofrece un marco de trabajo curricular, pedagógico y didáctico riguroso y confiable para orientar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido, la Facultad ha venido fortaleciendo su propuesta curricular para que sus programas apropien y desarrollen cinco atributos deseables en su propuesta formativa, los cuales son: interdisciplinariedad, flexibilidad, contextualización, internacionalización y balance entre presencialidad y virtualidad.

A continuación, se reseñará cómo se expresan actualmente en los programas dichos atributos, sin olvidar que la dinámica propia de los procesos formativos exige a la Facultad

la reflexión permanente y la anticipación y despliegue de nuevas estrategias, espacios y mecanismos para fortalecer dichos atributos en sus programas.

4.1.1 Interdisciplinariedad

La interdisciplinariedad es esencial en el diseño curricular de la Facultad, dado que la administración como ciencia se compone de diversas áreas de conocimiento como mercadeo, finanzas, producción, liderazgo, etc., a la vez que incorpora aportes de disciplinas tales como la economía, el derecho, la sociología, entre otras.

En aras de ofrecer una formación que promueva la interdisciplinariedad, la Facultad ha fortalecido la vinculación y articulación de los saberes de los campos de conocimiento entre sí, principalmente a través de proyectos integradores (p. ej., proyectos finales tipo *capstone*), programas de intervención empresarial (p. ej., Primeros Pasos en Responsabilidad Social, RSE), así como diferentes ejercicios y proyectos aplicados que se proponen al estudiante en las materias de cierre de un área temática en pregrado (estrategia, finanzas, mercadeo, etc.) o de cierre de módulo en posgrado (p. ej., proyectos de evaluación/*assessments projects* propios del modelo de aseguramiento del aprendizaje explicado en el numeral 6.2).

En el mismo sentido, el Plan de Desarrollo Profesorado (descrito en el numeral 7.5) se orienta a formar a los docentes en *metodologías centradas en el participante*; que buscan fortalecer los espacios que permiten a los estudiantes asumir el protagonismo en la elaboración de soluciones a problemas situados y complejos, que por su naturaleza implican el análisis e intervención desde diferentes disciplinas, con una perspectiva sistémica.

Finalmente, la diversidad en la formación del cuerpo docente también refleja esta interdisciplinariedad en el aula, ya que propicia la presentación de diversas perspectivas para que los estudiantes analicen fenómenos administrativos desde una visión amplia y heterogénea.

4.1.2 Flexibilidad

La flexibilidad educativa promueve la autonomía del estudiante respecto a su capacidad de elegir temáticas y componentes de su plan de estudio, según la relevancia que reporten frente a su desarrollo profesional esperado.

En la Facultad, este atributo se despliega de la siguiente manera:

- Las opciones de flexibilidad para el programa de pregrado, detalladas en el capítulo sobre este programa, numeral 8.2 Rutas de Formación, incluyen posibilidades tales como tomar materias de otros programas, cursos electivos de la oferta institucional, rutas de énfasis según los intereses de los estudiantes – conducentes a micro credenciales, u opciones de grado diversas.
- En los posgrados, las homologaciones de materias entre programas les permiten a los estudiantes el paso de un programa a otro, del mismo nivel (entre especializaciones o maestrías) o de distintos niveles (especialización a maestría), en casos de suficiente afinidad temática, con el consecuente fortalecimiento de su perfil profesional, representando ahorros significativos de tiempos y recursos económicos. También los estudiantes pueden optar por rutas de énfasis o profundización, escogidas según los intereses del grupo y con posibilidad de conducir a micro credenciales. En particular,

las profundizaciones permiten a los programas adaptarse a los cambios en una disciplina, para ofrecer a sus estudiantes contenidos novedosos y relevantes que no estuvieran planteados en el currículo obligatorio.

Es claro entonces que los mecanismos clave para aumentar la flexibilidad son las homologaciones, las materias electivas y las materias de énfasis o profundización. Estos mecanismos deben ampliarse en todos los programas para hacerlos más flexibles y atractivos a los estudiantes.

4.1.3 Contextualización

Los planes de estudio han de considerar los factores de contexto nacionales e internacionales, temporales y culturales, que impactan la gestión administrativa general o especializada, según corresponda a cada programa. Esto capacita a los estudiantes para aplicar su conocimiento en situaciones reales de su contexto laboral.

Esta contextualización se logra, según se requiera en cada currículo, con material pedagógico que nutre las discusiones y lleve al enriquecimiento de los marcos interpretativos de los estudiantes (p. ej., lecturas y casos de estudio nacionales e internacionales en diversas áreas), y con el uso de metodologías experienciales de clase que propenden por la conexión con el entorno, tales como las visitas empresariales y los conversatorios gerenciales. En tal sentido, los estudiantes participan actualmente en programas como Plan Padrinos, Primeros Pasos en RSE, Diplomado de la Empresa Familiar, desarrollados metodológicamente desde el aprendizaje experiencial, y en el futuro se prevé desarrollar otras estrategias y espacios con fines similares. En este proyecto académico, la

Facultad mantiene su compromiso con la contextualización de la formación de sus estudiantes.

4.1.4 Internacionalización

La internacionalización tiene el objetivo central de potenciar las competencias interculturales de la comunidad académica, a través de interacciones de sus miembros con actores del contexto internacional. A su vez, la interculturalidad supone la apreciación de la diversidad de pensamiento y comportamiento de miembros de otras culturas, y en muchos casos, el dominio de una segunda lengua.

Para fomentar la internacionalización, la Universidad se dirige a derroteros estratégicos tales como la movilidad de estudiantes y profesores, el fortalecimiento de iniciativas colaborativas internacionales con impacto en innovación y desarrollo, las acreditaciones internacionales de programas académicos, entre otras.

De este conjunto de objetivos, la Facultad ha concentrado su trabajo en los siguientes:

- Colaboraciones internacionales con impacto en innovación y desarrollo,
- Movilidad de estudiantes y docentes, tanto entrante como saliente,
- Cultura internacional en el campus,
- Manejo de una segunda lengua en los procesos formativos a nivel de pregrado.

Para ello, la Facultad ha hecho uso de diversos mecanismos tales como:

- Las actividades de internacionalización para el programa de pregrado incluyen la vinculación de estudiantes extranjeros de intercambio en nuestras aulas, seis niveles obligatorios de formación en lengua extranjera, y de manera opcional, participación

- en concursos internacionales, cursos cortos presenciales en otros países dirigidos a estudiantes locales, intercambios de doble vía, o programas de doble titulación.
- En los posgrados, de manera obligatoria y transversal, los estudiantes toman cursos cortos presenciales o no presenciales facilitados por profesores o escuelas extranjeras como parte de su currículo. Asimismo, los estudiantes interesados participan en ofertas tales como concursos internacionales, cursos cortos presenciales en otros países dirigidos a estudiantes locales, o programas de doble titulación en algunas de las maestrías, bajo modelos optativos que se constituyen en un valor agregado para los estudiantes que deciden tomarlas.
 - Para atender el objetivo de fomentar la colaboración internacional, se establecen alianzas con organizaciones globales orientadas a la generación de impacto en innovación y sostenibilidad. Estas alianzas se describen en el numeral 4.2.1 sobre Sostenibilidad.

Adicionalmente, se viene avanzando en el desarrollo de competencias pedagógicas para que los profesores puedan impartir clases en inglés. Así, se espera que de manera gradual y no excluyente se puedan ofrecer localmente cursos en este idioma, los cuales persiguen dos objetivos: facilitar la participación de estudiantes entrantes de intercambio en los cursos de la Facultad, así como su interacción con estudiantes locales, y ofrecer espacios aplicados de práctica del idioma a los estudiantes locales.

A futuro, se prevé ampliar las oportunidades de movilidad estudiantil por medio de nuevas ofertas de cursos realizados con un número más amplio de instituciones aliadas, traer la interculturalidad al aula por medio de proyectos COIL (Ver Anexo No. 1), y ofrecer talleres

para el desarrollo de competencias en segunda lengua apoyados en inteligencia artificial, al interior de asignaturas obligatorias con objetivos de aprendizaje alineados con esta iniciativa.

La Facultad también tiene el ánimo de atender de una forma más incluyente la creciente diversidad de los estudiantes: la Universidad Externado acoge hoy de una manera más decidida a poblaciones vulnerables e indígenas, ambas caracterizadas por un bajo nivel de inglés; además, muchos de los estudiantes actuales enfrentan restricciones económicas más severas que en el pasado para adelantar sus estudios. Es así como la Facultad quiere aprovechar la interculturalidad propia de nuestra región latinoamericana para ampliar la oferta de oportunidades de interacción con actores de la región, las cuales representan menores costos para los estudiantes.

4.1.5 Balance entre Presencialidad y Virtualidad

La Universidad asume la virtualidad como una modalidad de formación y herramienta complementaria que amplía el acceso al conocimiento, promueve la autonomía del estudiante y facilita la continuidad de la formación más allá de los límites físicos del aula. En su búsqueda de incorporar virtualidad en su oferta educativa, la Universidad Externado de Colombia ha explorado formas contemporáneas de enseñar y aprender soportadas en el uso de tecnologías de información y comunicación (TICs), las cuales incluyen actividades sincrónicas y asincrónicas (ej. foros, chats, wikis, blogs, etc.), y recursos educativos digitales (páginas web, infografías, mapas conceptuales, multimedia y objetos virtuales de

aprendizaje, entre otros), soportadas en el empleo de ambientes virtuales de aprendizaje (AVAs).

En aras de aprovechar el potencial de las TICs en general y los entornos virtuales de aprendizaje en particular, la Universidad contempla diferentes modalidades de formación: *presencial* (60% o más de la docencia directa en aula física, encuentro formativo en el mismo lugar y sincrónico); *mixta* (21% a 59% de clases presenciales y porcentaje restante en entornos virtuales); y *virtual* (80% en adelante de actividad en entornos virtuales). El escenario prospectivo planteado por Externado 2032 prevé fortalecer el uso de estas dos últimas modalidades, con lo cual se espera ampliar el acceso de diferentes públicos a la oferta académica.

La combinación de modalidades aporta flexibilidad a la oferta académica, mayor cobertura, uso de nuevos escenarios y metodologías para desarrollar competencias digitales, entre otros beneficios.

Atendiendo estos propósitos, la Facultad ha desarrollado e implementado Aulas Virtuales (AVAs) en las asignaturas de los programas de pregrado y posgrado, así como también ha impartido bajo esta modalidad seminarios internacionales de posgrados, clases con profesores internacionales y actividades extracurriculares, en alianza con otras escuelas de administración internacionales. En el área de extensión, se ha fortalecido la oferta de cursos virtuales y se han realizado actividades de formación y consultoría con empresas soportadas en esta misma modalidad.

No obstante, por filosofía institucional, la apuesta principal en términos de formación sigue siendo por la presencialidad, dado el valor formativo que la interacción directa y personal

entre estudiantes y docentes aporta al desarrollo de competencias personales, académicas y laborales. En tal sentido, se busca maximizar estas oportunidades de interacción en entornos presenciales, mientras que se fomenta y extiende la participación y la colaboración en espacios virtuales.

4.2 Componentes Temáticos Transversales del Currículo

A continuación, se describen tres componentes temáticos a considerar de manera transversal en los programas de la Facultad, con un enfoque diferencial ajustado a las necesidades particulares de cada programa. Es importante señalar que algunas de las prácticas y modelos implementados en los programas para desplegar estos componentes temáticos transversales pueden cambiar en el tiempo y, por tanto, si bien son ilustrativos, están sujetos a una permanente revisión, desde una perspectiva de mejoramiento continuo de las estrategias, espacios, mecanismos y prácticas dedicadas al fortalecimiento del aprendizaje de estos temas por parte del estudiante.

4.2.1 Sostenibilidad

La **sostenibilidad** es definida por las Naciones Unidas como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Desde hace cerca de veinte años, la Facultad se ha comprometido a formar a sus estudiantes en sostenibilidad a partir de un curso introductorio presente en todos los programas, denominado Desarrollo Sostenible, el cual busca reconocer las implicaciones económicas, sociales y ambientales tanto de sus propias acciones, como de

las decisiones gerenciales y las prácticas organizacionales. A partir de allí, se busca sensibilizar a los estudiantes sobre modelos de pensamiento y alternativas de gestión deseables para lograr un equilibrio entre estas tres dimensiones, tales como desmaterialización, consumo responsable, modos de vida sustentables, nuevos modelos de negocio (p. ej., economía circular, negocios sociales, economías colaborativas y negocios verdes), y tecnologías emergentes para reducir el impacto ambiental.

El pregrado y la maestría en administración de empresas, junto con algunos otros programas, de acuerdo con su enfoque específico (por ejemplo, la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, o la Maestría en Gestión Ambiental y Ecoinnovación), son más ambiciosos en sus objetivos de formación en sostenibilidad, en tanto prevén cursos adicionales para alcanzar tales objetivos.

Asimismo, la Facultad provee cursos extracurriculares experienciales, homologables con materias en varios planes de estudios, para estudiantes interesados en aportar al avance en sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas colombianas a través de proyectos de intervención empresarial.

El trabajo curricular de la Facultad en sostenibilidad se apoya en alianzas y membresías con líderes internacionales en estos temas, tales como el grupo Champions de *Principles for Responsible Management Education* (PRME), BoP Global Network, Pacto Global y Yunus Centre.

Por último, la Facultad es signataria de PRME, por lo cual se compromete a reportar las actividades y progresos obtenidos en su gestión para la sostenibilidad. En el componente educativo del reporte más reciente (2020-2022), la FAE asumió el compromiso de reducir

la huella de carbono de sus productos educativos, lo cual habrá de hacer de la mano del recientemente creado Centro de Sostenibilidad del Externado.

4.2.2 Emprendimiento

El **emprendimiento** es entendido como una forma de pensar y actuar centrada en oportunidades globales, liderazgo equilibrado y gestión de riesgos calculados, con el resultado de crear valor para la empresa, la economía y la sociedad (Ley 1014, 2006).

En la FAE, los diferentes programas definen, de acuerdo con su enfoque temático, con qué intensidad se abordan temas de emprendimiento, para así tomar decisiones curriculares consecuentes con dicha definición.

Los espacios curriculares para el emprendimiento buscan desarrollar la capacidad de los estudiantes para concebir, madurar y poner en marcha modelos de negocios que se conecten tempranamente con los objetivos de desarrollo sostenible, fomentando así su vinculación al sistema productivo como empleadores desde un enfoque sostenible. Esta formación conecta a los estudiantes con el sector empresarial y desarrolla su potencial como emprendedores.

El trabajo en emprendimiento de la Facultad es orientado por el Centro de Emprendimiento Externadista (CEE), el cual a su vez se fundamenta en el modelo **Emprende+**, gestado en FAE. Este centro capitaliza más de veinte años de experiencia en emprendimiento y los pone al servicio de toda la comunidad de estudiantes y egresados de la Universidad, con el objetivo de promover una cultura emprendedora, fomentar la creación de empresas

rentables y sostenibles, y de esta forma contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país.

El modelo Emprende+, el cual considera seis etapas en la formación para emprendimiento, cada una de ellas acompañada por una o varias actividades organizadas por el CEE, que van desde el diseño y prototipado de ideas de negocio, pasan por la preincubación y formulación de un plan de negocio, y llegan hasta la puesta en marcha y consolidación del negocio.

En la FAE, las etapas iniciales del modelo son abordadas en el plan de estudios de dos programas generalistas (pregrado y maestría en administración de empresas), y estas mismas etapas e incluso unas posteriores pueden ser apoyadas por opciones de grado en estos y otros programas, así como por otras actividades extracurriculares, que incluyen un diplomado, asesorías y mentorías personalizadas, muestras empresariales y rondas de inversiones, entre otras, de acuerdo con los intereses y nivel de avance de los proyectos de los estudiantes o egresados.

4.2.3 Acción Ética

La **acción ética** es comprendida como la capacidad de obrar de acuerdo con nuestros valores personales, los valores de nuestra profesión o valores universales compartidos tales como la honestidad, la responsabilidad o la justicia, incluso en condiciones adversas. Al momento de escribir este proyecto académico, solo el programa de pregrado tenía una materia dedicada a la formación de competencias éticas en sus estudiantes en su primer semestre. Ningún otro curso orientado directamente por la Facultad, formal o

extracurricular, aborda de manera explícita la formación en valores de los estudiantes. Por consiguiente, la formación en ética ha dependido de intenciones individuales y aisladas de profesores, o bien, ha estado subordinada a la sostenibilidad, en tanto postura cívica y ética. Para orientar el trabajo futuro en la formación de competencias éticas, este proyecto académico propone adoptar un enfoque curricular *interdisciplinario*, *transversal*, basado en *metodologías experienciales*, y que permita la evaluación del *impacto sobre el comportamiento* de los estudiantes. Para cada uno de los elementos destacados en letra cursiva, se recurre a las definiciones ofrecidas por Montoya y Cocomá (2019) en su revisión de las prácticas de enseñanza ética en la universidad.

El enfoque *interdisciplinario*, propio de las éticas aplicadas, hace referencia a “la preocupación de responder a los problemas prácticos y concretos frecuentemente ligados a prácticas profesionales y sociales” (Parizeau, 2001 citada en Montoya y Cocomá 2019, p. 55), por medio de análisis desde múltiples dimensiones y disciplinas. Por su parte, la *transversalidad* se entiende como la inclusión de los asuntos éticos en cursos disciplinares a lo largo del currículo, es decir, no (al menos no exclusivamente) en cursos dedicados a la formación ética, sino en el caso de los currículos en administración, cursos en disciplinas como las finanzas, el mercadeo, la logística o la estrategia. Las *metodologías experienciales* a usar en la formación ética prevén la construcción de espacios pedagógicos que pongan al estudiante en situaciones reales o cercanas a la realidad, en las que deban actuar de forma consistente con sus valores o con valores universales, a pesar de las presiones para actuar de manera contraria a estos. Finalmente, el *impacto sobre el comportamiento* es un atributo ambicioso de la evaluación que debe permitir valorar el desempeño del estudiante en

situaciones reales o simuladas de suficiente complejidad; estas evaluaciones deben diseñarse de manera que permitan hacer una inferencia razonable, más no precisa, acerca del comportamiento de los estudiantes con posterioridad a la graduación.

Una pedagogía que recoge con suficiencia elementos de interdisciplinariedad y metodologías experienciales, a la vez que posibilita la transversalidad y la evaluación con impacto sobre el comportamiento es la desarrollada por la profesora Mary C. Gentile (2010), conocida como Dar Voz a los Valores (GVV por sus siglas en inglés), y por lo tanto su uso extendido en los programas de la FAE es de interés para este proyecto académico.

Esta pedagogía busca que los estudiantes desarrollen las habilidades y la confianza necesarias para actuar de acuerdo con sus propios valores en entornos profesionales y organizacionales, particularmente en situaciones difíciles en donde enfrentan presiones para actuar de manera contraria a sus principios y se enfrentan a riesgos tangibles tales como ser despedidos.

El trabajo con GVV se enfoca en que los estudiantes apropien un conjunto de instrumentos analíticos y los apliquen a situaciones reales y concretas, documentadas en casos de estudio. Por ejemplo, los estudiantes deben analizar los factores de riesgo, identificar posibles aliados y construir planes de acción sensatos para detener fraudes, corregir información falsa, o evitar actos injustos en un contexto laboral.

Se espera que el uso de estos instrumentos en diferentes momentos y lugares del currículo les permita a los estudiantes prepararse para superar obstáculos que a menudo les impiden actuar de manera ética en situaciones laborales, tales como obedecer ciegamente una orden injusta, o asumir que en el mundo de los negocios la ética es la excepción y no la norma.

También se busca que, con una intensidad adecuada, el uso de esta pedagogía aumente la capacidad de los estudiantes de generar respuestas éticas y racionales en situaciones reales donde, sin el debido entrenamiento, suelen primar las respuestas instintivas y emocionales, que muchas veces distan de lo que la persona consideraría ético en la situación particular. En otras palabras, se trata de un enfoque que contribuye a la formación de la acción ética como hábito de comportamiento (Gentile, 2010).

La interdisciplinariedad y el empleo de metodologías experienciales son intrínsecos a GVV, en razón a su orientación a resolución de problemas en contextos profesionales y laborales, y al uso de casos como estrategia principal de enseñanza. En particular, los casos escritos bajo el enfoque GVV, propician el análisis detallado de un problema real previamente documentado, y la construcción de un plan de acción que resuelva la situación problema de una manera que no haga conflicto con los valores personales o profesionales del protagonista del caso.

Por su parte, la transversalidad se logrará con el uso ocasional y planeado de esta pedagogía al interior de materias disciplinares de los currículos de pregrado y posgrado, la cual estaría apalancada en el amplio repositorio de casos disciplinares existentes² y la evaluación del impacto sobre el comportamiento de los estudiantes. Esto implica la combinación de dos prácticas: inclusión de casos GVV dentro de las estrategias de evaluación de las materias disciplinares a intervenir, y seguimiento al desempeño ético de los estudiantes y egresados a través de proyectos de investigación focalizados.

² Disponible en <https://store.darden.virginia.edu/>

4.3 Proceso de Diseño y Actualización Curricular

En la Facultad, el diseño y la revisión curriculares recogen, interpretan y actúan de manera constante sobre los resultados de la autoevaluación orientada a la mejora continua de los procesos sustantivos de la Facultad. Así, se toman elementos de la autoevaluación institucional, el proceso de aseguramiento de aprendizaje, y las evaluaciones de asignatura, para nutrir con información relevante y oportuna las reflexiones y ajustes curriculares de los equipos de trabajo a cargo de los programas.

Adicionalmente, los procesos de diseño y revisión curricular se acogen a directrices nacionales e internacionales y se apoyan en lineamientos institucionales que rigen los procesos de creación y renovación de registros calificados. Durante esos procesos, según la frecuencia que se considere necesaria, los directores y equipos de programa realizan actividades tales como:

- Revisión de tendencias globales en la administración (p. ej., transformación digital, sostenibilidad, inteligencia artificial, cambio organizacional, etc.),
- Alineación con estándares de calidad actualizados por parte de entidades acreditadoras nacionales e internacionales,
- Consulta del estado de formación en el campo de estudio de cada programa en el país y Latinoamérica, para asegurar la pertinencia de crear o renovar el registro del programa.
- Revisión de estudios de mercado y empleabilidad que identifiquen tendencias de empleo, las habilidades más demandadas y los roles emergentes en las organizaciones.

- Consulta directa a públicos relevantes, que incluyen estudiantes, profesores, egresados y empleadores. En el marco del proceso de autoevaluación institucional, se realizan encuestas a estos públicos, para explorar sus apreciaciones sobre la formación recibida en aspectos tales como la internacionalización, la flexibilidad, las características del cuerpo docente, las competencias que consideran útiles para el ejercicio profesional, entre muchos otros. Además, se escuchan las voces de representantes de todos estos grupos para escuchar sus opiniones acerca de las tendencias y desafíos, y otros elementos de contexto importantes a incorporar o actualizar en los currículos; algunos programas usan grupos focales, otros cuentan con comités asesores compuestos por egresados, empresarios, etc.
- Participación en conferencias, congresos, ferias y otros eventos gremiales o sectoriales por parte de los directores de programa o sus profesores, para conocer las necesidades del sector empresarial.
- Participación de los directores y profesores del programa en actividades de educación continua, que permiten conocer de primera mano las necesidades planteadas por las organizaciones en general, y
- en el caso de las renovaciones, se hace seguimiento estadístico del progreso académico de los estudiantes, desde su primera matrícula hasta su graduación, y seguimiento de datos demográficos básicos de la situación laboral de sus egresados.

Dichas actividades permiten a la dirección del programa contar con un análisis previo amplio para proponer mejoras curriculares al programa. Las propuestas de mejora se llevan

a estudio y aprobación del Consejo de Facultad, en donde la dirección del programa debe justificarlas, atender dudas y acoger recomendaciones que surjan en el proceso.

Los planes de estudio y propuestas curriculares así contruidos y aprobados se incorporan en documentos soportados en anexos que pasan a estudio y aprobación de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad, para posterior aprobación del Ministerio de Educación Nacional.

Desde 2022, los programas deben también presentar planes de mejoramiento que incluyen y trascienden aspectos de diseño y actualización curricular, de los cuales deben rendir cuentas al Ministerio de Educación.

De manera complementaria, en ciclos más cortos de tiempo, los programas pueden proponer o hacer mejoras al currículo, que atiendan necesidades emergentes de los estudiantes, identificadas en el curso ordinario de la operación del programa. Estas mejoras suelen ser menores, y según su alcance son de la autonomía de la dirección de cada programa, o pasan por aprobación del Consejo de Facultad.

5. Propuesta Pedagógica

5.1 Modelo Pedagógico

De acuerdo con Not (1983), un modelo pedagógico busca responder a las preguntas de 1. qué tipo de seres humanos se quiere formar; 2. qué enseñar; 3. cómo enseñar y 4. qué relación se establece entre formadores y formandos. Sobre esta base, el modelo pedagógico de la FAE busca:

- Formar personas íntegras, auténticas, capaces de tomar sus propias decisiones; ciudadanos conscientes de sus compromisos con la sociedad. Profesionales humanistas, capaces de gestionar organizaciones de alto desempeño que contribuyan al bienestar social, económico y ambiental.
- Facilitar en los estudiantes el desarrollo de las competencias propias de la gerencia externadista (pensamiento estratégico, diseño y gestión organizacional y liderazgo), desde un compromiso organizacional con la sostenibilidad, la gobernanza y la ética, considerando dinámicas internas y externas a la organización.
- Situar al estudiante en el centro del proceso formativo, bajo una comprensión constructivista del proceso de enseñanza-aprendizaje, para que por medio de las diferentes vivencias dentro y fuera del currículo formal, el estudiante reestructure continuamente sus esquemas cognitivos, procedimentales y afectivos. En el marco de esta perspectiva, la Facultad ha de promover un aprendizaje significativo, colaborativo, experiencial y autónomo, que permita al estudiante el desarrollo de las competencias genéricas de la Universidad y específicas de la Gerencia Externadista.

- Establecer una relación horizontal entre formadores y formandos, donde el docente, en pro del desarrollo de la autonomía del estudiante, actúe como facilitador, diseñador de experiencias de aprendizaje y orientador de actividades de búsqueda de conocimientos por parte del estudiante. Este enfoque implica que el estudiante asuma un rol activo, siendo corresponsable de su formación en colaboración con pares y docentes.

El enfoque pedagógico, en otras palabras, el “cómo enseñar”, destaca cuatro características esperadas del proceso de aprendizaje:

- Aprendizaje significativo, trasciende el aprendizaje superficial de corte memorístico, en tanto propende por la comprensión profunda y la construcción activa del conocimiento a través de la conexión deliberada de nuevos conceptos con conocimientos previos.
- Aprendizaje autónomo, entendido como la capacidad de los estudiantes para aprender de forma independiente y autorregulada. Se espera que los estudiantes asuman responsabilidad por su aprendizaje y desarrollen habilidades de aprendizaje a lo largo de la vida, mientras que los docentes acompañan y orientan el proceso con actividades de reflexión, comunicación de estrategias de estudio, y retroalimentación constructiva de avances.
- Aprendizaje colaborativo, el cual promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los estudiantes para desarrollar habilidades sociales y cognitivas, y utiliza diversas metodologías como trabajo en grupo, proyectos en equipo, debates, juegos de roles, y tutorías entre pares. Desde esta perspectiva, el aprendizaje de cada

persona se beneficia de la discusión, intercambio de ideas y apoyo mutuo entre pares.

- Aprendizaje experiencial, el cual se centra en brindar a los estudiantes experiencias prácticas, concretas, desafiantes y relevantes para aplicar conocimientos y generar nuevos aprendizajes. Este aprendizaje ha de ayudar a los estudiantes a generar reflexiones sobre sus experiencias, extraer lecciones y generalizar los conceptos aprendidos en el contexto del conocimiento disciplinar, habilitando su capacidad de aplicarlo en nuevas situaciones. El aprendizaje experiencial se despliega en metodologías tales como estudios de casos, simulaciones, salidas de campo, pasantías y otras que permiten la interacción del estudiante con el mundo real.

En el Anexo No. 2 se plantea un conjunto de lineamientos pedagógicos, los cuales representan pautas para los profesores a cargo de cursos en los programas de pregrado y posgrado de la Facultad, con el propósito de orientar su trabajo hacia la excelencia académica en la formación en administración, y están subordinados a los reglamentos existentes.

5.2 Estrategias Pedagógicas

La Facultad fomenta la libertad de cátedra y la autonomía académica, y en ese sentido da libertad al docente en la selección de sus estrategias pedagógicas. No obstante, en concordancia con su modelo pedagógico, la Facultad espera que los docentes prioricen el uso de estrategias pedagógicas activas y participativas, que sitúen al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje y le permitan el desarrollo de los conocimientos, habilidades y

actitudes contemplados en los resultados de aprendizaje. Por ello, la Facultad valora periódicamente qué tanto las estrategias pedagógicas desplegadas por el docente facilitan el aprendizaje desde la perspectiva del estudiante; esta valoración se hace tanto en la evaluación de las asignaturas y del desempeño del docente, como en el proceso de aseguramiento del aprendizaje, atendiendo a lineamientos institucionales e internacionales (AACSB), y contribuye a consolidar un conjunto de estrategias pedagógicas que en nuestra experiencia promueven el aprendizaje significativo.

De esta forma, en el Anexo No. 1 se relaciona un conjunto de estrategias pedagógicas que la FAE en su experiencia educativa, ha encontrado pertinente para el logro de su proyecto formativo, y en particular, en el Anexo 3 se reseña el programa Plan Padrinos®, enmarcado en el aprendizaje experiencial.

Adicionalmente, la FAE busca fortalecer sus estrategias pedagógicas para formar líderes responsables, explorando el modelo educativo *Impactful 5 (i5)* de PRME (2023), el cual propone transformar la educación empresarial con métodos creativos, reflexivos y lúdicos. *Impactful 5* ofrece estrategias y ejemplos para mejorar el portafolio didáctico, centrado en métodos que buscan hacer significativo el aprendizaje, fomentar la participación activa, diseñar para la iteración, desarrollar interacción social de apoyo y promover la alegría y el bienestar. Este enfoque se alinea con las estrategias pedagógicas de la Facultad y complementa su trabajo actual, por lo tanto, requerirá mayor atención a futuro.

6. Evaluación de la Calidad Académica

La Universidad y la Facultad, siguiendo el principio de educación para la libertad, asumen la evaluación como un instrumento de mejoramiento individual, grupal e institucional. En este sentido, la evaluación es una práctica que se despliega para comprender y mejorar los siguientes aspectos de la gestión académica:

- *El desempeño académico de los estudiantes en sus materias*, estimado por los resultados individuales de aprendizaje por asignatura y orientado a identificar las fortalezas y áreas de mejora en su rendimiento académico. Los resultados permiten ajustar el abordaje de los contenidos y los métodos de enseñanza en cada asignatura a las necesidades emergentes de los estudiantes, lo cual contribuye a que estos alcancen los objetivos de aprendizaje establecidos.
- *La calidad académica de los programas*, valorada con base en los resultados agregados de los estudiantes con relación a las metas y objetivos de formación definidos en el modelo de aseguramiento del aprendizaje para los grupos específicos de materias que contribuyen a cada objetivo (propuestos en el mapa curricular). Los resultados de esta evaluación ofrecen una base para realizar ajustes curriculares y metodológicos, y plantear mejoras en la estructura de los programas. Este proceso es vital para mantener estándares de calidad y relevancia académica, promoviendo que los programas respondan adecuadamente a las demandas del entorno profesional y académico.
- *El desempeño de los profesores*, estimado por el instrumento de evaluación docente y orientado a valorar la efectividad pedagógica de los profesores, identificando áreas

de excelencia y oportunidades de desarrollo que puedan potenciar su desempeño docente. Los resultados se utilizan para retroalimentar a los profesores acerca de las percepciones de los estudiantes frente a su trabajo, y también para diseñar planes de formación y desarrollo profesional de los docentes. Este proceso es fundamental para garantizar que los profesores mejoren constantemente sus métodos de enseñanza, lo que repercute directamente en la calidad de la educación que reciben los estudiantes.

A continuación, se profundizará en cada uno de estos niveles de evaluación.

6.1 Evaluación de Estudiantes

La evaluación se concibe en la FAE como un mecanismo para comprender y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es así como la evaluación tiene un doble propósito, en tanto debe proporcionar al profesorado una mejor comprensión de lo que sus estudiantes están aprendiendo y qué tan efectiva es su enseñanza.

Los programas formales de la FAE buscan avanzar en la evaluación integral del estudiante, con métodos y estrategias cualitativas y cuantitativas para dar cuenta de los niveles de progreso en el proceso formativo y los niveles de comprensión y apropiación de los conocimientos y competencias definidas por cada programa.

Para ello, se emplea un amplio conjunto de estrategias de evaluación, de acuerdo con la naturaleza de la disciplina enseñada, el público objetivo y fundamentalmente, los objetivos de aprendizaje establecidos. Estos últimos han de servir para definir las estrategias específicas de evaluación propuestas por el docente para constatar el resultado del

aprendizaje de los estudiantes en las asignaturas. De igual forma, las estrategias de evaluación buscan ser coherentes con los tipos de aprendizaje que se pretende evaluar, según corresponda a conocimientos *declarativos*, *procedimentales* o *actitudinales*, propios de las diferentes áreas temáticas que cubren los programas.

En particular, y de manera adicional a las evaluaciones que ocurren dentro de las materias, el pregrado ha fomentado el desarrollo de las competencias generales y específicas reseñadas en el capítulo 3, a través de ejercicios de observación en espacios individuales de trabajo, donde profesores del programa acompañan y revisan los logros de los estudiantes, así como espacios colectivos en materias específicas centradas en dinámicas de entrenamiento y retroalimentación sobre el desempeño personal en estas mismas competencias. Hacia adelante, se proyecta que estos ejercicios de observación se desarrollen de manera más integrada dentro las asignaturas mismas del plan de estudios.

La Universidad y la Facultad circunscriben las prácticas de evaluación y apoyan la labor de docentes y directivos en el marco normativo definido en los reglamentos vigentes. En dichos reglamentos se hace referencia a lo correspondiente a calificaciones, promedio y demás requisitos para optar por los títulos correspondientes. Adicionalmente a este marco reglamentario, los programas de la FAE acogen una serie de lineamientos orientados a promover la calidad de las prácticas de evaluación empleadas por los docentes, lo cual a su vez se corresponde con la necesidad de validar el desarrollo de competencias en los estudiantes evaluados. Estos lineamientos se detallan en el Anexo No. 2.

6.2 Evaluación de los Programas Académicos

La FAE, como facultad acreditada por la AACSB, desarrolla desde 2016 un proceso de aseguramiento del aprendizaje para la evaluación de sus programas académicos formales.

Este proceso se implementa de acuerdo con el esquema de la Figura No. 1.

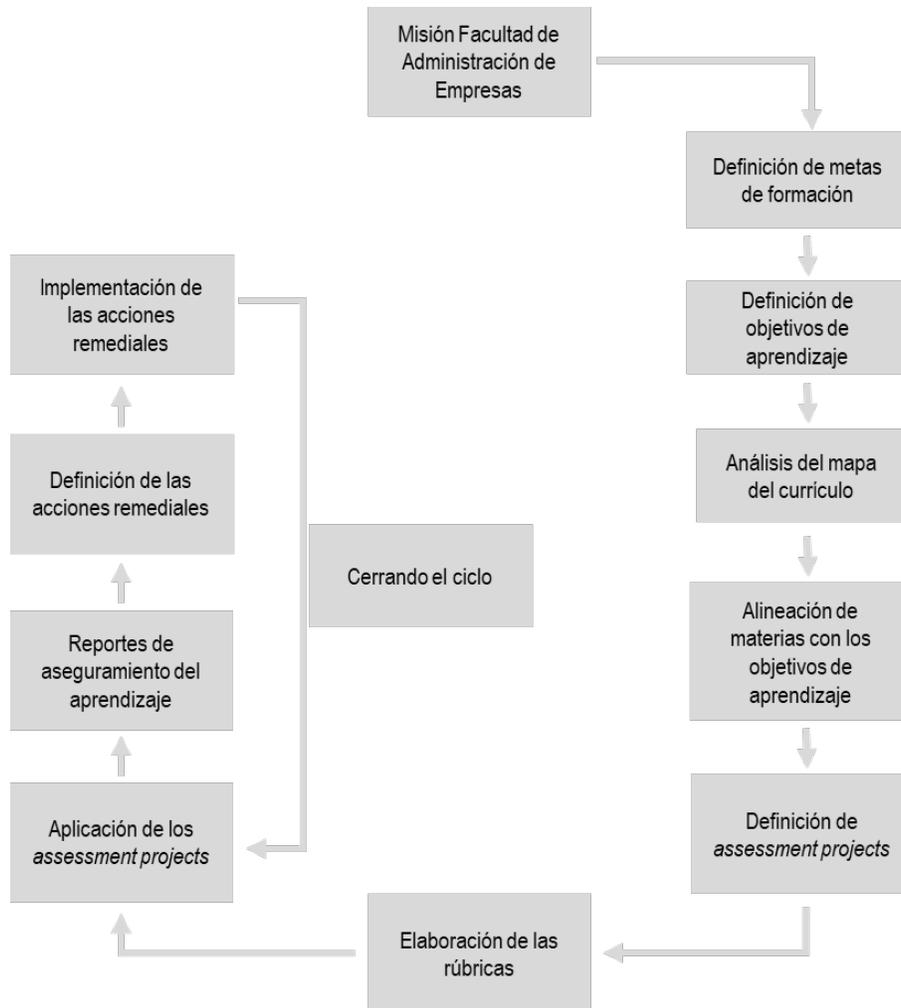


Figura No. 1. Proceso de Aseguramiento del Aprendizaje en la Facultad de Administración de Empresas.
 Fuente: Elaboración Propia.

En su creación en 2016, el proceso partió de la misión de la Facultad, con la definición de metas y objetivos específicos de formación para cada programa (alrededor de cinco

objetivos por programa), continuó con la identificación del grupo específico de materias que contribuye a cada objetivo (mapa del currículo) y la alineación de cada materia a dicho objetivo. Posteriormente, para las materias finales de cada uno de los objetivos, se diseñaron proyectos de evaluación, todos con una rúbrica estandarizada de evaluación. Estos proyectos de evaluación han de permitir medir el desempeño individual de cada estudiante frente a los objetivos de formación del programa; por su parte, las rúbricas del modelo de aseguramiento del aprendizaje de la FAE contemplan tres niveles de desempeño: inferior, acorde o superior a las expectativas. Con posterioridad a 2016, a medida que han surgido nuevos programas en la Facultad, estos han definido sus metas, objetivos, mapas curriculares, proyectos de evaluación y rúbricas.

Todas estas definiciones son adaptables en el tiempo, en función de los resultados mismos del proceso o de cambios externos que justifiquen una adaptación (p. ej., un cambio en la misión de la Facultad).

Cada dos años aproximadamente, los programas deben accionar el modelo, lo cual consiste en aplicar individualmente los proyectos de evaluación, procesar y reportar los resultados, convocar un Comité de Aseguramiento del Aprendizaje, el cual ha de estar conformado por el director del programa, los docentes a cargo de los proyectos de evaluación de los objetivos de aprendizaje definidos para el programa, y funcionarios especializados de la Facultad. Este comité debe analizar los resultados y definir acciones de mejora o remediales, las cuales pueden impactar materias específicas, la estructura del currículo, o el mismo modelo de aseguramiento del aprendizaje, si se considera necesario. Los directores de programa deben asegurar la socialización de las acciones de mejora definidas con los

actores pertinentes, así como su implementación, con lo cual se da cierre al ciclo de evaluación.

Este esquema permite a los programas de la FAE³ obtener retroalimentación sobre la calidad de los resultados académicos agregados obtenidos por los estudiantes en su proceso de formación, relacionados en particular con las metas y los objetivos de aprendizaje contemplados por cada programa, y derivados de la misión de la Facultad. Esta información sirve igualmente al propósito de revisar y actualizar los planes de estudio, así como también aporta elementos de discusión sobre la calidad de las prácticas pedagógicas implementadas por los docentes en su actividad de enseñanza, sobre la cual se amplía la indagación a través del mecanismo de la evaluación del docente, una vez finalizadas las asignaturas.

La implementación del sistema de aseguramiento del aprendizaje está contribuyendo gradualmente a transformar las prácticas de la Facultad, sus programas y la comprensión de los procesos de calidad. En particular, los programas de la Facultad cuentan ahora con un sistema sostenible, que identifica los propósitos del proceso de formación, la forma en que los programas pueden trabajar para lograr dichos objetivos, los mecanismos, momentos y espacios que permiten verificar los resultados de aprendizaje obtenidos y las acciones que le permitan avanzar paulatinamente hacia el logro de estos, en concordancia no solamente con estándares internacionales sino con normativa del nivel nacional. Se aspira a que las actividades relacionadas con aseguramiento del aprendizaje se conviertan en una práctica cotidiana de los programas y se vean como un proceso natural dentro del trabajo educativo

³ Hasta 2024, se han incluido en el modelo de aseguramiento de aprendizaje el pregrado, las maestrías y el doctorado, y en adelante se incluirán también las especializaciones.

de los miembros de la comunidad académica. Esto, sin duda, contribuirá a la sostenibilidad del proceso.

En la educación no formal los programas se evalúan por medio de encuestas de servicios, las cuales indagan sobre aspectos académicos, logísticos, administrativos y de servicio en general. El análisis de los resultados es esencial para garantizar la calidad, relevancia y eficacia de dichos programas.

6.3 Evaluación Docente

La evaluación del desempeño de los docentes de programas formales se realiza con base en instrumentos y criterios definidos a nivel institucional. Esta valoración tiene como propósito obtener información confiable y oportuna sobre la percepción del estudiante acerca del desarrollo de los cursos, los atributos del docente y su nivel de compromiso, y de esta forma ayuda a crear una cultura de la autoevaluación de estudiantes y docentes como sujetos activos de la misma. La evaluación docente se concibe como un proceso de valoración de la efectividad pedagógica de los docentes de manera individual, así como del cuerpo docente en general, de manera que sirve como insumo para determinar acciones generales que impacten a los docentes de la Facultad, tal como el diseño de planes de formación y desarrollo profesional de los docentes, promoviendo la innovación pedagógica y la excelencia académica en la enseñanza, e impulsando que los profesores mejoren constantemente sus métodos de enseñanza.

La evaluación se realiza una vez terminada la asignatura correspondiente y la información obtenida es utilizada para retroalimentar el proceso y mejorar contenidos, metodologías de

enseñanza y prácticas de evaluación. De manera complementaria, en el pregrado se cuenta con un mecanismo de retroalimentación temprana, que permite conocer en la primera mitad del semestre la percepción de los estudiantes sobre la calidad de las asignaturas en desarrollo; así mismo, en posgrado, los directores de programa procuran obtener información oportuna de los estudiantes, con el propósito de conocer las percepciones de calidad de los estudiantes y realizar los ajustes correspondientes.

La evaluación que realiza el estudiante sobre el desempeño del docente tiene en cuenta aspectos académicos, didácticos y pedagógicos (incluyen cumplimiento de horarios), de evaluación, desarrollo de habilidades, uso de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje, satisfacción general con el curso, y aspectos a resaltar y mejorar del docente y la asignatura (respuesta abierta).

Por su parte, la autoevaluación del docente tiene en cuenta los mismos aspectos, más una valoración del compromiso del profesor entendido como su cumplimiento de responsabilidades de asistencia a reuniones, entrega de notas, etc.

Los resultados del proceso de evaluación se deben dar a conocer al docente en sesiones de retroalimentación individual, donde lo cuantitativo y lo cualitativo representan una fuente de información relevante que sirve como insumo tanto al programa como al docente para desarrollar su labor desde una perspectiva de mejoramiento continuo.

Por su parte, en la educación no formal los participantes deben contestar encuestas de evaluación docente, las cuales buscan asegurar la calidad del proceso educativo e identificar áreas de mejora para los docentes y los programas. Estas encuestas consideran aspectos tales como el conocimiento y dominio del tema, la metodología de enseñanza, la

capacidad de comunicación en forma efectiva y el desarrollo de la temática. Los resultados son compartidos con cada conferencista. Se busca mantener evaluaciones superiores a 4.5, en una escala de 1 a 5. En casos inferiores, se llega a compromisos con los docentes para asegurar mejora continua.

7. Docentes

7.1 Perfil Docente

La FAE considera docentes a todas las personas a cargo de cursos regulares que hacen parte de nuestra oferta de programas formales (pregrado o posgrado). Se espera que los docentes de la Facultad cuenten con competencias disciplinares, pedagógicas, investigativas y/o de consultoría, según corresponda a las actividades que desarrollan para la Facultad. Estas competencias fundamentan la capacidad del docente para brindar una educación y otros servicios con los niveles de calidad y pertinencia requeridos por los estudiantes.

La FAE promueve la vinculación de profesionales de diferentes campos disciplinares, ocupaciones y sectores con estas competencias, como profesores a tiempo parcial de los programas, lo cual contribuye a la dinámica de actualización y validación curricular de manera orgánica.

La Facultad hace seguimiento a la **calificación** profesional, entendida como educación formal y experiencia profesional, necesaria para el desarrollo de sus labores, y la **suficiencia** de la contribución de los docentes a diferentes actividades de la Facultad, según se describe en los siguientes apartes.

7.2 Valoración de la Cualificación

Como facultad acreditada por la AACSB, la FAE agrupa a los docentes de acuerdo con el modelo propuesto por esta entidad según su formación académica y experiencia, así:

Profesores con Formación Doctoral y Ocupaciones Académicas (SA)

Profesores que cuentan con un *título doctoral* en un campo relacionado con su área de enseñanza, que se dedican regularmente a actividades de investigación, y que por lo tanto *publican sus trabajos principalmente en revistas indexadas revisadas por pares* consideradas de alta calidad en el ámbito académico, y de manera secundaria en otros medios editoriales relevantes a la misión de la Facultad. Para ingresar o mantenerse dentro este grupo, los profesores deben producir al menos una publicación en revista indexada y otras tres contribuciones intelectuales de la lista de la Figura No. 2, dentro de ventanas de observación de cinco años. Para mantenerse en esta categoría, los profesores que enseñan cursos en el Doctorado en Administración deben producir al menos una publicación adicional en revista indexada, es decir dos en total, y otras tres contribuciones intelectuales de la lista, dentro de la misma ventana de observación.

Para ser válidas para esta clasificación, las revistas indexadas a tener en cuenta para artículos deben estar clasificadas en cuartiles 1 a 4 en los sistemas *Scopus* o *Web of Science* al momento de la aceptación del artículo para publicación. Siempre que aplique, la Facultad vela porque las contribuciones intelectuales de los profesores no incluyan trabajos en revistas depredadoras o que operen bajo el modelo APC (*article processing charges*).

Profesores con Formación de Maestría y Ocupaciones Académicas (SP)

Profesores que cuentan con un *título de maestría* en un campo relacionado con su área de enseñanza, tienen *experiencia profesional significativa*, que se dedican primordialmente a la práctica de la administración desde posiciones profesionales importantes, sin descuidar un *ejercicio secundario de investigación*. Para ingresar o mantenerse dentro este grupo, los profesores deben producir al menos un artículo en una revista indexada, un libro con

revisión de pares, o dos contribuciones intelectuales de otro tipo dentro de ventanas de observación de cinco años.

Para ser válidas para esta clasificación, las revistas indexadas a tener en cuenta para artículos deben estar clasificadas en cuartiles 1 a 4 en los sistemas *Scopus* o *Web of Science* al momento de la aceptación del artículo para publicación. Siempre que aplique, la Facultad vela porque las contribuciones intelectuales de los profesores no incluyan trabajos en revistas depredadoras o que operen bajo el modelo APC (*article processing charges*).

Contribuciones Intelectuales

Grupo A: público académico

- Artículo en revista indexada clasificada en cuartiles 1 a 4 en los sistemas *Scopus* o *Web of Science*.*
- Libro de investigación o libro de texto que pase por revisión de pares*.
- Capítulo de libro de investigación o libro de texto que pase por revisión de pares.
- Ponencia presentada en evento internacional de alta calidad, que pase por revisión de pares.
- Evaluación de artículos para revista indexada.
- Evaluación de ponencias para evento internacional de alta calidad.
- Obtención de recursos de investigación concursables.
- Evaluación de proyectos que aspiren a obtención de recursos de investigación concursables.
- Participación en comités editoriales de revistas indexadas.
- Miembro de comité o grupo de interés en asociación académica
- Director (*chair*) de comité o grupo de interés en asociación académica

Grupo B: público estudiantil

- Supervisión de tesis doctoral (finalizada)
- Jurado de tesis doctoral (finalizada)
- Caso de enseñanza

GRUPO C: público profesional

- Artículo en revista o periódico de amplia circulación
- Artículo u otra publicación en revista o espacio orientado a públicos profesionales no académicos
- Miembro de comité o grupo de interés en asociación profesional
- Director (*chair*) de comité o grupo de interés en asociación profesional
- Investigador en proyecto encargado en agencia pública o gubernamental.

* No cuentan trabajos publicados en editoriales o revistas depredadoras o que operen bajo el modelo APC (*article processing charges*). Las excepciones serán llevadas para decisión del Consejo de Facultad.

Figura No. 2. Contribuciones Intelectuales para la Clasificación de Docentes por Cualificación en la Facultad de Administración de Empresas.

Fuente: Elaboración Propia.

Profesores con Formación Doctoral y Ocupaciones Prácticas (PA)

Profesores que cuentan con un *título doctoral* en un campo relacionado con su área de enseñanza, tienen *experiencia profesional significativa*, se dedican a la práctica de la administración desde posiciones profesionales importantes. Para ingresar o mantenerse dentro de este grupo, los profesores deben demostrar tiempos semanales de al menos 20 horas en roles gerenciales de organizaciones, consultoría, mentoría en negocios, miembro de juntas directivas, o una contribución intelectual del Grupo C, dentro de ventanas de observación de cinco años.

Profesores con Formación de Maestría y Ocupaciones Prácticas (IP)

Profesores que cuentan con un *título de maestría* relacionado con su campo de enseñanza; tienen *experiencia profesional significativa*, se dedican a la práctica de la administración desde posiciones profesionales importantes. Para ingresar o mantenerse dentro de este grupo, los profesores deben demostrar tiempos semanales de al menos 20 horas en roles gerenciales de organizaciones, consultoría, mentoría en negocios, o miembro de juntas directivas, dentro de ventanas de observación de cinco años.

Profesores Adicionales

Los profesores de la Facultad que concentran sus actividades en docencia, o complementan su ejercicio docente con actividades académicas o profesionales diferentes a las ya mencionadas en los grupos anteriores, tales como servicios de consejería estudiantil, servicios de apoyo a la gestión académica, conforman un grupo que la AACSB llama "Profesores adicionales".

La Facultad debe asegurar un mínimo de participación de 40% de profesores SA en los programas formales⁴, y debe mantener la participación de los profesores adicionales en un máximo del 10% por programa, para cumplir con los requerimientos de los estándares de la AACSB.

7.3 Valoración de la Suficiencia

En la misma línea de promover el aseguramiento de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la Facultad también acoge los lineamientos de la AACSB en cuanto a reconocer como *participativos* a aquellos profesores que además de cumplir con sus obligaciones en el aula, se involucran en diferentes proyectos, programas e iniciativas de la Facultad en temas complementarios de formación a sus estudiantes y egresados, investigación, o la proyección social del conocimiento.

La lista de actividades reconocidas por la Facultad para considerar a un profesor como participativo se presenta a continuación.

Docencia

- Ser tutor de un trabajo final u opción de grado en programas de pregrado o maestría,
- Ser evaluador de un trabajo final u opción de grado en programas de pregrado o maestría,
- Participar en cursos, talleres y otras iniciativas de formación programadas por la Universidad o la Facultad,

⁴ Contado por horas dedicadas a la misión de cada profesor, no por número de personas.

- Tener a cargo docencia de cursos electivos, de énfasis o de profundización, adicionales a la asignación de cursos dentro del componente obligatorio (no flexible) del currículo de los programas de pregrado, maestría o doctorado.
- Tomar cursos contemplados en el Plan de Desarrollo Profesorado, incluidos aquellos ofrecidos a nivel institucional y a nivel de Facultad.

Investigación

- Contar con contribuciones intelectuales reconocidas por la Facultad, según Figura No. 2.

Extensión

- Participar en docencia en educación continua, incluidas especializaciones,
- Participar en proyectos de consultoría,
- Participar en proyectos de extensión social,
- Participación en actividades del Centro de Emprendimiento.

Actividades Adicionales

- Participar como evaluador o miembro de comité de aseguramiento del aprendizaje,
- Participar en procesos de selección de los programas, por ejemplo, como entrevistador,
- Ser tutor de estudiantes en el marco de los programas de consejería o competencias del pregrado,
- Ser profesor enlace con la biblioteca, a cargo de establecer puentes de comunicación entre la Biblioteca y los profesores de la Facultad,

- Ser miembro de instancias de gobernanza de la Universidad o la Facultad, sin remuneración adicional,
- Participar en actividades de comunicación y promoción de la Facultad (p. ej., podcasts),
- Participar en actividades no formales de docencia (p. ej., cursos nivelatorios, Programa Privilegios),
- Participar en otros proyectos o comités de naturaleza misional, por ejemplo, para la construcción de documentos misionales, la renovación o modificación de registros calificados, o la obtención o renovación de acreditaciones.

Un profesor debe participar anualmente en mínimo tres actividades de las descritas arriba, con la posibilidad de hacerlo más de una vez en cualquiera de ellas, para obtener o mantener el estatus de profesor participativo. Los demás profesores se conocen como profesores de soporte. La Facultad debe asegurar que, en el agregado de todos los programas, al menos el 75% de sus profesores son participativos.

7.4 Selección de Profesores

La selección de un adecuado equipo de docentes es fundamental para el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación. En todos los casos, el proceso de selección acoge los lineamientos expedidos por el Consejo Directivo de la Universidad en abril de 2023 (Universidad Externado de Colombia, 2023). Para profesores de planta (medio tiempo y tiempo completo), el perfil se define con base en los requerimientos específicos a ser cubiertos, y en la selección se consideran la formación (títulos de educación

universitaria), la trayectoria docente (p. ej., cursos impartidos) e investigativa (p. ej., publicaciones según tipología explicada en la Figura No. 2), y experiencia profesional adicional del aspirante (p. ej., participación en consejerías estudiantiles, consultorías, entre otros temas), y se da prioridad a los docentes ya vinculados con la Facultad o la Universidad.

7.5 Desarrollo de Competencias Docentes

En consonancia con el contexto educativo contemporáneo, delineado a grandes rasgos en la sección 2.2 del presente documento, se señala como necesidad para la práctica docente el ejercicio de nuevos roles (diseñadores de experiencias de aula significativas y consistentes con los objetivos esperados, facilitadores de procesos de aprendizaje centrados en el estudiante, consejeros y orientadores que guían la exploración de nuevo conocimiento) y calificaciones (tecnológicas, lingüísticas, relacionales, didácticas, entre otras), que permitan enfrentar los nuevos desafíos (diseño y aprendizaje colegiado entre pares, enseñanza en línea, innovación pedagógica, inclusión, pensamiento crítico, articulación universidad/empresa/sociedad).

Estas nuevas exigencias enriquecen el perfil que la Universidad ha definido con anterioridad como característico de los protagonistas del proceso educativo (estudiantes y docentes), desde su concepción de formación integral.

Así, se espera que todos los docentes de la Facultad, sin importar su clasificación de acuerdo con las categorías de cualificación y suficiencia anteriormente descritas, (i) posean un profundo conocimiento en áreas relevantes para la administración y promuevan el pensamiento crítico sobre sus temas, (ii) comuniquen de manera clara y efectiva los

contenidos educativos a su cargo empleando medios analógicos y digitales, (iii) contextualicen los temas y discusiones disciplinares en el marco de la realidad social/empresarial del país y la región, (iv) demuestren congruencia entre sus valores personales y los valores de la Universidad, promoviendo en el aula los principios diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIP), y (v) posean los conocimientos, habilidades y disposición para actualizar su conocimiento disciplinar y participar en proyectos de investigación.

Con el propósito de contribuir a la formación y actualización de su equipo docente, la Facultad cuenta con un *plan de desarrollo profesoral* articulado en tres componentes, así:

7.5.1 Formación Pedagógica

La formación pedagógica sigue dos rutas distintas, dependiendo del nivel de experiencia docente en el Externado. Los candidatos a profesores y con vinculación de un año de experiencia docente o menos en el Externado siguen la ruta 1, los demás siguen la ruta 2.

La ruta 1 inicia con una fase de capacitación que contiene un curso interno de formación en docencia universitaria y un curso virtual sobre fundamentos de enseñanza universitaria⁵, y continúa con una segunda fase de mentoría individual, a la cual se pueden postular los docentes interesados.

La ruta 2 inicia también con una fase de capacitación, la cual contiene el mismo curso virtual, un taller sobre formulación de objetivos de aprendizaje, una serie de talleres sobre

⁵ El curso actualmente empleado es gratuito, y es ofrecido por la Universidad de Hong Kong en la plataforma Coursera: <https://www.coursera.org/learn/university-teaching>.

estrategias pedagógicas específicas (por ejemplo, la oferta en 2023 incluyó aprendizaje experiencial, gamificación, aula invertida y aprendizaje basado en proyectos), y un taller sobre estrategias de evaluación y retroalimentación. La segunda fase consiste en la conformación de comunidades de práctica a constituirse alrededor de estrategias específicas trabajadas en los talleres.

De manera complementaria a estas dos rutas, todos los profesores están invitados a participar en los cursos ofrecidos por la Dirección de Innovación Digital de la Universidad (DirInnova), para el fortalecimiento de sus competencias pedagógicas en entornos digitales. La oferta incluye, entre otros, los siguientes cursos: Aulas Virtuales nivel básico, Hiperdocumentos, e-Moderación, Producción de videos, Producción de videotutoriales, Producción de video-clases, Producción de presentaciones interactivas, Diseño de Objetos Virtuales de Aprendizaje.

7.5.2 Formación Temática

Se entiende que la formación temática, disciplinar o interdisciplinar, de los profesores parte del interés propio de cada uno de ellos en los temas propios de los cursos a cargo. Sin embargo, también este plan reconoce que la actualización permanente de los profesores en un contexto de avance acelerado del conocimiento dentro y fuera de la academia, es un trabajo compartido que no depende únicamente del interés del profesor sino también del concurso de la Facultad para facilitar los espacios de actualización.

Por esta razón se prevén espacios para apoyar a los profesores en la actualización de su formación temática, tales como:

- Conferencias internacionales ofrecidos en julio de cada año a los estudiantes de posgrado de la Facultad con cupos para los docentes sin costo,
- *Masterclasses* y cursos en otros formatos ofrecidos en junio de cada año a toda la comunidad Externadista, por medio de la iniciativa *SummerExt*,
- *Monsterclasses* ofrecidas en modo virtual dentro del Programa Privilegios sin costo para los docentes,
- Cursos de la biblioteca para el fortalecimiento de competencias investigativas,
- Cursos abiertos de educación continua ofrecidos por la FAE, algunos sin costo para los profesores,
- Conformación de grupos de estudio o comunidades de práctica disciplinares o interdisciplinares.

7.5.3 Formación Integral

Finalmente, este plan entiende por formación integral todos aquellos esfuerzos y actividades que fortalezcan al profesor en lo personal, y le permitan conectarse mejor consigo mismo, con los demás y con su entorno, más allá de su desempeño en los aspectos pedagógicos y disciplinarios o temáticos de las materias a su cargo.

Por esta razón, los profesores reciben capacitación y acompañamiento en temas diversos tales como penetración de nuevas tecnologías en la docencia, competencias digitales, salud mental propia y de los estudiantes, manejo de la voz, primeros auxilios psicológicos, entre otros.

Suman a este frente, cursos ofrecidos por las direcciones Académica, de Talento Humano y de Transformación Digital de la Universidad.

8. Programa de Pregrado

El Programa de Pregrado de la Facultad de Administración de Empresas fundamenta su rol en la formación de ciudadanos profesionales auténticos, críticos, éticos, solidarios y con un sentido de propósito elevado; profesionales que realizan un aporte a la sociedad desde su trabajo en organizaciones y a partir de la comprensión sistémica y dinámica de las mismas. El objeto de estudio de la administración es la Organización, la cual persigue múltiples objetivos que deben alcanzarse de manera equilibrada. Desde una perspectiva social y humanista, las organizaciones han de propender por el bienestar, es decir, la satisfacción de las necesidades humanas, y por la equidad de los múltiples grupos impactados por su accionar; desde una perspectiva ecológica, las organizaciones deben asegurar el cuidado y uso eficiente de los recursos naturales; y desde una perspectiva de racionalidad económica, debe también promover un uso eficiente de los recursos necesarios para la realización de sus actividades. Todo ello, con mecanismos y estructuras de gobernanza que permitan la rendición de cuentas, la transparencia, y un adecuado balance entre fuerzas de cooperación y competencia. Asimismo, un administrador de empresas debe demostrar habilidades socioemocionales genéricas y específicas propias de su rol en la organización.

Desde esta apuesta de formación, el programa fue concebido con dedicación de tiempo completo por parte de los estudiantes, y se estructura en ciclos de formación y rutas de aprendizaje, los cuales se complementan con un programa de consejería, mecanismos de participación estudiantil, y ofertas extracurriculares transversales de la Facultad desde el Programa Privilegios, explicadas en el numeral 10.2.

8.1 Ciclos de Formación

La Universidad, como escenario privilegiado para la construcción de la identidad del individuo, debe propiciar los espacios de discusión y co-creación del marco de valores personales, ciudadanos y profesionales de sus estudiantes. En el pregrado, estos espacios se ofrecen de una manera secuencial a lo largo del plan de estudios, así:

Ciclo Personal: semestres primero y segundo

Las primeras materias y experiencias pretenden acompañar al estudiante en su confirmación vocacional, la estructuración de un proyecto de vida, la reafirmación de su sentido de propósito y de un marco valorativo acorde con su futura profesión, así como en el fortalecimiento de sus habilidades metacognitivas. Respecto de esta competencia para el aprendizaje autónomo, a partir de este ciclo y durante toda la carrera, se busca desarrollar en el estudiante su capacidad para identificar problemas, realizar consultas sobre fuentes primarias y secundarias, formular hipótesis ante diversos fenómenos organizacionales y adelantar procesos de indagación empírica, argumentar sus puntos de vista, elaborar informes y monografías atendiendo al uso adecuado de referencias bibliográficas, y en general, apropiar la lógica y los métodos básicos de la investigación científica.

Ciclo Social: semestres tercero y cuarto

Apalancado en diferentes formas de trabajo grupal colaborativo, este ciclo busca avanzar en la construcción de identidad colectiva y el reconocimiento del otro, así como en la exploración de las posibilidades de enriquecimiento social y organizacional que se fundamenta en la diversidad de perspectivas.

En el contexto específico de la disciplina, la formación profundiza tanto en los subsistemas organizacionales, es decir en el conocimiento disciplinar específico de las áreas funcionales, como en los sistemas externos más amplios en los que opera la organización: los sectores de industria, el contexto socioeconómico, las instituciones políticas, el marco geopolítico internacional, entre otros.

Ciclo Profesional: quinto semestre a opción de grado

Este ciclo pretende que el estudiante articule su propósito personal y el sentido social de la organización con la capacidad que la administración tiene para transformar la sociedad.

En los semestres finales, el plan de estudios busca que el estudiante integre conocimiento de varias subdisciplinas, desarrolle su capacidad emprendedora, interactúe con organizaciones reales para aprender a manejar problemáticas frecuentes del ámbito gerencial, fortalezca habilidades tecnológicas, de empleabilidad y de gestión, y profundice en temas especializados de su interés.

8.2 Rutas de Formación

El programa de pregrado cubre en su plan de estudios el conocimiento básico sobre las organizaciones y su despliegue en la administración de las áreas funcionales desde una perspectiva estratégica, entendido dicho conocimiento como el núcleo central (*o core*) de la carrera. A partir de este núcleo básico, el programa le ofrece al estudiante la oportunidad de enfocarse profesionalmente en temas específicos de la administración que resulten de su interés, por medio de cursos de énfasis certificados, materias electivas, y opciones de grado. Estas últimas contemplan la posibilidad para el estudiante de realizar una práctica

profesional que concluye con la elaboración de una monografía conducente a formular un plan de mejora para la organización. En el mismo sentido, el estudiante cuenta con la posibilidad de optar al grado formulando un proyecto de emprendimiento empresarial.

Los temas ofrecidos en los cursos de énfasis pueden orientarse hacia áreas funcionales clásicas de la organización (p. ej., finanzas, mercadeo) o a temáticas interdisciplinarias de creciente interés para las nuevas generaciones (p. ej., analítica de datos, innovación, sostenibilidad, negocios internacionales).

Adicionalmente, los estudiantes tienen otras formas de personalizar su recorrido formativo, a través de opciones de flexibilización curricular que incluyen: materias electivas, opción de doble programa con pregrados de otras facultades de la Universidad y doble titulación con universidades aliadas a nivel nacional e internacional.

8.3 Las Consejerías Estudiantiles

En línea con directrices institucionales del *Sistema de Consejería Estudiantil Externadista*, la Facultad cuenta con un equipo de consejería estudiantil que acompaña a los estudiantes de pregrado, con el propósito de ofrecerles atención y orientación personalizada, donde se escuchen sus problemáticas y necesidades, para generar rutas de acción que promuevan su permanencia y avance en su proceso de formación.

El equipo de consejeros está integrado por estudiantes, docentes y funcionarios administrativos, quienes participan en capacitaciones sobre temas como: primeros auxilios psicológicos, salud mental, comunicación asertiva, enfoques diferenciales, asuntos de género, entre otros. Esta preparación permite que estas personas adquieran diferentes

habilidades, ofreciendo así un acompañamiento más especializado y acorde a las necesidades que presenten los jóvenes.

8.4 Participación Estudiantil

Desde 2002, gracias a la iniciativa de un grupo de estudiantes de pregrado, se crearon espacios como el grupo GESTA. En la actualidad, los representantes estudiantiles han transformado este proyecto en lo que hoy se conoce como Líderes FAE, un programa de iniciativa estudiantil impulsado por la representación 2023-2025.

El Programa de Líderes FAE propone actuar como un puente de comunicación entre estudiantes, directivas y profesores, y se enfoca en la planificación y ejecución de proyectos que promuevan el bienestar de la comunidad estudiantil. Además, se comprometen a garantizar el cumplimiento de las normativas institucionales. También fomentan la participación y representación estudiantil en diversos ámbitos en colaboración con la Facultad, y reconocen y apoyan las iniciativas propuestas por los líderes y estudiantes de pregrado.

Otras oportunidades de participación de los estudiantes en la vida académica de la Facultad y la Universidad son las monitorias y la promoción universitaria. Las monitorias consisten en apoyos por parte de los estudiantes a la labor de sus profesores en su rol de docentes o investigadores, o al quehacer administrativo de la Facultad, mientras que la promoción universitaria permite a los estudiantes apoyar actividades de promoción y mercadeo. Estas oportunidades les representan a los estudiantes beneficios como experiencia laboral, remuneración económica, y creación de contactos.

9. Programas de Posgrado

9.1 Especializaciones y Maestrías

En Colombia existen tres niveles de educación posgradual: las especializaciones, las maestrías y los doctorados. Un rango distintivo de los dos últimos es la atención que deben dar, en diferente grado, al desarrollo de competencias de investigación. A su vez, los programas de maestría pueden tener dos orientaciones: la profundización o la investigación. La maestría de profundización busca “el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinar, interdisciplinario o profesional, por medio de la asimilación o apropiación de saberes, metodologías y, ... desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos” (Ministerio de Educación Nacional, 2021, p. 9).

En el diseño de los programas, los directores tienen en cuenta la filosofía institucional de la Universidad Externado, la misión de la Facultad, las mejores prácticas empresariales y los aportes intelectuales del área objeto de estudio de cada programa. Como ya se indicó, el perfil de egreso específico orienta la definición de metas y objetivos de aprendizaje de cada programa, y así los diseños curriculares correspondientes.

En la actualidad, las maestrías de la FAE son de profundización y están concebidas con dedicación de tiempo parcial. Tanto las especializaciones como las maestrías están estructuradas en módulos secuenciales. El primero de estos módulos propone al participante el estudio de temas y problemas esenciales para comprender los retos de la dirección de organizaciones frente a la dinámica actual de las relaciones entre empresa, sociedad, Estado

y medio ambiente en el contexto de una economía globalizada. Con este propósito, este módulo contiene estos cuatro cursos: Pensamiento Estratégico, Liderazgo, Desarrollo Sostenible, y Entorno y Competitividad.

Adicionalmente, las especializaciones y las maestrías de la Facultad tienen espacios curriculares para la internacionalización. En algunos programas se invitan cotidianamente profesores extranjeros para materias especializadas del currículo obligatorio, y en la mayoría de estos programas, los estudiantes cursan dos *Conferencias Internacionales*, a elección a partir de la oferta disponible anualmente. Estas conferencias cubren una amplia gama de temas de negocios, lo cual invita a los estudiantes explorar temas más allá del enfoque disciplinar de sus programas. Algunas de estas conferencias ofrecen micro-títulos emitidos por universidades extranjeras⁶.

Estas conferencias son homologables con otras oportunidades internacionales ofrecidas por la Facultad o la Universidad, como cursos propios o viajes académicos desarrollados con universidades aliadas.

Una diferencia importante entre las especializaciones y las maestrías de la FAE es su aproximación a la investigación. El Ministerio de Educación indica que, para atender la formación en investigación en maestrías de profundización, los estudiantes podrán cumplir con la opción de grado “mediante un trabajo de investigación o creación que podrá ser en forma de estudio de caso, la solución de un problema concreto o el análisis de una situación particular” u otro que se estime suficiente como requisito de grado (Ministerio de Educación

⁶ En años recientes, dichos aliados han incluido instituciones tales como ESADE Business School, Universidad de Monterrey (UDEM), Woxen University, IESEG, Tecnológico de Monterrey y ENAE Business School.

Nacional, 2021, p. 10). Por su parte, las especializaciones no contemplan como requisito de grado la realización de un trabajo final (opción de grado).

Es así como cada maestría ofrece a sus estudiantes al menos dos opciones de trabajo de grado, a partir de un portafolio común de opciones que incluye al menos los siguientes cuatro tipos de trabajo final: informe de aplicación, informe de Plan Padrinos⁷, informe de emprendimiento e informe de investigación. En cada una de esas opciones, la estructura del trabajo final escrito contempla espacios específicos donde se pueda evidenciar el desarrollo de competencias investigativas por parte de los estudiantes, aplicadas a problemas y a contextos diversos, dependiendo del tipo de opción (p. ej., problemas de investigación convencionales, propios de la investigación científica en los informes de investigación, o problemas / oportunidades de mejora identificadas para una organización, comunidad o sector específico, en el caso de los informes de aplicación). Por consiguiente, los programas⁸ deben garantizar un mínimo de espacios curriculares, de trabajo en aula o independiente, para que los estudiantes desarrollen y pongan en práctica las competencias de investigación relacionadas con la opción de grado escogida.

9.2 Doctorado en Administración

El Doctorado en Administración busca contribuir al desarrollo científico y de la práctica organizacional en el ámbito de la administración, por medio de la formación de

⁷ El programa Plan Padrinos fue explicado en detalle en el Anexo No. 3 de este documento.

⁸ La lista de programas vigentes está disponible en <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/>

investigadores de alto nivel, capaces de generar conocimiento relevante a nivel nacional, regional o global. Uno de los aspectos más destacados del programa es su estrecha vinculación con la función de investigación de la FAE. Los grupos, propósito y alcance de la investigación en la Facultad se describen en el numeral 10.1 de este documento.

9.2.1 Orientación y Lineamientos Generales

La formación doctoral en la FAE está orientada hacia la creación de nuevo conocimiento que responda a las necesidades de la sociedad, particularmente en el contexto colombiano y latinoamericano. En línea con los principios de la UNESCO y las recomendaciones de la AACSB y otras agencias de acreditación, el programa de doctorado se enfoca en la formación de investigadores que sean capaces de liderar proyectos interdisciplinarios, que permita entender las interacciones entre organización y entorno, para superar los problemas complejos que enfrenta la sociedad actual.

Para ello, el programa busca desarrollar en sus estudiantes competencias académicas e investigativas avanzadas, que les permitan realizar, de manera autónoma, investigaciones originales y significativas. Lo anterior supone el fortalecimiento de habilidades asociadas a competencias cognitivas y contextuales, tales como el pensamiento crítico, sistémico y analítico, o la integración de la teoría con la práctica.

Los doctorandos se preparan por medio de un plan de estudios que incluye, entre otros componentes, cursos teóricos básicos, metodológicos y de profundización en múltiples temas y disciplinas, distribuidos en dos años lectivos, así como una estancia de investigación (pasantía internacional) en una institución académica reconocida, durante el tercer año. En

el tercer y cuarto año, los estudiantes se enfocan en su investigación doctoral, bajo la guía de un tutor designado por el programa. Los tutores son generalmente profesores de planta y miembros de grupos de investigación de la Facultad, con miras a asegurar tanto la calidad del proceso investigativo, como la alineación de las investigaciones de los doctorandos con los programas y líneas de investigación de la Facultad.

9.2.2 Articulación con la Investigación en la Facultad

El Doctorado en Administración desempeña un papel crucial en la función de investigación dentro de la Facultad, fortaleciendo el ecosistema de investigación y asegurando un diálogo constante entre la formación doctoral y las líneas de investigación de la FAE.

Los doctorandos son miembros activos de la comunidad académica, y por consiguiente son invitados regularmente a participar en seminarios, coloquios, talleres y conferencias organizados por los grupos de investigación de la Facultad, así como otros a nivel nacional e internacional. Esta participación facilita el intercambio de ideas y la colaboración, en un entorno de aprendizaje continuo y de mutuo apoyo entre estudiantes y profesores.

Asimismo, el programa promueve la participación de los estudiantes del doctorado, a medida que avanzan en sus estudios, en proyectos de investigación afines con las líneas temáticas de los grupos de investigación y liderados por investigadores de la Facultad, lo cual les permite hacer parte de investigaciones relevantes por su aporte al conocimiento académico, o bien por su impacto en organizaciones privadas y públicas. Este enfoque permite a los doctorandos fortalecer sus competencias teóricas y metodológicas, y desarrollar una comprensión más profunda de los problemas complejos que enfrentan las

organizaciones y la sociedad. A la vez, dado que la investigación en la Facultad promueve la colaboración con empresas, entidades públicas y organizaciones no gubernamentales, la participación de los doctorandos en estos proyectos hace que sus aportes tengan en muchos casos un impacto tangible en el entorno, por ejemplo, contribuyendo a la mejora de las prácticas de gestión.

Como resultado de estos proyectos, se espera que los estudiantes doctorales sean coautores de publicaciones indexadas de alto nivel, de preferencia en medios internacionales reconocidos por la academia mundial, presenten sus trabajos en congresos internacionales y colaboren en proyectos de investigación financiados. Esta producción científica no solo enriquece el cuerpo de conocimiento en administración, sino que también fortalece la reputación de la FAE como un centro de excelencia académica y de investigación en América Latina.

Al colaborar con investigadores de la Facultad, los estudiantes pueden también ganar acceso a las redes de colaboración científica nacionales e internacionales a las cuales estos investigadores están vinculados.

9.2.3 Desafíos del Programa

A la luz de los referentes internacionales en educación en administración, este doctorado enfrenta varios desafíos que son comunes a otros programas similares en la región; estos incluyen la necesidad de fomentar la relevancia social de la investigación, de garantizar la calidad académica en un entorno de creciente competencia global, y de preparar a los

doctorandos para roles que van más allá de la academia, como la consultoría, la gestión de proyectos de investigación y el liderazgo en organizaciones del sector privado y público.

Para enfrentar estos desafíos, el programa ha de continuar fortaleciendo el proceso de acompañamiento de los doctorandos por parte de los profesores miembros de los grupos de investigación. Así, en tanto la función de investigación de la Facultad mejora continuamente para responder a necesidades cambiantes de la sociedad, se genera un círculo virtuoso de rigor y pertinencia, del cual se benefician los estudiantes del doctorado. El programa debe también estrechar sus vínculos con sus grupos de interés, así como desarrollar nuevas estrategias pedagógicas que integren la tecnología y atiendan las expectativas emergentes de sus estudiantes.

9.3 Marco Andragógico

Los programas de posgrado de la Facultad de Administración de Empresas se adhieren al marco pedagógico común de FAE, desde el cual se fundamentan las decisiones curriculares, pedagógicas y didácticas que se toman en relación con la selección, organización y distribución de los contenidos, la elección de estrategias pedagógicas y la implementación de evaluaciones dirigidas a estimar la calidad tanto del aprendizaje como de la enseñanza. Dado que los programas de posgrado están orientados a un público objetivo conformado por personas adultas, con experiencia empresarial, profesional y algunas veces directiva, se estima pertinente que dicho marco pedagógico se defina desde la andragogía, disciplina que estudia los procesos de enseñanza-aprendizaje en adultos. La andragogía ha sintetizado un conjunto de principios sólidos para orientar procesos de formación con adultos, a saber:

- La necesidad del saber del adulto,
- el autoconcepto del adulto,
- el papel de las experiencias de los adultos,
- disposición del adulto para aprender,
- orientación del aprendizaje,
- motivación del adulto para el aprendizaje,
- la importancia de la Modelación.

Se busca entonces propiciar métodos que estimulen la reflexión sobre la experiencia y promuevan la revisión profunda de los “modelos mentales”, hábitos, tendencias, automatismos cognitivos y prejuicios con los que los adultos representan el mundo y toman decisiones. En tal sentido, es necesario explorar el potencial formativo que contienen estrategias pedagógicas alternas a la Clase Magistral (sin prescindir de esta fundamental metodología), tales como las derivadas del enfoque de aprendizaje centrado en el participante, que se concretan en el repertorio de estrategias descritas en el Anexo No. 1 del presente documento. Estas estrategias alternas privilegian la indagación, la realización de proyectos, la aplicación de conocimientos y habilidades en diferentes contextos, tanto académicos como laborales.

10. Más Allá de la Educación Formal: La Investigación, la Extensión y la Educación para la Vida

La UNESCO (2022, p. 3) señala para las IES la necesidad de considerar nuevas perspectivas en relación con sus funciones sustantivas o misionales. En tal sentido, en relación con la formación, la UNESCO propone el reto de “educar a profesionales completos que también sean ciudadanos plenos capaces de abordar cuestiones complejas de forma cooperativa, y de actuar con sentido de responsabilidad social, a nivel local y mundial”. En relación con la investigación, propone “producir conocimiento a través de la investigación científica y la innovación mediante la adopción de enfoques inter y transdisciplinarios” (p. 3). En relación con la responsabilidad social, propone dejar de verla como un añadido a las anteriores misiones, “y traducirla en acciones de alcance social pertinentes para el contexto de cada IES”, en tanto éstas “no pueden permitirse el lujo de ignorar los principales problemas contemporáneos, como la desigualdad y la sostenibilidad” (p. 9 y 10).

En suma, la UNESCO aboga por “un cambio de mentalidad para privilegiar la cooperación sobre la competencia; la diversidad sobre la uniformidad; las vías de aprendizaje flexibles sobre las tradicionalmente estructuradas; la apertura sobre perspectivas elitistas” (UNESCO, 2022, p. 3).

En este contexto, la FAE asume el compromiso de desarrollar sus funciones sustantivas de manera coherente con las aspiraciones expresadas por la UNESCO, la misionalidad de la Universidad Externado y las necesidades de la sociedad colombiana.

10.1 Investigación

La investigación ocupa un rol central en la formación del Externadista y es una de las cinco competencias básicas que definen y componen el concepto de formación integral expresado en la Misión Institucional. Se busca estimular proyectos que generen conocimiento pertinente para el avance, tanto de las ciencias administrativas y organizacionales, como de las prácticas administrativas en las organizaciones del país y la región.

Como resultado de un proceso colegiado y de diálogo al interior de los equipos de investigación, con base en un análisis de las necesidades de actores internos y externos, la Facultad ha establecido tres problemas integradores, en torno a los cuales se articulan los esfuerzos de investigación con el propósito de generar liderazgo intelectual en el país y la región. Por tanto, teniendo como referente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Facultad aporta a la generación de conocimiento acerca de:

- La creación de valor en las organizaciones mediante la innovación en modelos de negocio para economías emergentes.
- Las capacidades gerenciales desde el liderazgo para la toma de decisiones estratégicas con perspectiva humana en entornos diversos y complejos.
- El impacto de las organizaciones de los territorios en el desarrollo sostenible (económico, social, ambiental) y la paz.

A la comprensión de estos tres problemas integradores principales, aportan los tres grupos de investigación de la Facultad, los cuales se encuentran reconocidos y clasificados por el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación.:

- **Pensamiento Estratégico, Prospectiva y Liderazgo:** estudia el ápice estratégico de la organización, desde el cual se determinan los escenarios de futuro a los que la organización desea llegar, se definen las estrategias para lograrlo y se consolida el liderazgo que permita llevar la organización hacia los escenarios deseados.
- **Gestión Organizacional:** estudia la administración en las áreas funcionales de las organizaciones tales como producción, mercadeo, logística, finanzas, tecnologías digitales, gestión humana, entre otras, que buscan la mejora continua en el desempeño de la organizaciones.
- **Entorno de los Negocios:** estudia la forma como el entorno estimula o limita la capacidad de las organizaciones para desarrollar ventajas competitivas, así como la manera en la cual los administradores y sus organizaciones pueden influir para reconfigurar dicho entorno permanentemente.

La investigación genera una serie de productos que llenan vacíos de conocimiento. Se materializa principalmente en publicaciones, de las cuales es posible evaluar su impacto (Bozeman & Youtie, 2017; Lima, et al., 2021). Luego se evalúa la congruencia entre los propósitos de la investigación y los resultados alcanzados, a lo que llamamos logros. Finalmente, este nuevo conocimiento llega a los grupos de interés por medio de actividades de divulgación, y al ser adoptado tiene efectos cuando genera soluciones prácticas y cambios que mejoran una necesidad normativa, de administración o gestión.

Se busca una investigación pertinente y con impacto en diferentes tipos de audiencias. La primera son las comunidades académicas nacionales e internacionales, ya que la validación de los aportes nuevos al conocimiento responde a lo que, en cada campo del conocimiento,

se considera como científico. Para ello, la Facultad promueve la participación de profesores en redes internacionales de colaboración científica, la publicación de artículos en revistas científicas, libros y capítulos de libro de investigación, y la presentación de ponencias en congresos académicos internacionales, así como que los investigadores(as) formen parte de comités editoriales y de evaluación en revistas y congresos de prestigio internacional.

Las segunda son los estudiantes y profesores, ya que la investigación debe aportar a mejorar la docencia que imparte la Facultad en sus programas de formación en pregrado y posgrado, así como en educación continua. Para potenciar el impacto de la investigación en la Universidad Externado de Colombia, la política institucional establece que todos los investigadores sean, a su vez, docentes. Así, la investigación puede generar impactos en docencia de varias formas. Una de ellas se presenta cuando algunos productos intelectuales, bien sea artículos de investigación o casos de enseñanza, son usados como material de lectura en los cursos de los programas de pregrado, especialización, maestría y doctorado. Por otra parte, los grupos de investigación pueden contar con líneas de trabajo que orienten las áreas de formación de los programas y los trabajos de grado, particularmente a nivel de maestría y doctorado. En este sentido, la competencia investigativa de los estudiantes se desarrolla a partir de un continuum de esfuerzos y estrategias institucionales que se despliegan con niveles que van de menor complejidad en el pregrado a niveles de mayor complejidad en las maestrías y luego en el doctorado.

La tercera audiencia son las organizaciones, entidades públicas y grupos de interés de la sociedad. A estos públicos se llega a través de manuales, guías, cartillas, libros de divulgación y otros formatos que transmiten metodologías y prácticas de gestión mediante

un lenguaje de fácil comprensión y asimilación, así como por medio de eventos y programas de formación continua. Se busca aportar a la transformación de las prácticas de gestión de organizaciones y el diseño de políticas públicas.

Para llegar estas tres audiencias, la Facultad utiliza los importantes recursos editoriales de la Universidad Externado de Colombia, y favorece el trabajo colaborativo en redes académicas, así como las alianzas con actores empresariales, gubernamentales y no gubernamentales del entorno.

10.2 Educación para la Vida

La Facultad de Administración de Empresas considera que el desarrollo de competencias técnicas, tecnológicas y socioemocionales es esencial en el crecimiento personal y profesional de sus estudiantes y egresados. La Facultad busca crear y conservar a lo largo del tiempo un fuerte vínculo de colaboración y pertenencia con sus egresados, que los motive a apoyar a la Facultad en diferentes iniciativas, que impulse el aprendizaje colaborativo por medio de intercambios de saberes, experiencias, retos, entre otras acciones, que promueva la solidaridad entre ellos al dinamizar las redes de contacto, y que a la vez se convierta en una fuente de retroalimentación para la mejora continua de la Facultad.

Para ello, desde 2016 la Facultad ha desarrollado un programa de beneficios que tiene como objetivo crear espacios extracurriculares que permitan a los estudiantes y egresados continuar fortaleciendo sus competencias a lo largo de la vida (*lifelong learning*), bajo el nombre de *Privilegios*. Así, todas las actividades transversales de Facultad que persiguen este

propósito se agrupan en este programa, y se procura que la gran mayoría de las actividades que lo conforman se ofrezcan sin barreras de participación, tales como perfiles de los participantes o costos adicionales.

Este programa, altamente valorado por sus participantes y acreedor de un prestigioso reconocimiento internacional, inició en 2023 un proceso de transformación con el propósito de renovar su sentido de propósito: el verdadero privilegio es para la Facultad de Administración de Empresas, al tener la oportunidad de seguir acompañando la formación de sus egresados a lo largo de sus vidas.

Los objetivos renovados del programa Privilegios son:

- Fomentar el desarrollo personal y profesional de los participantes, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas.
- Facilitar la apropiación en la práctica de competencias diversas, a través de proyectos, estudios de casos y simulaciones, para que los participantes puedan aplicar sus conocimientos en situaciones reales.
- Ofrecer mentoría y orientación personalizada de expertos en diversas áreas empresariales, para guiar a los participantes en su crecimiento y desarrollo.
- Impulsar el *networking*, la colaboración y el trabajo en equipo, por medio de proyectos y actividades que fomenten la interacción y el intercambio de ideas entre el público diverso y conformado por diferentes perfiles y experiencias personales y profesionales.

- Actualizar a los participantes en tendencias sociales y empresariales, adaptando constantemente el programa para abordar los temas y desafíos relevantes en el entorno mundial.
- Crear espacios para la innovación y el espíritu emprendedor, brindando a los participantes las herramientas y el apoyo necesario para convertir sus ideas en proyectos empresariales exitosos.

Este proceso de transformación le ha permitido a la Facultad conocer las nuevas temáticas que despiertan el interés de estudiantes y egresados, con el fin de renovar la oferta y acercarnos mucho más a las necesidades y habilidades que se requieren en este momento, tanto en el plano laboral, como en el desarrollo personal.

Con base en lo anterior, el programa Privilegios cuenta con dos tipos de actividades que enmarcan las diferentes actividades que se realizan anualmente. En primer lugar, está la categoría de Cursos Permanentes, en donde se desarrollan temas centrales de la FAE, tales como la gestión de empresas de familia, la empleabilidad, el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo para crear un mayor nivel de confianza y empoderamiento personal; la conexión con el mundo y la ampliación de la perspectiva por medio experiencias académicas internacionales y el impulso al desarrollo de nuevos emprendimientos.

Por otra parte, en la categoría de Cursos Tendencia, se realizarán actividades relacionadas con las nuevas tendencias que vayan tomando protagonismo en las industrias y en el mundo, tales como la analítica de datos, *design thinking*, negocios sociales, *coaching*/mentoría, inteligencia artificial, entre otros.

10.3 Extensión

La extensión en la Universidad Externado de Colombia propende por fomentar y estimular el diseño y desarrollo de programas, planes, proyectos y productos que favorezcan la presencia, el impacto, los ingresos y los aportes de la Universidad al desarrollo de la sociedad. Así, la Universidad buscará fomentar una relación estrecha con la comunidad, las organizaciones y las empresas, incluyendo al sector público, privado y social, a través del trabajo autónomo o mancomunado con organismos internacionales y organizaciones cooperantes relevantes.

De manera consecuente con los objetivos institucionales, en FAE la extensión comprende el conjunto de programas y actividades desarrolladas con el propósito de compartir y proyectar socialmente conocimiento especializado en administración con una comunidad más amplia y externa al campus académico, en el interés de “extender” la presencia de la universidad en la sociedad.

En su dimensión social, estas actividades de colaboración entre actores universitarios y no universitarios buscan fortalecer la relación de la FAE con la comunidad en la que está inmersa, en un proceso interactivo en que los actores involucrados aportan sus respectivos saberes y aspiran a una utilización socialmente valiosa del conocimiento.

De este modo, la extensión busca generar un impacto positivo y significativo en la comunidad, más allá de los límites de la institución, influyendo en su desarrollo y bienestar, a partir de procesos de transferencia del conocimiento y de experiencias generadas en el entorno académico. Dado su interés en resolver problemáticas concretas de los públicos

considerados, la extensión se constituye para la Facultad en una valiosa oportunidad para validar en industrias, sectores, organizaciones y comunidades los modelos de gestión que investiga y enseña, estableciendo así puentes entre la teoría y la práctica. Una iniciativa que ilustra el sentido que la extensión y la proyección social tiene para la FAE es el programa Plan Padrinos®, reseñado en el Anexo No. 3.

Como ya se mencionó, la extensión es también una manera de diversificar las fuentes de ingresos de la Universidad. Desde esta perspectiva, la extensión en la FAE recoge los principales escenarios de impacto del modelo institucional, relacionados con la realización de programas y proyectos de acercamiento al tejido social y empresarial, los cuales se articulan en una oferta de servicios de educación continua y consultoría. Esta oferta se diseña con el propósito de dar respuesta a los intereses y expectativas de la comunidad local, regional, nacional e internacional. Los servicios ofrecidos se concentran en tres modalidades:

Educación Continua

Se hace responsable del diseño, presentación, desarrollo y ejecución de un portafolio de diplomados, cursos y seminarios no formales. De manera articulada con el programa Privilegios, el portafolio de educación continua de la FAE⁹ ofrece a los profesionales y en general a los ejecutivos y funcionarios de entidades del sector público, privado y solidario, la posibilidad de actualizar, profundizar y desarrollar habilidades y competencias, en

⁹ El portafolio vigente de programas abiertos puede consultarse en https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/educacion-continua-en-administracion-de-empresas/?s&_wpnonce_sfh=0895408774&wpsolr_q&academic_level%5B0%5D=academic_level_str%3AEducaci%C3%B3n%20continuada&methodology=all&duration=any&city=all

consonancia con los temas, prioridades y enfoques pedagógicos abordados por la FAE, para contribuir a su crecimiento como individuos y a su proyección profesional en la organización donde laboran, y a la creación de una cultura de actualización profesional dentro de la administración. Se ofrecen programas de formación en modalidad abierta a individuos, o en modalidad cerrada a empresas y/o organizaciones de carácter nacional e internacional, en modalidades presencial, virtual y mixta.

Consultoría

Es un servicio especializado que se presta a un tercero (cliente) por parte de profesores o de personal académico de forma organizada y sistemática. Este servicio tiene una duración en el tiempo y un alcance previamente pactados, determinado este último en términos de productos, entregables o resultados. La prestación del servicio implica la aplicación de conocimientos y prácticas administrativas para el beneficio de la organización cliente, y puede o no implicar transferencia de propiedad intelectual entre las partes. Las consultorías pueden abarcar cualquier temática desarrollada en los programas formales de la Facultad. Ejemplos de temáticas reconocidas por los clientes de consultoría incluyen la cultura organizacional, la innovación y los estudios de futuro.

En desarrollo de la función de extensión, la Facultad busca fortalecer su posicionamiento y desempeño identificando y creando formas de trabajo asociado con organizaciones o personas que complementen su acción, particularmente en áreas del conocimiento donde la FAE no tiene fortalezas, pero que son necesarias para el abordaje integral de las problemáticas a resolver.

En el mismo sentido, se considera esencial trabajar en conjunto con organismos gubernamentales, privados y de cooperación internacional, así como con socios estratégicos en las regiones, para ejecutar programas de extensión social, educación continua o consultoría a partir de la oferta institucional, en el desarrollo de agendas de trabajo de interés conjunto.

Extensión Social

Finalmente, la extensión social en la Facultad está conformada por todas las actividades y programas que buscan llevar el conocimiento, los recursos y las contribuciones de la Universidad a la comunidad, particularmente la empresarial, sin costo para sus beneficiarios. Ejemplos destacados de este tipo de extensión son las actividades de la Cátedra UNESCO en estudios de futuros, la intervención diagnóstica empresarial que se realiza a través de programas como Plan Padrinos, Primeros Pasos en Responsabilidad Social, y EMI. Estas iniciativas, desarrolladas por docentes, egresados, y estudiantes de pregrado y posgrados, están diseñadas para extender la influencia y el impacto positivo de la Facultad más allá de sus muros académicos y alcanzar a la sociedad en general. Se contribuye así a la responsabilidad social universitaria, y se logra que la Facultad se posicione como un agente activo en la mejora de la calidad de vida y el bienestar de las comunidades.

11. Proyección

Este proyecto académico plantea retos futuros para la Facultad en dos direcciones complementarias. En primer lugar, en términos de la adaptabilidad permanente que la Facultad debe asumir frente a un mundo en constante cambio. En segundo lugar, como unidad académica de la Universidad, la Facultad ha de alinear su actuar futuro al plan estratégico que defina el Externado.

11.1 Adaptabilidad y Mejoramiento Continuo

En un entorno caracterizado por la incertidumbre y los cambios acelerados de índole global, regional y nacional, resulta conveniente que las acciones estratégicas sean concebidas de manera incremental y flexible, para que puedan ajustarse a medida que se conocen sus resultados o emergen nuevos retos. Por ello, para la Facultad ha sido fundamental adoptar un enfoque de mejoramiento continuo, orientado a la adaptación y la innovación permanente.

Organizaciones tales como la AACSB, EFMD, o UNESCO se dedican a observar, interpretar y guiar estos procesos de mejora continua, por medio de la formulación de lineamientos para impulsar la calidad de la educación superior a nivel global. La Facultad cataliza sus procesos de mejora a partir la observancia de dichos lineamientos y estándares. Así, los procesos, modelos, actividades y estrategias propuestos en este documento están sujetos a mejora continua, razón por la cual muchos de ellos tienen metas de progreso móviles en el

tiempo, en función de procesos de autorregulación propios de la Facultad, institucionales, o relacionados con modelos de aseguramiento de calidad nacionales o internacionales. Lo anterior implica que la obtención de resultados deseables implica para la Facultad un esfuerzo permanente, debido al nivel de compromiso que demandan dichas actividades, o al ritmo de actualización de los estándares que las rigen.

Las actividades que requieren de un monitoreo, análisis y mejoramiento permanente pueden ser agrupadas en los siguientes frentes de trabajo:

- *Formación en competencias* genéricas institucionales y competencias específicas propias de la Gerencia Externadista, en tanto la conceptualización y las mediaciones pedagógicas aplicables a dichas competencias se actualizan en el tiempo,
- *Gestión curricular*, debido a que los atributos (interdisciplinariedad, flexibilidad, contextualización, internacionalización y balance presencialidad/virtualidad) y componentes transversales (sostenibilidad, emprendimiento y acción ética), responden a las expectativas dinámicas de los grupos de interés,
- *Gestión pedagógica*, puesto que la implementación de pedagogías constructivistas implica un nivel de coherencia con enfoques centrados en el participante que requiere, necesariamente, un esfuerzo de largo plazo,
- *Gestión y formación de profesores*, como actores fundamentales del proceso académico, para asegurar pertinencia en el aula, y cumplimiento de los criterios de cualificación y suficiencia,

- *Gestión de la investigación*, guiada por temas en los cuales la Facultad espera demostrar liderazgo intelectual en un contexto cambiante y competitivo, y
- *Gestión de la extensión*, para asegurar pertinencia frente a las demandas del entorno.

Las actividades anteriormente mencionadas son objeto de revisión constante para ajustarlas a los estándares nacionales o internacionales a los que la Facultad voluntariamente decide acogerse, para mantenerse actualizada respecto a los retos de su sector y las expectativas de sus públicos.

11.2 Alineación con el Plan Estratégico del Externado

La Universidad ha adelantado un estudio prospectivo que la llevó a plantear a finales de 2023 un “escenario apuesta” como meta a alcanzar en 2032. Este escenario plantea retos importantes para la Universidad respecto a temas como los modelos de colaboración y gestión de la innovación a emplear, la apertura a nuevas áreas de conocimiento, el enfoque transdisciplinar de las nuevas ofertas educativas, la localización geográfica de la oferta, la interacción con la comunidad académica internacional, y la diversificación de las fuentes de ingreso.

En estos temas, la Facultad se compromete a alinearse con la estrategia de la Universidad, en paralelo con el desarrollo de condiciones institucionales propicias, haciendo aportes tales como:

- Participación en nuevos programas interfacultades, orientados al estudio de problemáticas de interés nacional, regional o global, que faciliten la transdisciplinariedad a través de la integración de saberes provenientes de múltiples

campos del conocimiento relacionados con las ciencias administrativas, tales como psicología, economía, derecho, estudios culturales, ciencia de datos, diseño, entre otros. Esta incorporación de conocimientos y metodologías asociados con otras disciplinas de interés para la administración busca impactar las actividades de docencia, investigación y extensión.

- Ampliación de alianzas con actores sociales, que contribuyan a este enfoque colaborativo, abierto y transdisciplinar.
- Fortalecimiento de la oferta híbrida y virtual de programas, orientada a públicos con cobertura nacional y en la región latinoamericana.
- Participación investigadores en proyectos institucionales alineados con agendas nacionales, regionales o globales, y recursos de financiación internacionales.
- Impulso a una gama más amplia de servicios de extensión dirigidos a varios sectores, que incluyan ítems tales como asistencias técnicas, investigación aplicada, entre otros.

Este escenario debe entenderse como iterativo y flexible, en función de las contingencias propias del sector de la educación, por lo cual los aportes aquí planteados podrán ser enriquecidos en función de las necesidades y expectativas de los públicos atendidos.

Referencias Bibliográficas

- AACSB. (2004). *Ethics Education in Business Schools: Report of the Ethics Education Task Force to AACSB International's Board of Directors*. Recuperado de <https://www.aacsb.edu/-/media/publications/research-reports/ethics-education.pdf>
- AACSB. (2020). *AACSB Business Accreditation Standards*. Recuperado de <https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation/aacsb-business-accreditation-standards>
- AACSB. (2022). *Five Forces Driving the Future of Business Education*. Recuperado de <https://www.aacsb.edu/-/media/publications/research-reports/five-forces-driving-the-future-of-business-education.pdf>
- Alcívar, A. M. (2020). Usos educativos de las principales redes sociales: el estudiante que aprende mientras navega. *Revista Científica Ecociencia*, 7(edición especial). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.294>
- Aliaga Guevara, F. M. A., Rincón Martínez, A. M., & Villanueva Butrón, J. F. (2021). Generación Centennial: Desafíos Epistémicos para la Educación Universitaria. *Revista de Filosofía [Venezuela]*, (98), 230+. <https://link.gale.com/apps/doc/A678980888/AONE>
- Alianza TIC: Ministerio del Trabajo, Ministerio de las TIC, Ministerio de Educación Nacional, SENA y Mesa Sectorial. (2021). *Resultado del Estudio de Identificación de Brechas de Capital Humano para el Sector TIC con enfoque en la Explotación de Datos y Prospectiva*. Recuperado de https://mintic.gov.co/portal/715/articles-159493_recurso_1.pdf
- Biggs, J. B. (2003). *Teaching for quality learning at university*. 2a ed. Open University Press.
- Bloom, B.S. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook: The Cognitive Domain*. David McKay, New York.
- Bozeman, B., & Youtie, J. (2017). Socio-economic impacts and public value of government-funded research: Lessons from four US National Science Foundation initiatives. *Research Policy*, 46(8), 1387-1398.
- Castrillón, J., Cabeza, L., & Lombana, J. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. *Contaduría y Administración*, 60(4), 776-795. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/800/978>
- Congreso de la República de Colombia. (26 de enero de 2006). Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento [Ley 1014 de 2006]
- CPAE. (2023). *RADAR: Desafíos y Oportunidades de la Administración en Colombia. Boletín 1: una mirada desde la empleabilidad*. Publicado en alianza con ASCOLFA. Recuperado de

<https://www.cpaec.gov.co/sites/default/files/documentos/2023-12/Ebook-RADAR-DesafiosOportunidadesAdministracionColombia.pdf-Boletin1.pdf>

- Daura, F. T., & Barni, M. C. (2017). El desafío de enseñar a la generación net: Algunas estrategias pedagógico-didácticas que promueven la autorregulación del aprendizaje, En J. Durand, A. Corengia, & F. Daura, *Aprender a enseñar: el desafío de la formación docente inicial y continua - VII Jornadas Académicas de Gestión y Dirección de Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Teseo Press <https://www.teseopress.com/formaciondocente/chapter/199/>
- Davis, E. (2017, Agosto 9). *When it comes to teaching ethics, should business schools include standalone courses in their programs or incorporate lessons throughout the curriculum?* Recuperado de <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2017/08/ethics-within-and-throughout>
- Díaz, L., Rincón, W., Arias, N., Rodríguez, E., & Becerra, G. (2020). *Los egresados en Administración: Brechas salariales y desarrollo profesional*. Ediciones Uniandes. Recuperado de <https://ediciones.uniandes.edu.co/reader/los-egresados-en-administracion-brechas-salariales-y-desarrollo-profesional?location=1>
- EFMD. (2023). The innovative management education ecosystem. *Global Focus: The EFMD Business magazine*. Recuperado de <https://www.globalfocusmagazine.com/the-innovative-management-education-ecosystem/>
- European Commission. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Recuperado de <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>
- Fox, M., Breese, J., & Vaidyanathan, G. (2021). Competency evaluation for careers in business intelligence analysis. *Issues in Information Systems*, 22(4), 157-167 https://doi.org/10.48009/4_iis_2021_168-179
- Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to values. How to speak your mind when you know what's right*. New Haven y Londres: Yale University Press.
- González Patiño, J. S. & Llanes Valenzuela, M. C. (2024). BBVA Research: Una mirada a las mipymes en Colombia. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf
- Guerra, N., Modecki, K. & Cunningham, W. (2014). Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market: The Practice Model. *World Bank Policy Research Working Paper No. 7123* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2530772
- IBE - UNESCO. (2019, Febrero). *Exploring STEM Competences for the 21st Century*. Recuperado de <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/exploring-stem-competences-for-the-21st-century>
- Knowles, M., Swanson, R., & Holton, E. (2001). *Andragogía: el Aprendizaje de los Adultos*. Oxford University Press.

- La Nota Económica (2022, enero 31). 1 de cada 2 empresas tiene dificultades para cubrir vacantes de profesionales y técnicos. Recuperado de: <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/1-de-cada-2-empresas-tiene-dificultades-para-cubrir-vacantes-de-profesionales-y-tecnicos/>
- Lima, J. C. F., Torkomian, A. L. V., Pereira, S. C. F., Oprime, P. C., & Hashiba, L. H. (2021). Socioeconomic impacts of university–industry collaborations: A systematic review and conceptual model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 137.
- ManpowerGroup. (2023). Creando una fuerza laboral preparada para la automatización. Recuperado de <https://www.manpower.com/es/insights/blogs/2023/08/21/workforce-automation>
- Ministerio de Hacienda. (2023). *Tejido Empresarial Colombiano: Congreso Anual Confecámaras*. Recuperado de <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2023/09/Tejido-empresarial-Colombiano-MinHacienda.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas - Guía sobre lo que los estudiantes deben saber y saber hacer con lo que aprenden*. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-340021_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *Nota orientadora Programas de Maestría y Doctorado en el marco del Decreto 1330 de 2019*. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-408425_recurso_3.pdf
- Montoya Vargas, J., & Cocomá Arciniegas, G. (2019). La enseñanza de la ética en la universidad. En M. Correa Casanova, J. Montoya Vargas, & E. P. Mealla, *Ética aplicada. Perspectivas desde Latinoamérica* (pp. 41-86). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Mora, J., & Zuñiga, M. (1995). *Diseño y desarrollo del Currículo*.
- Not, L. (1983). *Las pedagogías del conocimiento*. Fondo de Cultura Económica.
- PRME - Principles for Responsible Management Education. (2023). *The Impactful Five (i5)*. Recuperado de <https://www.unprme.org/the-impactful-five-i5>
- PRME - Principles for Responsible Management Education. (2024). *The Seven Principles*. Recuperado de <https://www.unprme.org/what-we-do/>
- Quinteros, C., & Migone, D. (2020, Abril 27). *¿Cómo aprende la Gen Z y qué esperan de la educación?* Observatorio del Instituto para el Futuro de la Educación, Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/generacion-z-expectativas-educacion/>
- Responsible Research for Business and Management. (2024). *Principles of Responsible Science*. Recuperado de <https://www.rrbm.network/>

- Rey, D. (2019, Abril 30). El Futuro del Trabajo en Colombia: Realidades y Desafíos. Recuperado de <https://ail.ens.org.co/informe-especial/el-futuro-del-trabajo-en-colombia-realidades-y-desafios/>
- Transparency International. (2019). Governance. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/corruptionary/governance>
- UNESCO. (2022). Beyond limits: new ways to reinvent higher education. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912>
- Universidad Externado de Colombia. (2023, Abril 17). *Lineamientos Institucionales Transitorios para la Vinculación y Permanencia Docente*. Recuperado de <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2023/05/Lineamientos-sobre-vinculacion-DIVULGACION-BOLETIN-CD-1.pdf>
- Weiser, O., Kalman, Y., Kent, C., & Ravid, G. (2022). 65 Competencies: Which Ones Should Your Data Analytics Experts Have? *Communications of the ACM*, 65(3), 58-66.
- Weissberg, R. P., Durlak, J. A., Domitrovich, C. E., & Gullotta, T. P. (2015). Social and emotional learning: Past, present, and future. In J. A. Durlak, C. E. Domitrovich, R. P. Weissberg, & T. P. Gullotta (Eds.), *Handbook of social and emotional learning: Research and practice* (pp. 3–19). The Guilford Press.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018/>
- World Economic Forum. (2021). *Building a Common Language for Skills at Work - A Global Taxonomy*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/building-a-common-language-for-skills-at-work-a-global-taxonomy/>

Anexo No. 1. Estrategias Pedagógicas

La lista de estrategias pedagógicas presentada a continuación tiene fines informativos y sugestivos para los profesores de la Facultad, y no busca ser taxativa ni exhaustiva con respecto a las posibilidades de trabajo en el aula. Asimismo, las definiciones que se ofrecen de cada estrategia son propias y aproximadas; se presentan con el fin de describir y acercar al lector a la esencia de cada estrategia.

Aprendizaje Experiencial: actividades de tipo vivencial que permiten observar y analizar las habilidades, actitudes y comportamientos personales e interpersonales de los miembros de un grupo con el objetivo de ampliar el conocimiento de sí mismo y los otros, para desarrollar competencias sociales, laborales y gerenciales. Se incluyen en esta categoría actividades tales como las pasantías, proyectos de consultoría, y otros proyectos pedagógicos de alto impacto, tales como actividades de aprendizaje por servicio.

Aprendizaje Invertido: esta metodología de enseñanza invierte la dinámica tradicional del aula, al proponer que los estudiantes estudien y preparen en casa y previamente a la sesión de clase, los materiales que soportan la apropiación de los temas (videos, lecturas, guías o actividades interactivas), para utilizar la clase en el desarrollo de actividades más prácticas y colaborativas, como discusiones, proyectos, resolución de problemas o ejercicios aplicados. El Aprendizaje Invertido busca maximizar el tiempo de interacción entre el docente y los estudiantes, centrándose en actividades de mayor valor añadido que fomenten el pensamiento crítico, la aplicación de conocimientos y la autonomía del estudiante.

Aprendizaje por Servicio: es una estrategia pedagógica que combina el aprendizaje académico con el servicio a la comunidad, permitiendo integrar la teoría y la práctica al involucrar a los estudiantes en proyectos que abordan problemas reales de su entorno. A través de esta experiencia práctica, se fomenta el compromiso cívico y la conciencia de la importancia de contribuir al bienestar de la comunidad. La estrategia del Aprendizaje por Servicio implica la identificación de necesidades en la comunidad, la planificación y ejecución de proyectos que aborden esas necesidades, y la reflexión sobre la experiencia tanto individual como colectiva.

Assessment Center: experiencia estructurada de evaluación de habilidades gerenciales que consiste en el empleo de estrategias de educación experiencial (*Outdoor- Indoor Training*) para el desarrollo, valoración y retroalimentación de competencias directivas relacionadas con el liderazgo, la toma de decisiones, la negociación, la comunicación, el manejo positivo del conflicto, la administración del tiempo, entre otras. Esta metodología está emparentada con los Grupos T (grupos de sensibilización y concienciación), así como los esquemas de desarrollo personal y organizacional derivados de la *mentorización* y el *coaching*.

Clase magistral: exposición por parte del docente de los modelos, teorías y conceptos construidos por las disciplinas para explicar un conjunto de fenómenos de su campo de estudio; ofrece la posibilidad de que el docente plantee crítica y argumentativamente su propio punto de vista, en relación con el poder que los modelos teóricos expuestos poseen para explicar la realidad que abordan. Tiene como propósito socializar la experiencia académica y laboral del docente, comunicar su comprensión de los marcos teóricos de las

disciplinas y su relación con la realidad facilitando al estudiante el desarrollo de habilidades para la conceptualización y la asimilación de teorías.

Collaborative Online International Learning (COIL): Es una metodología de aprendizaje remota, facilitada por tecnologías de información y potenciada por la coordinación estrecha entre profesores de un mismo tema en dos instituciones diferentes. En COIL, grupos de estudiantes de cursos similares en dos o más lugares distintos ejecutan actividades grupales para desarrollar competencias interculturales por medio del trabajo colaborativo remoto.

Conferencia: espacio corto de exposición a cargo de expertos, sobre temas de actualidad nacional e internacional, administración y gerencia.

Consultoría: ejercicio práctico en el cual participan docentes, estudiantes y empresarios cuya labor fundamental se centra en dos aspectos: el diagnóstico organizacional y la propuesta de un plan estratégico o de mejoramiento. Permite aplicar los conocimientos apropiados en las áreas de la administración a una empresa real.

Conversatorio Gerencial: visita de empresarios y gerentes que comparten testimonialmente con los estudiantes en el aula de clase sus experiencias profesionales a nivel gerencial y los retos de la función directiva, a través de un diálogo informal basado en preguntas y respuestas.

Discusión en Grupo: conjunto de actividades que propician el debate en clase o la confrontación de diferentes puntos de vista sobre un tema/problema, a partir de la lectura y consulta previa por parte del grupo, tales como la mesa redonda, el seminario alemán, la plenaria, el debate, entre otros.

Exposición de Estudiantes: presentación de temas y problemas documentados del campo de estudio de la materia, avances de proyectos de investigación y modelos y experiencias empresariales por parte de los estudiantes. Tiene como propósito principal desarrollar habilidades para la organización y presentación de ideas, la comunicación oral, la argumentación y el dominio personal de situaciones que implican exponer ideas e interactuar con diferentes públicos, y busca también indirectamente fomentar la capacidad de escucha entre pares.

Gamificación: consiste en la aplicación de los principios, elementos y mecanismos propios del juego para involucrar a los estudiantes, motivarlos a la acción y promover el aprendizaje y la resolución de problemas. Su propósito es hacer que el proceso de aprendizaje sea más atractivo y significativo para los estudiantes, permitiéndoles explorar y aprender de manera más activa y autónoma. Adicionalmente, esta estrategia busca fomentar habilidades como la resolución de problemas, la colaboración y la perseverancia.

Investigación Formativa: conjunto de actividades formativas orientadas al desarrollo de la competencia investigativa que buscan familiarizar al estudiante con la cultura de la investigación y el desarrollo del pensamiento crítico y autónomo sobre las disciplinas contempladas en el plan de estudios.

Método de Caso: como herramienta de aprendizaje, el método de caso suele proponer un ejercicio de debate, análisis, interpretación y toma de decisiones sobre una experiencia organizacional o social documentada, para lo cual los estudiantes pueden apoyarse en marcos teóricos previamente estudiados o identificar la necesidad de indagar o construir unos nuevos. Al cierre de la discusión de cada caso, los estudiantes habrán desarrollado,

entre otras, una mayor capacidad de discernimiento y análisis, capacidad de toma de decisiones bajo incertidumbre, y respeto por el pensamiento de otros.

Monitoría: comprende la formación disciplinar y pedagógica de los estudiantes más destacados de una materia con el propósito de que asesoren a sus compañeros en la comprensión y aprendizaje de los temas que revisten una especial dificultad.

Plan de Negocio: elaboración por parte del estudiante de un modelo de negocio empresarial que se sustenta y evalúa desde la factibilidad y viabilidad de la propuesta en función de los diferentes tópicos que cubre la operación de la empresa (finanzas, mercadeo, operaciones, legal, gestión humana, estrategia), así como en función de su impacto sobre los grupos de interés de la empresa.

Proyecto de Innovación: conjunto de ejercicios orientados al entrenamiento del estudiante en procesos heurísticos que buscan promover el desarrollo de su pensamiento convergente y divergente, así como la movilización de su potencial creativo en la solución de problemas complejos en diferentes campos. Estos ejercicios están fundamentados en diferentes modelos y metodologías de pensamiento heurístico, creativo y metacognitivo, relacionadas con la resolución de problemas de mundo “abierto” y mundo “cerrado”.

Seminario Alemán: metodología didáctica utilizada ampliamente en la enseñanza universitaria, orientada a promover el diálogo abierto y crítico entre profesores y estudiantes a partir del planteamiento de una pregunta, tema, o debate, en un entorno de aprendizaje colaborativo. En esta, los estudiantes asumen un papel más protagónico en la construcción del conocimiento a través de discusiones, debates, análisis de casos y presentaciones. Esta metodología es *activa*, en cuanto cada participante puede asumir en el proceso formativo

integral los roles de director, relator, correlator, discursante y protocolante, y por ello, fomenta el pensamiento crítico, la reflexión, la capacidad de investigación y el intercambio de ideas, y puede ser especialmente útil para explorar temas complejos o controversiales.

Software Educativo y Juegos de Simulación de Negocios: conjunto de aplicaciones de software y simuladores empresariales que sirven de apoyo a la labor educativa. Tiene como objetivo integrar y aplicar los conocimientos adquiridos, desarrollando la capacidad propuesta del estudiante en ambientes simulados e invitándolo a poner a prueba su pensamiento sistémico, estratégico y sus habilidades gerenciales.

Taller: actividad de aprendizaje que propicia la aplicación de los conocimientos adquiridos a situaciones nuevas y el compartir en grupo lo aprendido individualmente, mediante la participación activa y creativa del estudiante en la resolución de problemas. Busca desarrollar en el estudiante la capacidad de integrar y aplicar información con el objetivo de habilitarlo para la interpretación, planteamiento, resolución y argumentación de situaciones problema en el campo social y empresarial.

Trabajo de Campo Aplicado: ejercicio de consulta e indagación sobre un tema o problema en el contexto de las empresas, sectores, instituciones, organizaciones o espacios sociales con el propósito de documentar empíricamente un aspecto teórico o una práctica empresarial, fundamentar un plan de negocio o un proyecto de investigación, reseñar un comportamiento social o una investigación de mercado, entre otros casos.

Tutoría: conjunto de actividades de acompañamiento al estudiante en su proceso de formación a cargo de un docente o investigador vinculado con la Facultad. Este

acompañamiento se realiza en el ámbito académico y profesional del estudiante, principalmente en relación con actividades de investigación y consultoría.

Visita Empresarial: actividad de visita, observación, análisis, indagación y documentación sobre el funcionamiento de una empresa en un aspecto particular relacionado con los temas de una asignatura (estrategia, estructura, procesos, cultura, etc.) realizada con el propósito de relacionar los temas y marcos teóricos vistos con las prácticas empresariales en el sector real.

Anexo No. 2. Lineamientos Pedagógicos y de Evaluación

Con el propósito de hacer del modelo pedagógico de la Facultad una realidad en sus programas y asignaturas, se invita a los docentes a acoger los siguientes lineamientos de implementación:

A nivel de programa:

- Las metas y los objetivos de aprendizaje generales del programa deben alinearse con la misión de la Facultad, el enfoque disciplinar del programa y el perfil de egreso planteado.
- Los resultados de aprendizaje deben medirse y retroalimentar positivamente el currículo. El ciclo de medición y retroalimentación debe realizarse aproximadamente cada dos años.
- El currículo debe revisarse periódicamente, y al menos una vez de manera profunda hacia el final de cada periodo de registro calificado, para asegurar su actualización, el correcto desempeño en cuanto a los atributos esperados (flexibilidad, interdisciplinariedad, contextualización, internacionalización, presencialidad/virtualidad) y componentes temáticos transversales (sostenibilidad, emprendimiento, y acción ética) señalados en los numerales 4.1 y 4.2, y la observancia del modelo pedagógico de la Facultad y de los presentes lineamientos.

A nivel de materia:

- La asignatura debe concebirse asegurando una alineación adecuado entre los *objetivos de aprendizaje*, las *actividades de enseñanza* (estrategias pedagógicas) y las

estrategias de evaluación, con el propósito de promover un aprendizaje significativo (Biggs, 2003).

- Cada asignatura debe equilibrar el uso de estrategias pedagógicas activas y receptoras (50% cada una).
- Las actividades de enseñanza al interior de la asignatura deben estar diseñadas para desarrollar habilidades cognitivas superiores, como la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación, sobre la base de la apropiación y desarrollo de habilidades cognitivas básicas, como el conocimiento y la comprensión, de acuerdo con clasificaciones de objetivos de aprendizaje ampliamente aceptadas, tales como la taxonomía de los objetivos de aprendizaje de Benjamin Bloom (1956).
- En posgrados, las asignaturas deben propender por aprovechar la experiencia previa de los estudiantes, como lo propone la andragogía (Knowles, Swanson, & Holton, 2001).
- Los programas de asignatura deben incluir y velar por la ejecución de actividades a realizarse fuera del aula, de una manera suficiente y acorde con el nivel de formación del programa y el número de créditos académicos de la materia. Cada crédito académico equivale a 48 horas de trabajo del estudiante, y se espera una relación entre horas de trabajo en aula y horas fuera de aula de 1:2 en pregrado y 1:3 en los posgrados. Las aulas virtuales pueden apoyar el desarrollo ordenado de las actividades fuera de aula, facilitando el trabajo asincrónico.

Asimismo, se propone a los docentes acoger los siguientes lineamientos de evaluación para los programas formales de la FAE:

- Al inicio de cada materia, el estudiante debe recibir un programa en el que se define y socializa el sistema de evaluación a emplear, sus estrategias o pruebas, entregables, componentes, rúbricas, fechas y porcentajes.
- Incorporar prácticas de evaluación de tipo formativo (diagnóstico de la situación del estudiante en el proceso de aprendizaje) y sumativo (resultados obtenidos por el estudiante en el proceso). En el pregrado, incluir evaluaciones que sigan el modelo empleado en las pruebas de Estado, SaberPRO.
- Buscar la coherencia entre las estrategias de evaluación empleadas y los tipos de aprendizaje que se pretende evaluar, según corresponda a conocimientos declarativos, procedimentales o actitudinales, propios de las diferentes áreas temáticas que cubre el programa. Asimismo, explicitar la relación entre la competencia evaluada, la estrategia de evaluación empleada, el porcentaje asignado al componente evaluado y el tipo de prueba (individual o grupal).
- Propender porque los estudiantes reciben una retroalimentación oportuna y apropiada de su trabajo académico, que les permita comprender sus avances y las posibilidades de mejoramiento frente al aprendizaje logrado. Esta retroalimentación debe ser de tipo cuantitativo (nota) y cualitativo (comentarios sobre el desempeño del estudiante), confidencial (no pública, o restringida al estudiante) y comunicada al estudiante en el término definido por el programa para el reporte de calificaciones. Para ello, se deben emplear rúbricas que declaren los criterios para valorar el trabajo académico del estudiante y permitan hacer más transparente y normalizado el proceso de evaluación.

- Asegurar que, en la composición final de la evaluación, el 60% de la nota final corresponda a evaluaciones individuales del estudiante. Este lineamiento no busca desestimular el trabajo en equipo. Por lo tanto, es importante notar que los trabajos en grupo pueden tener un componente individual de evaluación, por ejemplo, a través de sustentaciones o de evaluaciones de pares.
- Asegurar que la nota final consistirá en el promedio simple de mínimo cuatro (4) notas en el pregrado, y en el promedio ponderado de mínimo tres (3) notas en los posgrados, según los porcentajes asignados por el docente a cada estrategia de evaluación, ninguna de las cuales tendrá un valor mayor a 50%.
- Adicionalmente, es importante que tanto docentes como estudiantes estén familiarizados con los mecanismos de prevención del plagio, tales como Manual de Normas APA de la Biblioteca, software para gestión de referencias, software de identificación de similitudes, manuales y comunicaciones institucionales sobre este tema, entre otros.

Anexo No. 3. Programa Plan Padrinos®

El aprendizaje experiencial se materializa a través de experiencias que permitan el contacto directo y la interacción del estudiante con actores internos, organizaciones o comunidades del entorno.

El programa Plan Padrinos®, desarrollado por la Facultad durante más de veinte años, es a la vez una estrategia pedagógica experiencial y un mecanismo de relacionamiento con el sector empresarial. El programa nació con dos propósitos: por una parte, ofrecer a los estudiantes la posibilidad de aprender de sus propias vivencias y de la aplicación de sus conocimientos y habilidades en contextos empresariales reales, y por otra, contribuir al fortalecimiento empresarial de empresas micro, pequeñas y medianas. En sus inicios el programa dio origen a una materia en el pregrado, y en virtud de su evolución, hoy el programa también busca atender necesidades específicas más avanzadas propias de la gran empresa, a solicitud de algunos programas de posgrado.

El programa se basa en la participación de equipos de estudiantes como consultores júnior de una empresa previamente seleccionada, cada uno guiado por un profesor que actúa como consultor sénior. En el proceso, cada equipo realiza un análisis del entorno y un diagnóstico de la empresa, y sobre esas bases, el equipo identifica oportunidades de mejora y diseña estrategias de intervención de alto impacto para la empresa, para lo cual debe integrar conocimientos adquiridos en materias previas y seguir una guía preestablecida por el programa. El acceso a este servicio no representa ninguna inversión económica para los empresarios participantes.

Así, Plan Padrinos® está concebido no solamente para ofrecer capacitación y asesoría para el fortalecimiento de la gestión en empresas que en su mayoría no cuentan con la formación administrativa requerida para consolidar o hacer crecer el negocio, sino también para permitir a los estudiantes acercarse de manera concreta a la realidad empresarial del país, disminuyendo la brecha entre teoría y práctica, por medio de la aplicación y el refuerzo de sus conocimientos, de una manera que aporta al fortalecimiento del tejido social y empresarial colombiano.

Los fundamentos de este modelo de intervención empresarial (estudiantes consultores júnior guiados por profesores en el rol de consultores sénior) al servicio de empresas, se han replicado en otros programas de la Facultad. Particularmente, el programa Primeros Pasos en Responsabilidad Social® prioriza también el trabajo para la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, y concentra sus esfuerzos en la gestión de riesgos asociados con malas prácticas en sostenibilidad, y busca que las empresas diseñen acciones que contribuyan a la incorporación de criterios internacionales de sostenibilidad en su gestión, y por esta vía, al logro de las estrategias corporativas. En este programa participan de manera obligatoria estudiantes del pregrado y de la Maestría en Sostenibilidad y Responsabilidad Social.

Por su parte, los programas enmarcados dentro de la Iniciativa para mercados emergentes (*Emerging Markets Initiative*, EMI® por su sigla en inglés), aportan prácticas de innovación responsable, sembrando en este mismo tipo de empresas la semilla de modelos tales como base de pirámide, economía circular, y negocios sociales, este último desde la conformación de un *Yunus Social Business Centre* en la Facultad. En estos programas participan no solamente estudiantes de la Facultad sino también estudiantes internacionales, lo cual

contribuye a la internacionalización de los programas y al fortalecimiento de las competencias interculturales de los estudiantes.