



**AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE  
RENOVACIÓN DE ACREDITACIÓN**

**PROGRAMA  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**INFORME FINAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA**

MEDELLÍN, DICIEMBRE DE 2014

---

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>2. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1 Metodología de trabajo .....	9
2.2 Grupo autoevaluador .....	10
2.3 Desarrollo del proceso de autoevaluación .....	10
2.4 Modelo de ponderación.....	11
2.4.1 Fundamentos del modelo de ponderación .....	11
2.4.1.1 Fundamentos universales .....	11
2.4.1.2 Fundamentos específicos .....	12
2.4.2 El proceso de formación y las características de calidad del CNA .....	16
<b>3. ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Proyecto educativo institucional.....	20
Misión.....	20
Visión.....	21
Valores institucionales .....	21
3.2 Información básica del programa .....	22
3.3 Breve reseña histórica.....	25
3.4 Proyecto educativo del programa.....	25
3.4.1 Propósitos y campo de acción del Administrador de Negocios .....	25
3.4.2 Objetivos, competencias y atributos .....	27
3.4.2.1 Objetivos del programa.....	27
3.4.2.2 Competencias.....	27
3.4.2.3 Atributos o factores que constituyen rasgos distintivos del programa .....	28
3.5 Perfiles.....	29
3.5.1 Perfil del estudiante .....	29
3.5.2 Perfil del egresado.....	29
3.6 Malla curricular y estructura del plan de estudios .....	29
3.6.1 Plan general de estudios representado en créditos académicos.....	30
3.7 Relación con otros programas .....	34
<b>4. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>34</b>

FACTOR 1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL .....	34
Característica 1. Misión, visión y proyecto institucional.....	34
Característica 2. Proyecto educativo del programa.....	37
Característica 3. Relevancia académica y pertinencia social del programa.....	38
Evaluación global del Factor 1.....	41
FACTOR 2: ESTUDIANTES .....	42
Característica 4. Mecanismos de selección e ingreso.....	42
Característica 5. Estudiantes admitidos y capacidad institucional .....	45
Característica 6. Participación en actividades de formación integral.....	48
Característica 7. Reglamentos estudiantil y académico.....	50
Evaluación global del Factor 2.....	53
FACTOR 3: PROFESORES.....	54
Característica 8. Selección, vinculación y permanencia de profesores .....	54
Característica 9. Estatuto profesoral.....	57
Característica 10. Número, dedicación y nivel de formación de los profesores.....	60
Característica 11. Desarrollo profesoral.....	65
Característica 12. Estímulos a la docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social, y a la cooperación internacional.....	67
Característica 13. Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente .....	69
Característica 14. Remuneración por méritos .....	71
Característica 15. Evaluación de profesores .....	72
Evaluación global del Factor 3.....	73
FACTOR 4. PROCESOS ACADÉMICOS .....	75
Característica 16. Integralidad del currículo .....	75
Característica 17. Flexibilidad del currículo .....	80
Característica 18. Interdisciplinariedad.....	83
Característica 19. Estrategias de enseñanza y aprendizaje.....	86
Característica 20. Sistema de evaluación de estudiantes .....	92
Característica 21. Trabajos de los estudiantes.....	93
Característica 22. Evaluación y autorregulación del programa .....	96
Característica 23. Extensión o proyección social .....	98
Característica 24. Recursos bibliográficos.....	101

Característica 25. Recursos informáticos y de comunicación .....	104
Característica 26. Recursos de apoyo docente .....	105
Evaluación Global del Factor 4 .....	107
<b>FACTOR 5. VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL .....</b>	<b>109</b>
Característica 27. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales .....	109
Característica 28. Relaciones externas de profesores y estudiantes .....	114
Evaluación Global del Factor 5 .....	119
<b>FACTOR 6. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL.....</b>	<b>120</b>
Característica 29. Formación para la investigación, la innovación y la creación artística y cultural .....	120
Característica 30. Compromiso con la investigación y la creación artística y cultural.....	124
Evaluación global del Factor 6.....	127
<b>FACTOR 7. BIENESTAR INSTITUCIONAL.....</b>	<b>127</b>
Característica 31. Políticas, programas y servicios de bienestar universitario .....	127
Característica 32. Permanencia y retención estudiantil .....	131
<b>FACTOR 8. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>133</b>
Característica 33. Organización, administración y gestión del programa.....	133
Característica 34. Sistemas de comunicación e información .....	136
Característica 35. Dirección del programa .....	138
Evaluación Global del Factor 8 .....	140
<b>FACTOR 9. IMPACTO DE LOS EGRESADOS EN EL MEDIO .....</b>	<b>141</b>
Característica 36. Seguimiento de los egresados.....	141
Característica 37. Impacto de los egresados en el medio social y académico.....	147
Evaluación global del Factor 9.....	150
<b>FACTOR 10. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS .....</b>	<b>150</b>
Característica 38. Recursos físicos .....	151
Característica 39. Presupuesto del programa.....	153
Característica 40. Administración de recursos.....	155
Evaluación Global del Factor 10 .....	156
<b>5. SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>157</b>
<b>6. PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>160</b>

7. LISTA DE ANEXOS ..... 164

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Datos sobre la aplicación de instrumentos .....	11
Tabla 2 Clasificación de las características de calidad .....	17
Tabla 3 Ponderación de factores y características.....	19
Tabla 4 Escala de gradación .....	20
Tabla 5 Profesores departamento Organización y Gerencia.....	24
Tabla 6 Plan de estudios 2013-2 .....	30
Tabla 7 Inscrito administración de negocios por tipo de aspirante 2008-2014 .....	44
Tabla 8 Población de estudiantes bachilleres que ingresan al programa.....	47
Tabla 9 Matriculados a nuevas alternativas de pregrado en la Universidad.....	47
Tabla 10 Relación entre inscritos y admitidos y entre admitidos y matriculados .....	47
Tabla 11 Profesores Administración de Negocios por tipo de vinculación 2014 .....	58
Tabla 12 Nivel de formación docentes 2014 .....	61
Tabla 13 Comparación resultados Saber Pro.....	78
Tabla 14 Índice de flexibilidad del programa .....	81
Tabla 15 Permanencia promedio estudiantes de Administración y otros pregrados afines. ....	89
Tabla 16 Presupuesto de inversión en material bibliográfico.....	102
Tabla 17 Material bibliográfico exclusivo del pregrado.....	102
Tabla 18 Inversión en proyectos de investigación en cooperación y cofinanciados.....	110
Tabla 19 Personal administrativo dedicado al programa .....	134
Tabla 20 Distinciones otorgadas a egresados del programa.....	148

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Número total estudiantes Administración de Negocios últimos 5 años .....	23
Gráfico 2 Número de graduados Administración de negocios últimos 5 años .....	23

Gráfico 3 Tipo de beca .....	52
Gráfico 4 Actividades académicas por departamento 2013-2 .....	62
Gráfico 5 Actividades académicas por departamento 2013-1 .....	63
Gráfico 6 Actividades académicas por departamento 2012 .....	63
Gráfico 7 Presupuesto eventos nacionales e internacionales.....	111
Gráfico 8 Participación convenios internacionales.....	115
Gráfico 9 Participación convenios nacionales .....	115
Gráfico 10 Estudiantes extranjeros en EAFIT.....	117
Gráfico 11 Transferencias externas últimos 5 años .....	117
Gráfico 12 Comparación niveles de deserción .....	131
Gráfico 13 Cargo en empleo principal.....	142
Gráfico 14 Evaluación del programa .....	143
Gráfico 15 Egresados mencionados en revista Gerente .....	148

#### **LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Fundamentos del modelo de ponderación .....	12
Ilustración 2 Los procesos de la Universidad EAFIT .....	13
Ilustración 3 El proceso de enseñanza-aprendizaje .....	16
Ilustración 4 Plan de estudios 2013-2 .....	33

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente informe de autoevaluación es el resultado un proceso de varios meses, que ha contado con el apoyo de los todos los estamentos de EAFIT para examinar exhaustivamente los factores, características y aspectos de alta calidad que componen el modelo del CNA.

Además del modelo del CNA, durante estos meses, nos hemos nutrido de las experiencias que la Universidad EAFIT ha adquirido desde que comenzó a participar activamente en procesos de acreditación de alta calidad. El aprendizaje de las últimas décadas ha permitido consolidar el compromiso que, desde su creación en 1960, EAFIT ha demostrado con la sociedad mediante el desarrollo de procesos educativos de excelencia.

Como resultado, se cuenta con una universidad que ha renovado su acreditación institucional, y que cuenta con la acreditación para todos los programas que son susceptibles de acreditarse. Además, dentro de la Escuela de Administración, se destaca la reciente acreditación del AMBA para el programa del MBA, así como la elegibilidad para AACSB. A lo anterior se suman las certificaciones de calidad que han obtenido las dependencias administrativas de EAFIT.

Cabe destacar que el pregrado ha participado voluntariamente de los procesos del CNA, obteniendo y renovado (por ocho años) la Acreditación de Alta Calidad, en los años 2000 y 2007 respectivamente; lo que a la postre contribuyó a que la Universidad obtuviera la Acreditación Institucional otorgada por el CNA en 2003 y renovada en el año 2010, por una vigencia de ocho años.

En el caso específico del pregrado, la evaluación realizada durante el 2014, permite una profundización en múltiples aspectos y condiciones valoradas a lo largo del proceso de renovación de registro calificado realizado durante el año 2013. Tal como se detallará más adelante, la autoevaluación se realizó gracias al compromiso de un equipo de trabajo amplio y diverso, que logró sensibilizar a egresados, empleadores, asesores de práctica, profesores, personal administrativo y, por supuesto, a los estudiantes. Más allá de un proceso rutinario, se examinaron a fondo todos los aspectos propuestos, de tal forma que fuese posible detectar posibilidades de mejoramiento real y significativo.

Entre los esfuerzos de mejoramiento del programa desde el último proceso de acreditación vale la pena resaltar:

El desarrollo satisfactorio de las recomendaciones formuladas por los miembros del CNA que revisaron la autoevaluación, la documentación y las apreciaciones de los pares académicos que visitaron el programa durante el último proceso de renovación de la acreditación del programa.

La creación del puesto de asistente profesional, con el fin de apoyar todos los procesos administrativos del programa, siendo el único pregrado de la Universidad EAFIT que cuenta con dos personas con ciento por ciento (100%) de dedicación a servir las necesidades de los estudiantes y procesos académicos del pregrado. Esta ampliación de capacidad operativa ha permitido intensificar las campañas de orientación vocacional durante las visitas a los colegios y a los estudiantes de los primeros semestres, ofreciéndoles asesoría acerca de las alternativas de flexibilidad que ofrece el pregrado, los reglamentos, dinámicas, fechas y procesos clave de la vida académica. En general se han fortalecido las estrategias comunicativas mediante circulares, página web, asesorías y charlas de inducción, ofrecidas conjuntamente con las psicólogas de Bienestar Estudiantil.



Desde la jefatura del pregrado se han propuesto y estimulado iniciativas para incorporar más TICs, herramientas de informática, uso de hojas de cálculo y software especializado, así como la intensificación del inglés en los distintos microcurrículos.

Los significativos desarrollos en infraestructura que representan el Laboratorio Financiero y los laboratorios de Mercadeo, que ofrecen los mejores equipos en términos de hardware y software para apoyar la docencia en pregrado y los proyectos de investigación de los profesores y estudiantes.

La creación de “Proyecto 50”, que lidera los procesos de capacitación tecnológica de los profesores, así como cursos de capacitación docente (tal como el de *Teaching Effectiveness*, realizado con el apoyo de AACSB), dan cuenta de los beneficios que enriquecen la planta profesoral que sirve al pregrado en Administración de Negocios.

La última modificación al plan de estudios, que recoge e implementa a partir del semestre 2013-2 varias oportunidades de mejoramiento (reconocida por el MEN mediante el oficio Nro. 2013EE36526 O 1 Fol: 1, del 12 de junio de 2013). Los ajustes, con su debido plan de transición, se comenzaron a implementar a partir de julio de 2013, busca fundamentalmente mejorar la formación de los estudiantes en varios sentidos: 1) aumentando la permanencia mejorando la orientación vocacional que se ofrece desde el primer semestre; 2) intensificar la promoción del bilingüismo reubicando los momentos de control y 3) buscando una formación más equilibrada al proponer secuencias renovadas entre las asignaturas, de tal forma que se aproveche mejor la interdisciplinariedad que potencian las distintas categorías de materias y áreas temáticas.

Los avances en el área de Empresarismo, los cuales se han desarrollado desde Organización y Gerencia. Durante el 2014, conjuntamente con Ruta N, participamos en el proyecto Innovacampus, que incluyó una pasantía en Alemania y experiencias de trabajo grupal con otras 10 instituciones de educación superior de la ciudad. El resultado de la participación en ese proyecto, es la creación de una línea de énfasis, que ya fue aprobada por el Consejo de Escuela y solo requiere la presentación ante y aprobación del Consejo Académico, para ser implementada, probablemente a partir del semestre 2015-2, de tal forma que podamos consolidar la innovación y el emprendimiento como una de las improntas de EAFIT, en cual los Administradores están llamados a liderar procesos de generación de valor.

## **2. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

### **2.1 Metodología de trabajo**

El proceso de autoevaluación del programa de Administración de Negocios fue coordinado desde la jefatura del pregrado con la asesoría y acompañamiento de Mario Orozco, Asistente de la Dirección Planeación. La dinámica consistió en conformar equipos autoevaluadores para cada uno de los 10 factores que componen los Lineamientos del CNA, cada uno de los cuales fue liderado por un profesor del Departamento de Organización y Gerencia, acompañado de estudiantes, egresados y profesores de cátedra y de planta. A su vez, los líderes de cada factor conformaban el equipo nuclear, representado e integrando las perspectivas de análisis que se emergían al evaluar cada factor. En la siguiente sección se presentan los integrantes de los equipos autoevaluadores, indicando sus roles.

## 2.2 Grupo autoevaluador

Profesor líder	Profesor acompañante	Estudiante	Egresado
<b>1. Misión, Proyecto Institucional y de Programa</b>			
Juan Carlos López	Natalia González (Cátedra) Claudia Gómez (Cátedra)	Catalina Aristizabal Julieth Alexandra Morales	Catalina Gutiérrez
<b>2. Estudiantes</b>			
Ángela Montoya	Clara Inés Toro Upegui (Cátedra) Juliana Villegas (Planta)	Isabella Morales Ríos	Stefanía Correa Vásquez Vanessa Agudelo Londoño
<b>3. Profesores</b>			
Ricardo Uribe	Beatriz Uribe (Planta) María Pia Arango Fonnegra	Valentina Blandón Sanchez	María Isabel Macía Sema
<b>4. Procesos Académicos</b>			
Sergio Castrillón	Olga Garcés (Planta) Jorge Iván Vélez (Planta) Ricardo Uribe Marín (Planta) Beatriz Uribe (Planta) Juan Carlos Jurado Jurado (Planta) Sebastián Romero (Cátedra)	Natalia León Valencia Daniel Cubillos Mateo Ruiz Zapata	Catalina Giraldo David Vélez Juliana Posada
<b>5. Visibilidad Nacional e Internacional</b>			
Ma. Alejandra Gonzalez	Diana Maria Londoño Correa (Planta) Diana Milena Arango Uribe (Cátedra)	Mónica Zapata del Valle Gustavo Moncada Maya	Estefanía Muñoz Arroyave Andrea Herrera Guaman
<b>6. Investigación, Innovación y creación artística</b>			
Jorge Mesa Juan Carlos Jurado	Rubén Darío Zapata Gloria Gómez	Estefanía Piedrahita Elisa Maya	
<b>7. Bienestar Institucional</b>			
Carlos Mario Betancur	Antonio José Cadavid (Cátedra)	María Camila Arbelaez Lorena Cano	Andrea Velásquez Geovanny Orozco
<b>8. Organización, Administración y Gestión</b>			
Sergio Castrillón	Olga Garcés (Planta) Jorge Iván Vélez (Planta) Sebastián Romero (Cátedra)	Natalia León Valencia Daniel Cubillos Mateo Ruiz Zapata	Catalina Giraldo David Vélez Juliana Posada
<b>9. Impacto de los Egresados en el Medio</b>			
Luz María Rivas Diana Londoño	Gina Giraldo Hernández (Cátedra)	Sebastián Muñoz Gutiérrez	José Manuel Soto Valencia Santiago Arboleda
<b>10. Recursos Físicos y Financieros</b>			
Juan Esteban Escalante	María Cecilia Henao Arango (Planta) Juliana Restrepo Mesa (Planta)	Susana Flórez Cuartas Paulina Tamayo Mejía	Natalia Ardila Gómez Carolina Zuluaga Ruiz

## 2.3 Desarrollo del proceso de autoevaluación

Éste se llevó a cabo en dos grandes etapas: Sensibilización y Evaluación, como sigue:

**Sensibilización:** se diseñaron las estrategias de comunicación y convocatoria dirigidas a los diferentes públicos. Se realizaron cuatro jornadas de sensibilización en las que se efectuaron talleres, así: dos charlas con estudiantes (julio 22 y 24), una charla con egresados (julio 10), una reunión con profesores de cátedra (7 de julio), una charla con coordinadores de las asignaturas que componen el plan de estudios (23 de julio) (**Anexos del Programa 128 y 129**).

**Evaluación:** se desarrolló en cuatro fases, como sigue:

- *Preparación:* en esta fase se conformó el equipo autoevaluador, sus miembros conocieron y estudiaron la guía sugerida por el CNA; se definió el cronograma de trabajo y el modelo de ponderación.
- *Recolección de evidencias:* cada equipo autoevaluador identificó recolectó y sistematizó indicadores, evidencias y/o soportes por característica para las sesiones de autoevaluación. En esta fase, también se diseñaron y aplicaron los instrumentos (encuestas y talleres) para los diferentes públicos (estudiantes, egresados, profesores y directivos).

**Tabla 1 Datos sobre la aplicación de instrumentos**

	ESTUDIANTES	EGRESADOS	PROFESORES
<b>Población</b>	2331	1919	264
<b>Muestra</b>	405	141	159
<b>Porcentaje de participación</b>	17%	7%	60%
<b>Confiabilidad</b>	95%	95%	95%
<b>Margen de error</b>	0,08	0,04	0,07
<b>Fecha de envío</b>	22/07/2014	09/07/2014	14/07/2014
<b>Medio de divulgación</b>	Plataforma SEVEN - Universidad EAFIT		

- *Sesiones de autoevaluación:* los equipos conformados por factor realizaron sesiones de autoevaluación entre agosto y septiembre; a su vez, el equipo nuclear llevó a cabo reuniones durante el proceso para retroalimentar avances; finalmente, se realizaron dos reuniones del equipo nuclear en pleno en las cuales se revisaron y discutieron los resultados de la autoevaluación de los equipos autoevaluadores.
- *Elaboración del informe de autoevaluación:* el informe se redactó entre octubre y diciembre y los resultados del proceso serán socializados a la comunidad universitaria en los meses de febrero y marzo de 2015.

## 2.4 Modelo de ponderación

Conservando la naturaleza cualitativa de todo proceso de autoevaluación, el modelo de ponderación busca complementar dicha mirada cualitativa, mediante la definición de parámetros numéricos que permitan expresar en valores cuantitativos, las apreciaciones subjetivas, de tal forma que sea posible ofrecer síntesis numéricas para apreciar la calificación final en relación al cumplimiento de cada una de las características de calidad, teniendo en cuenta la naturaleza genérica y las particularidades institucionales del pregrado en Administración de Negocios. En los apartados siguientes precisamos los fundamentos y especificidades de nuestro modelo de ponderación.

### 2.4.1 Fundamentos del modelo de ponderación

El punto de partida en la construcción de un modelo de ponderación es la definición de los fundamentos o principios que lo sustentan. En términos generales, y siguiendo los derroteros trazados por el CNA, pueden identificarse dos tipos de fundamentos: los universales y los específicos.

#### 2.4.1.1 Fundamentos universales

Este tipo de principios comprende los elementos que definen la naturaleza genérica, universal, de un programa de educación superior, en el sentido definido por el CNA: “un programa académico tiene calidad en la medida en que haga efectivo su concepto, en la medida en que se aproxime al ideal que le corresponde tanto en relación con sus aspectos universales como en lo que toca a los que corresponden al tipo de institución a que pertenece y al proyecto específico en que se enmarca y del cual constituye una realización”.<sup>1</sup>

Para medir entonces la calidad de un programa hay que considerar, en primera instancia, su grado de aproximación al óptimo en su clase, el cual puede definirse en función de los desarrollos

<sup>1</sup> Ídem, p. 26.

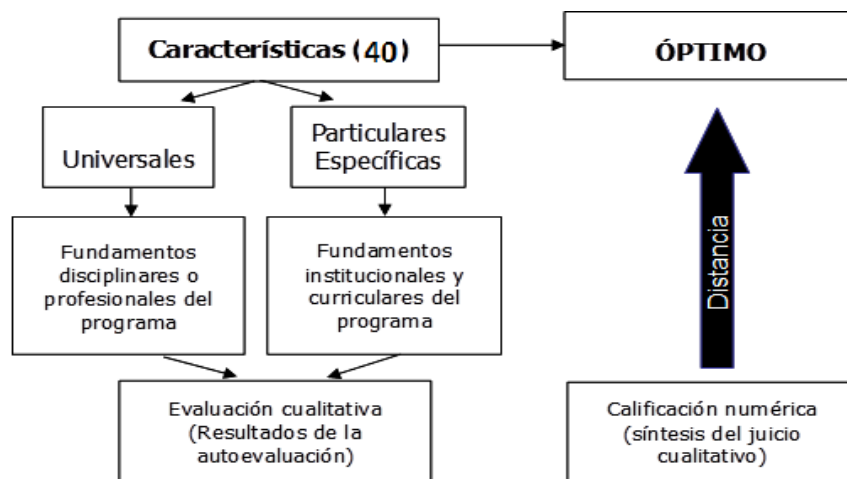
universales de la ciencia, la tecnología, la técnica, las artes y las humanidades, según el campo del conocimiento al que pertenezca el programa.

### 2.4.1.2 Fundamentos específicos

En términos del CNA, éstos son los que “corresponden al tipo de institución a que pertenece (el programa) y al proyecto específico en que se enmarca y del cual constituye una realización”; es decir, el modelo de ponderación debe reflejar también las particularidades de la institución, de su proyecto educativo, de su historia, y las especificidades curriculares del programa que se autoevalúa.

En términos del proceso de autoevaluación, la aplicación de estos criterios o fundamentos se manifiesta, en primera instancia, en una clasificación a priori de las características de calidad definidas en los “Lineamientos para la acreditación de programas”, del CNA, como se muestra en la figura siguiente:

**Ilustración 1 Fundamentos del modelo de ponderación**



#### 2.4.1.2.1 Institucionales

Estos fundamentos están reunidos en el documento institucional “Políticas y Modelos de Autoevaluación”, aprobado por el Consejo Superior en agosto de 2003, el cual recoge los aspectos centrales del Proyecto Educativo Institucional y define una concepción metodológica -el análisis de procesos- para examinar el quehacer académico y la gestión de la Universidad EAFIT.

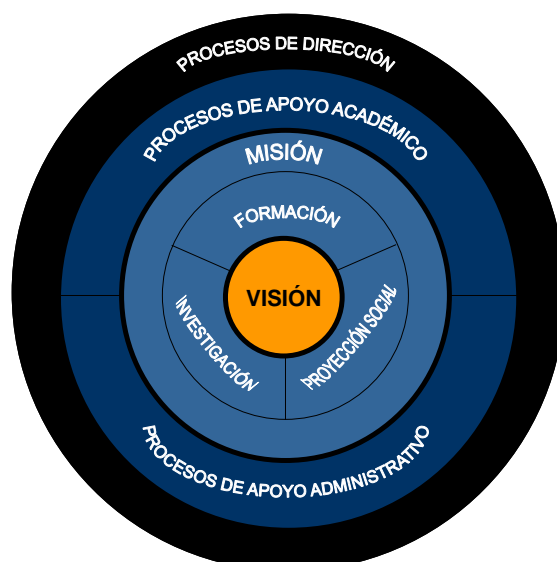
El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades que transforman de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y con controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados. El diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Este análisis de procesos difiere, por tanto, radicalmente del simple ordenamiento de actividades -con miras al logro de la eficiencia- propuesto en los manuales de organización y métodos. En éstos últimos, la meta es la de reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación, compleja o simple; es decir, se pretende llevar la actividad laboral al máximo posible de eficiencia. Por el contrario, el análisis de procesos hace énfasis en el desarrollo de la misión, razón de ser de las organizaciones, y en todo lo que le es

La realización de la Misión es el eje del quehacer cotidiano de la Universidad EAFIT; llevar a cabo la Misión constituye el proceso institucional por excelencia; su desarrollo incluye actividades de docencia, investigación y extensión; y requiere el apoyo de otros procesos complementarios, de carácter académico, administrativo, financiero, de bienestar, de información y de manejo de la infraestructura física disponible. Si estos procesos de apoyo no funcionan adecuadamente, el cumplimiento de la Misión Institucional se verá amenazado.

En la Figura 2 se plasma esta concepción del quehacer universitario como un conjunto articulado de procesos, cuyo desarrollo busca hacer viable la Visión. El diseño del gráfico resalta tres elementos de esta concepción: primero, que la Visión y la Misión institucionales son el eje de todos los procesos realizados en EAFIT; segundo, que existe una articulación plena y esencial entre los diversos procesos, lo que confiere carácter de imprescindible a todos y cada uno de ellos, sin bien tienen diferentes niveles de importancia; y, tercero, que los procesos de dirección orientan todo el quehacer institucional.

### Ilustración 2 Los procesos de la Universidad EAFIT



Consciente de su papel en el campo de la educación superior, la Universidad EAFIT ha concentrado los alcances de su Misión en la formación de personas mediante programas de pregrado y de posgrado. Así se explica el segundo nivel del gráfico: la Misión se sintetiza en el desarrollo de los denominados procesos nucleares: formación (enseñanza y aprendizaje), investigación (formativa y pura), y proyección social, los cuales se encuentran mutuamente articulados, en el sentido de que los avances en el conocimiento universal y específico alimentan las actividades de docencia, investigación y proyección social.

Llevar a cabo los procesos nucleares exige la realización de algunas actividades complementarias, que se agrupan en los denominados procesos de apoyo (académico y administrativo), y requieren la definición de políticas, planes y programas, que constituyen los procesos de dirección, responsables de trazar el rumbo de la Institución.

El proceso denominado Formación se inicia con los análisis de factibilidad académica y económica para la creación de programas (de pregrado y posgrado) y culmina, para cada cohorte de alumnos,

---

pertinente; se busca la coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

con la titulación de quienes cumplieron todos los requisitos. Este proceso se especifica en el desarrollo de cada carrera, especialización, maestría y doctorado; su razón de ser consiste en el cumplimiento de todas las actividades curriculares incluidas en los planes de estudio, de acuerdo con las normas académicas de la Institución. Entre los procesos asociados se encuentran el diseño y revisión permanente de los planes de estudio, así como de los micro-currículos de asignaturas; el estudio, implementación y renovación de metodologías de aprendizaje; la formación, la capacitación y la actualización del cuerpo profesoral, etc...

La Investigación es un proceso bidimensional de apropiación y de generación de conocimiento; la primera dimensión, denominada investigación formativa, se realiza como parte del aprendizaje de una asignatura; se trata de aprehender un conocimiento mediante la reflexión sobre el mismo y no únicamente de su repetición memorística. La investigación en sentido estricto genera conocimiento cuando constituye respuestas a preguntas surgidas del interés por un tema específico o por ofrecer respuestas a problemas teóricos o prácticos. La Universidad EAFIT promueve ambas formas de investigación.

La **Proyección Social** comprende, en primera instancia, el impacto generado por el desarrollo de la Misión Institucional; se manifiesta en la capacidad de los egresados para vincularse a la comunidad e impactar su desarrollo, por medio de su propio desempeño profesional. En segunda instancia, involucra las actividades culturales (difusión de obras pictóricas, literarias, científicas, musicales, entre otras), y actividades de extensión, las cuales se refieren al ofrecimiento a la comunidad, de productos derivados de la labor académica básica (formación e investigación); entre estos productos pueden encontrarse las labores de asesoría y consultoría, la educación continua y la labor de difusión editorial de los producidos académicos, investigativos y culturales de la comunidad.

Los **Procesos de Apoyo** involucran los sistemas que funcionan para actividades relacionadas con el talento humano, presupuesto y contabilidad, registro académico, información bibliográfica, y servicios de apoyo a los estudiantes: de salud, becas, transportes, cafeterías, etc.; se clasifican en “apoyo académico” y “apoyo administrativo”

Los *procesos de apoyo académico* son todos aquellos que suministran recursos de diversa índole para los procesos de formación, investigación y proyección social: elaboración y entrega de listas de clase y actas de calificaciones, suministro de equipos audiovisuales, aulas, laboratorios, de información bibliográfica, documental o electrónica, etc. La disponibilidad o carencia de estos recursos incide de manera directa e inmediata en la naturaleza y calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos subprocesos corresponden al registro académico, prácticas de laboratorio, administración de aulas y equipos, servicios de información bibliográfica, documental y electrónica.

Los *procesos de apoyo administrativo* son los que brindan soporte a todas las actividades descritas, mediante la gestión del talento humano y la administración de los recursos físicos, financieros e informáticos. En el primer grupo, la gestión del talento humano, quedan comprendidas todas las labores tendientes a generar un clima laboral propicio para el desarrollo de las tareas académicas y administrativas, al igual que los programas extracurriculares que facilitan a los alumnos realizar su formación integral, de acuerdo con sus preferencias; en términos generales, puede decirse que la gestión del talento humano se concreta en los diversos programas y servicios de bienestar universitario.

Por su parte, la administración de los recursos físicos y financieros incluye todos los subprocesos relativos a la expansión, mejoramiento y conservación de la planta física; a la gestión presupuestal

y financiera, y al manejo de los sistemas de información contables, sean manuales o electrónicos.

En los recursos informáticos se incluye toda la gestión relacionada con el hardware y software necesarios para el desarrollo de las actividades tanto académicas como administrativas que se realizan al interior.

Finalmente, los **Procesos de Dirección** son todos aquellos que orientan y fijan el rumbo de la Institución, mediante la interpretación y desarrollo de la postura estratégica de la Universidad (Visión, Misión y Propósitos Institucionales), que permite distinguirla y hacerla diferente de cualquier otra institución similar. En este grupo quedan comprendidos todos los procesos relativos a la formulación y aprobación de políticas y programas en materia de formación e investigación, de manejo presupuestal, de expansión académica y física, de proyección social, etc...; al igual que los procesos transversales como los de autoevaluación y planeación.

#### **2.4.1.2.2 Fundamentos concernientes al proceso de formación**

En sí mismos, los programas académicos pueden definirse como grandes conjuntos de actividades específicas que se desarrollan ordenada y secuencialmente, de acuerdo con sus fines particulares y que siempre entregan un producto o servicio a un beneficiario (la sociedad). De esta manera, puede concebirse la formación (conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje) como un proceso con los siguientes procedimientos:

Creación o apertura de un programa. Es el conjunto de actividades que permiten obtener el registro calificado de un programa nuevo y que satisfacen las condiciones mínimas de calidad establecidas en el artículo 1 del Decreto 2566 de 2003, entre las que cabe destacar: el análisis de factibilidad académica y social (denominado “justificación del programa”) y la evaluación interna para determinar la disponibilidad de los recursos requeridos.

Matrícula o registro de alumnos. Este procedimiento implica el desarrollo de actividades como la promoción del programa, la inscripción y selección de aspirantes, el registro de materias, el registro de los retiros y, la asignación de los docentes y las aulas, entre otros.

Actividades de enseñanza-aprendizaje. Este procedimiento comprende la revisión y actualización de los syllabus, la preparación de clases por parte de los profesores y alumnos, las actividades dentro y fuera de las aulas, las evaluaciones, el desarrollo de la práctica profesional y el registro de las calificaciones obtenidas por los matriculados.

Balance académico. Procedimiento compuesto por la verificación del estado académico actual de cada alumno para definir su continuidad en el programa, por una parte, y de las evaluaciones curriculares y administrativas del período académico culminado.

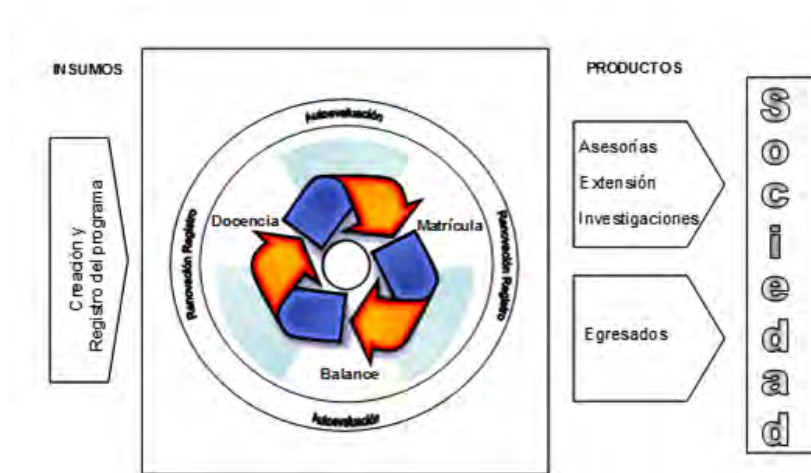
Acreditación y renovación de registro. Estos procedimientos se realizan de manera plurianual y se encuentran definidos por el CNA y el Ministerio de Educación.

Inactividad y cierre del programa. Este procedimiento, de carácter excepcional, comprende la evaluación de la pertinencia social de un programa, la comunicación al Ministerio de Educación de la decisión de cerrarlo, y los trámites para garantizar los derechos de los alumnos matriculados, si los hubiere, al momento del cierre.

Entre los procedimientos que integran el proceso de formación deben diferenciarse los de carácter circular, que se repiten cada semestre o período académico (como la matrícula, la enseñanza y el balance académico), y los transitorios (como la apertura, el cierre y la acreditación) que son ocasionales, o desarrollados cada cierto número de años (ver gráfico siguiente).



### Ilustración 3 El proceso de enseñanza-aprendizaje



#### 2.4.2 El proceso de formación y las características de calidad del CNA

Considerado como proceso, en el desarrollo de un programa académico pueden identificarse tres grandes conjuntos de elementos: los insumos con los cuales se realiza el proceso de formación, las actividades formativas propiamente dichas, y los productos o resultados.

Entre los insumos se encuentran: el currículo del programa, la infraestructura académica (biblioteca, laboratorios, computadores, etc.), los servicios de bienestar, el campus universitario y los recursos financieros. Todos estos elementos corresponden a las condiciones mínimas de calidad exigidas para recibir el registro o autorización de funcionamiento de un programa y, desde la perspectiva del análisis de procesos, constituyen los recursos o insumos con los que se cuenta para el desarrollo de un programa universitario de formación.

El segundo conjunto está integrado por las actividades formativas propiamente dichas, las cuales comienzan por la matrícula de los alumnos en los diferentes cursos, requieren la definición de syllabus y la implementación de metodologías de aprendizaje y de evaluación tanto en el aula de clase como fuera de ella. En sentido riguroso, esta fase de enseñanza-aprendizaje constituye la esencia del proceso de formación.

Finalmente, hay que considerar los resultados generados por el desarrollo de un programa académico. Entre ellos se encuentran, en primer lugar, los egresados, cuya vida profesional da cuenta de la pertinencia social del programa y les permite, al mismo tiempo, convertirse en jueces de la calidad de la formación recibida y de la institución que los acogió. Además de los egresados, también dan cuenta de los resultados del programa las actividades de proyección social y sus relaciones con la comunidad.

Para efectos de construir el modelo de ponderación que rige la autoevaluación del programa, el paso final consiste en expresar las características de calidad en términos del análisis de procesos presentado. Para ello, se procede a clasificar las características en grandes grupos asociados con los distintos conjuntos de elementos identificados en el proceso de formación: insumos, actividades formativas y resultados.



**Tabla 2 Clasificación de las características de calidad**

Básicas		Esenciales		Complementarias	
Insumos (20%)		Actividades formativas (70%)		Resultados (10%)	
(16 Características)		(20 Características)		(4 Características)	
Programa		Interacción			
2	Proyecto educativo programa	5	Estudiantes admitidos y capacidad institucional	3	Relevancia académica y pertinencia social del programa
16	Integralidad del currículo	6	Participación en actividades de formación integral	23	Extensión o proyección social
17	Flexibilidad del currículo	10	Número, dedicación, nivel de formación y experiencia de los profesores	36	Seguimiento de egresados
18	Interdisciplinariedad	13	Producción, pertinencia, utilización e impacto material docente	37	Impacto de los egresados en el medio social y académico
27	Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	19	Estrategias de enseñanza y aprendizaje		
<b>Entorno Institucional</b>		21	Trabajos de los estudiantes		
1	Misión y proyecto institucional	22	Evaluación y autorregulación del programa		
4	Mecanismos de selección e ingreso	28	Relaciones externas de profesores y estudiantes		
7	Reglamentos estudiantil y académico	29	Formación para la investigación, la innovación y la creación artística y cultural		
8	Selección, vinculación y permanencia de profesores	30	Compromiso con la investigación, la innovación y la creación artística y cultural		
9	Estatuto profesoral	32	Permanencia y retención estudiantil		
11	Desarrollo profesoral	33	Organización, administración y gestión del programa		
12	Estímulos a la docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social y a la cooperación internacional	35	Dirección el programa		
14	Remuneración por méritos	<b>Soporte</b>			
15	Evaluación profesores	24	Recursos bibliográficos		
20	Sistema de evaluación de estudiantes	25	Recursos informáticos y de comunicación		
31	Políticas, programas y servicios de bienestar universitario	26	Recursos de apoyo docente		
		34	Sistemas de comunicación e información		
		38	Recursos físicos		
		39	Presupuesto del programa		
		40	Administración de recursos		

En términos globales, las características que comprenden o reflejan las actividades de formación propiamente dichas (enseñanza-aprendizaje), constituyen el núcleo tanto del proceso de formación como de la definición de la calidad del programa dentro de la autoevaluación. Estas características reciben la denominación de **Esenciales**, y por su naturaleza, se les asigna una mayor importancia porcentual dentro de la ponderación (un mayor peso específico), en la definición de la calidad del programa mediante la autoevaluación. En total son 20 características y a estas se les asignó una ponderación del 70%.

Las características esenciales son entonces, las que dan cuenta de la naturaleza y carácter del programa, tanto en términos universales como particulares. En otras palabras, permiten medir, en el proceso de formación mismo, el logro del ideal propuesto por el programa y la realización de sus especificidades institucionales. Dentro de este grupo, para asignar la ponderación de las características, pueden distinguirse las atinentes a la interacción alumno-docente y las concernientes a las disponibilidades de recursos que soportan o permiten realizar esa interacción. El grupo autoevaluador analizó y discutió la importancia relativa de las características, y mediante un proceso heurístico asignó categorías iniciales de alto, medio y bajo, proponiendo porcentajes discretos para representar el peso relativo, a saber: 4.0%, 3.5%, 3.0%. Conviene precisar que aunque estas categorías y valores sirvieron como punto de partida, las valoraciones puntuales se

fueron flexibilizando en términos de la importancia relativa de las características, de tal forma que la totalidad fuese del ciento por ciento.

La primera categoría contiene las características a las cuales se les atribuye mayor peso porcentual, estas fueron la 6, 10 y 19, por su impacto en las particularidades del programa, en la formación integral de los estudiantes y en su relación con el Proyecto Educativo Institucional (**Anexo institucional 1**) y el Estatuto Profesorado (**Anexo institucional 12**). Dentro de la categoría de características esencial, con un peso medio, ubicamos las las características 13, 21, 22, 28, 29, 30, 33, 35, 24, 25, 34, 38 y 39. El grupo autoevaluador decidió otorgarle un peso relativo más bajo a las características 5, 32, 26 y 40, que de todas formas hacen parte del conjunto de características esenciales.

Un segundo grupo de características de calidad se asocia con los insumos requeridos para adelantar el proceso de formación. Este grupo recibe la denominación de Básicas, en el sentido de que sin ellas no es posible desarrollar ningún programa de formación, pero, al mismo tiempo, y dada la estructura de la Universidad EAFIT, muchas de ellas son compartidas por los demás programas de pregrado y posgrado, al igual que por otras actividades de proyección social. Es decir, entre los insumos se distinguen dos clases: los propios del programa, y otros del entorno institucional. En total son 16 las características básicas, grupo para el cual se asignó una ponderación del 20%. También se realizó una distribución por categorías de alto, medio y bajo, representadas en porcentajes: 1.5%, 1.2% y 1.0%. Acá también, a medida que ponderábamos las características, flexibilizamos sus valoraciones puntuales para reflejar su importancia relativa, de tal forma que pudiésemos llegar al ciento por ciento.

La primera categoría reúne las características 2, 16, 18, 8 y 9, articulando aquellas que corresponden directamente al programa e influyen en la calidad del plan de estudios y el nivel de competencia de sus docentes. En la segunda categoría se ubican las características 1, 17, 7, 27, 11 y 15 que reflejan decisiones y lineamientos institucionales concernientes al desarrollo de sus docentes, flexibilidad del currículo y reglamento estudiantil.

Los productos del proceso de formación conforman el tercer grupo de características, a éstas se les denomina **Complementarias** porque constituyen indicadores ex-post de los resultados del proceso de formación y porque apoyan o complementan los criterios o parámetros para llegar a la calificación de la calidad del programa, dentro de la autoevaluación.

En otras palabras, la calidad de un programa académico no se determina exclusivamente por los enunciados y recursos (insumos) y por lo que se hace (el proceso de formación), sino también por sus logros, en los cuales se sintetiza su pertinencia social y la de los propósitos institucionales mismos. En consecuencia con las ponderaciones sugeridas para los anteriores grupos de características, para éste -compuesto por 4 características- se propone una ponderación del 10%. El grupo auto-evaluador asignó a cada una de las características un peso porcentual relativo que reconoce que la evaluación y los resultados giran alrededor de la relevancia y pertinencia del programa debido a que estos elementos son los generadores de la validez y legitimidad del pregrado. En esta instancia es preciso resaltar el papel significativo del Centro de Egresados para poder realizar el seguimiento a todos los graduados del programa. Al reclasificar las características según su pertenencia a cada factor, se obtiene la siguiente tabla:

**Tabla 3 Ponderación de factores y características**

Factor	Característica	Descripción	Valor	Total
<b>1</b>	<b>Misión, Proyecto Institucional y de Programa</b>			<b>6,8%</b>
	1	Misión y proyecto institucional	1,3%	
	2	Proyecto educativo programa	1,5%	
	3	Relevancia académica y pertinencia social del programa	4,0%	
<b>2</b>	<b>Estudiantes</b>			<b>9,2%</b>
	4	Mecanismos de selección en ingreso	1,0%	
	5	Estudiantes admitidos y capacidad institucional	3,0%	
	6	Participación en actividades de formación integral	4,0%	
	7	Reglamentos estudiantil y académico	1,2%	
<b>3</b>	<b>Profesores</b>			<b>15,0%</b>
	8	Selección, vinculación y permanencia de profesores	1,5%	
	9	Estatuto profesoral	1,5%	
	10	Número, dedicación, nivel de formación y experiencia de los profesores	4,0%	
	11	Desarrollo profesoral	1,3%	
	12	Estímulos a la docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social y a la cooperación internacional	1,0%	
	13	Producción, pertinencia, utilización e impacto material docente	3,5%	
	14	Remuneración por méritos	1,0%	
	15	Evaluación profesores	1,2%	
<b>4</b>	<b>Procesos Académicos</b>			<b>28,5%</b>
	16	Integralidad del currículo	1,5%	
	17	Flexibilidad del currículo	1,2%	
	18	Interdisciplinariedad	1,5%	
	19	Estrategias de enseñanza y aprendizaje	4,0%	
	20	Sistema de evaluación de estudiantes	1,1%	
	21	Trabajos de los estudiantes	3,5%	
	22	Evaluación y autorregulación del programa	3,5%	
	23	Extensión o proyección social	2,0%	
	24	Recursos bibliográficos	3,5%	
	25	Recursos informáticos y de comunicación	3,4%	
	26	Recursos de apoyo docente	3,3%	
<b>5</b>	<b>Visibilidad Nacional e Internacional</b>			<b>4,7%</b>
	27	Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	1,2%	
	28	Relaciones externas de profesores y estudiantes	3,5%	
<b>6</b>	<b>Investigación, Innovación y Creación Artística y Cultural</b>			<b>7,0%</b>
	29	Formación para la investigación, la innovación y la creación artística y cultural	3,5%	
	30	Compromiso con la investigación, la innovación y la creación artística y cultural	3,5%	
<b>7</b>	<b>Bienestar Institucional</b>			<b>4,3%</b>
	31	Políticas, programas y servicios de bienestar universitario	1,0%	
	32	Permanencia y retención estudiantil	3,3%	
<b>8</b>	<b>Organización, Administración y Gestión</b>			<b>10,5%</b>
	33	Organización, administración y gestión del programa	3,6%	
	34	Sistemas de comunicación e información	3,4%	
	35	Dirección el programa	3,5%	
<b>9</b>	<b>Impacto de los Egresados en el Medio</b>			<b>4,0%</b>
	36	Seguimiento de egresados	1,0%	
	37	Impacto de los egresados en el medio social y académico	3,0%	
<b>10</b>	<b>Recursos Físicos y Financieros</b>			<b>10,0%</b>
	38	Recursos físicos	3,5%	
	39	Presupuesto del programa	3,5%	
	40	Administración de recursos	3,0%	
	<b>Total Factores</b>			<b>100%</b>

Para valorar la calidad de cada característica, el equipo autoevaluador acordó acoger la tradición Eafitense, y asumir los rangos que se presentan en la siguiente escala de gradación:

**Tabla 4 Escala de gradación**

Calificación	Evaluación cualitativa
4.5 – 5.0	Se cumple plenamente
3.8 – 4.4	Se cumple en alto grado
3.0 – 3.7	Se cumple aceptablemente
2.0 – 2.9	No se cumple satisfactoriamente
0-0 – 1.9	No se cumple

### 3. ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA

El pregrado en Administración de Negocios se confunde con el origen mismo de EAFIT, pues con él surgió la entonces Escuela de Administración y Finanzas (EAF), constituyéndose en el primer programa de Administración que se ofreció en Colombia. El programa surgió en el seno de la ANDI con el apoyo de la Universidad de Syracuse, desde entonces ha sido el programa emblemático de EAFIT, tanto por su cercanía con los empresarios de la región, como por el importante rol que desempeña en la formación de profesionales de administración que nutren las organizaciones e iniciativas emprendedoras de la región, con gran proyección nacional e internacional.

Para comprender mejor el pregrado y su contexto, a continuación se presenta algunas generalidades del PEI, así como información específica del programa, su PEP y la relación con otros programas de EAFIT.

#### 3.1 Proyecto educativo institucional

La Universidad EAFIT inscribe su Proyecto Educativo dentro del espíritu de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), que, en su artículo primero, define la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social, fundada en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. El PEI expresa las declaraciones de la Misión, Visión y los principios educativos. Para llevarlas a cabo, se soporta en una estructura organizacional (**Anexo Institucional 32**), reglamentos y políticas que orientan las acciones de la comunidad universitaria.

Para orientar su proyecto institucional en general, y de manera particular todos sus programas de formación en pregrado y posgrado, sus actividades de investigación y sus labores de proyección y de interacción con la comunidad, la Universidad EAFIT declara la Misión, la Visión y los valores institucionales, en consonancia con su naturaleza.

#### Misión

La Universidad EAFIT tiene la Misión de contribuir al progreso social, económico, científico y cultural del país, mediante el desarrollo de programas de pregrado y de posgrado -en un ambiente

de pluralismo ideológico y de excelencia académica- para la formación de personas competentes internacionalmente; y con la realización de procesos de investigación científica y aplicada, en interacción permanente con los sectores empresarial, gubernamental y académico.

## Visión

La Universidad EAFIT, inspirada en los más altos valores espirituales, en el respeto por la dignidad del ser humano y consciente de su responsabilidad social, aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente, por sus logros académicos e investigativos y porque:

- Desarrolla una cultura institucional abierta y democrática y un ambiente que promoverá la formación integral de sus alumnos, donde es posible vivir la diferencia y donde las manifestaciones culturales comparten espacios con la tarea de aprender, donde predomina el debate académico, se contrastan las ideas dentro del respeto por las opiniones de los demás, y se estimula la creatividad y la productividad de todos los miembros de la comunidad.
- Promueve la capacidad intelectual de sus alumnos y profesores en todos los programas académicos, con la investigación como soporte básico.
- Utiliza tecnologías avanzadas y un modelo pedagógico centrado en el estudiante.
- Mantiene vínculos con otras instituciones educativas, nacionales e internacionales, para continuar el mejoramiento de sus profesores y de sus programas.
- Contribuye al progreso de la Nación con innovadores programas de investigación y con la formación de profesionales competentes internacionalmente en sus áreas de conocimiento, respetuosos de los valores fundamentales de la persona, de la democracia y, en especial, de la libre iniciativa privada.
- Dispone de una administración académica, en la cual todo el talento humano, y todos los recursos de la institución estén comprometidos en el logro de sus objetivos.

## Valores institucionales

### *Excelencia:*

- Calidad en los servicios ofrecidos a la comunidad.
- Búsqueda de la perfección en todas nuestras realizaciones.
- Superioridad y preeminencia en el medio en el que nos desenvolvemos.

### *Tolerancia:*

- Generosidad para escuchar y ponerse en el lugar del otro.
- Respeto por las opiniones de los demás.
- Transigencia para buscar la conformidad y la unidad.

### *Responsabilidad:*

- Competencia e idoneidad en el desarrollo de nuestros compromisos.
- Sentido del deber en el cumplimiento de las tareas asumidas.
- Sensatez y madurez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

### *Integridad:*

- Probidad y entereza en todas las acciones.
- Honradez o respeto de la propiedad intelectual y de las normas académicas.
- Rectitud en el desempeño, o un estricto respeto y acatamiento de las normas.

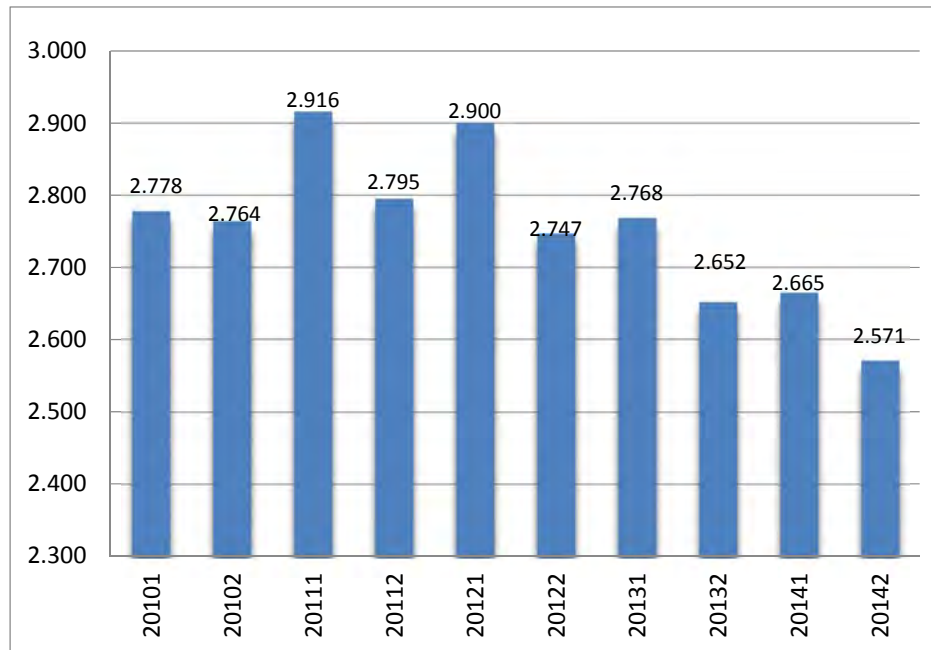
### *Audacia:*

- Resolución e iniciativa en la formulación y ejecución de proyectos.
- Creatividad y emprendimiento para generar nuevas ideas.
- Arrojo en la búsqueda de soluciones a las necesidades del entorno.

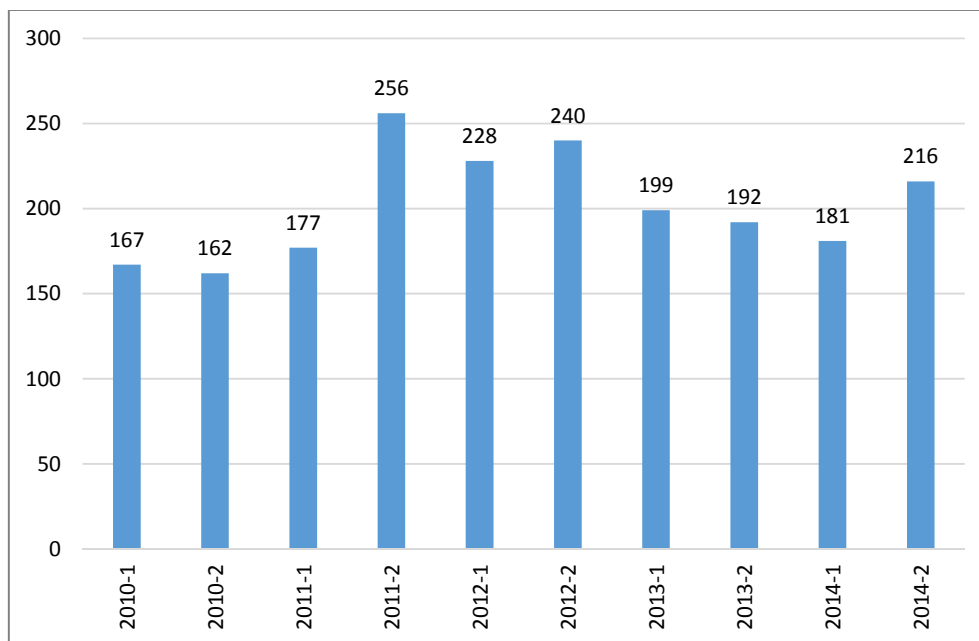
### 3.2 Información básica del programa

Nombre del programa de pregrado	Administración de Negocios
Título otorgado	Administrador de Negocios
Código SNIES del programa	1245
Estado del programa	Activo
Reconocimiento del Ministerio	Registro calificado
Resolución de aprobación No.	094
Fecha de resolución	3 de enero de 2014
Vigencia (Años)	7 años
Área de conocimiento	Administración
Núcleo básico del conocimiento- NBC	Administración
Metodología del programa	Presencial
Admisiones de estudiantes nuevos	Semestral
Duración del programa	Nueve (9) semestres
Domicilio	Universidad EAFIT. Carrera 49 7 Sur – 50. Medellín-Antioquia
Jornada	Diurna
Contacto	Jefe del Pregrado scastri@eafit.edu.co Asistente del Pregrado cgiral@eafit.edu.co
Sitio web	<a href="http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/administracion-negocios/Paginas/inicio.aspx">http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/administracion-negocios/Paginas/inicio.aspx</a>
Valor de la matrícula para 2015-1	\$6.978.838 - Valor UME: \$266.287
Unidad académica a la que pertenece	Departamento de Organización y Gerencia
Escuela a la que pertenece	Escuela de Administración
Número de créditos del programa	160 créditos
Nivel académico	Pregrado
Nivel de formación	Universitaria
Otros programas ofrecidos por la Institución en la misma unidad académica	Doctorado en Administración Maestría en Ciencias de la Administración Maestría en Administración – MBA
Número de estudiantes matriculados	2571
Número de promociones y graduados desde su creación	109 promociones y 10.040 graduados a 2014-1
Número de profesores de planta en el Departamento de Organización y Gerencia	34
Acto administrativo de creación del programa	Acta 3 Consejo Directivo del 22 de julio de 1960
Año de iniciación de actividades docentes	1960
Lugares donde se oferta el programa:	Medellín
Extensiones del programa	Ninguna

**Gráfico 1 Número total estudiantes Administración de Negocios últimos 5 años**



**Gráfico 2 Número de graduados Administración de Negocios últimos 5 años**

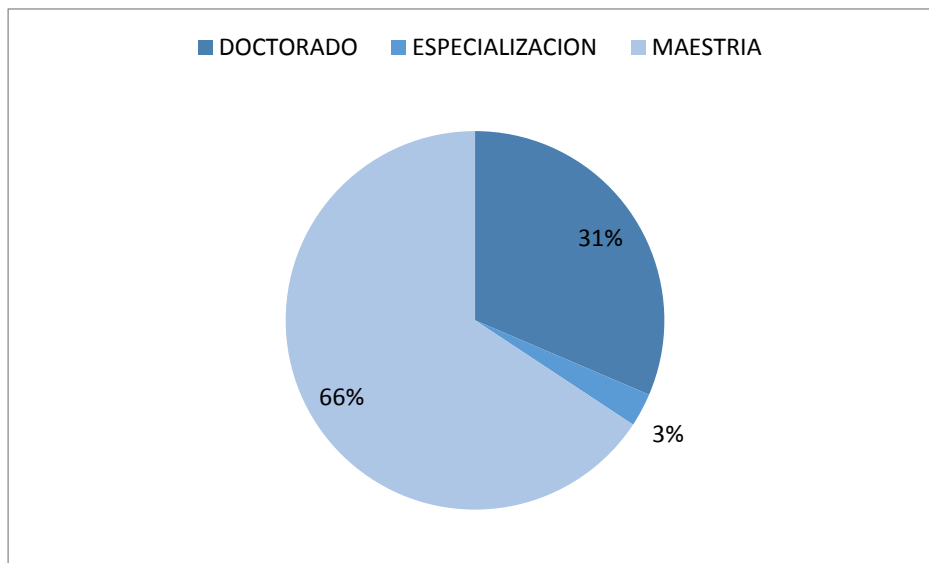


**Tabla 5 Profesores departamento Organización y Gerencia**

<b>NOMBRE COMPLETO</b>	<b>NIVEL MAXIMO DE ESTUDIO</b>
BETANCUR HURTADO CARLOS MARIO	MAESTRIA
CAMPUZANO HOYOS JAIRO ANDRES	MAESTRIA
CASTRILLON ORREGO SERGIO ALONSO	DOCTORADO
DE VILLA CORREA MARIA ANDREA	MAESTRIA
DIEZ BENJUMEA JHON MIGUEL	MAESTRIA
ESCALANTE GOMEZ JUAN ESTEBAN	MAESTRIA
GARCES URIBE OLGA LUCIA	MAESTRIA
GENTILIN MARIANO	MAESTRIA
GOMEZ SALAZAR ELKIN ARCESIO	MAESTRIA
GONZALES MIRANDA DIEGO RENE	DOCTORADO
GONZALEZ PEREZ MARIA ALEJANDRA	DOCTORADO
HENAO ARANGO MARIA CECILIA	MAESTRIA
HENAO CALAD MONICA	DOCTORADO
HENAO GALEANO CARLOS MARIO	MAESTRIA
HENAO PEREZ JUAN FERNANDO	ESPECIALIZACION
HERNANDEZ ZULUAGA JUAN FELIPE	MAESTRIA
JARAMILLO ESTRADA PABLO JOSE	DOCTORADO
JURADO JURADO JUAN CARLOS	DOCTORADO
LONDOÑO CORREA DIANA MARIA	DOCTORADO
LOPERA ARBELAEZ ISABEL CRISTINA	MAESTRIA
LOPERA ECHAVARRIA JUAN DIEGO	MAESTRIA
LOPEZ DIEZ JUAN CARLOS	MAESTRIA
MANRIQUE TISNES HORACIO	MAESTRIA
MEDINA ARANGO OSCAR EDUARDO	MAESTRIA
MESA CANO JORGE HERNAN	MAESTRIA
MONTOYA HERNANDEZ ANGELA MARIA	MAESTRIA
MUÑOZ GRISALES RODRIGO	DOCTORADO
PALACIO VELEZ SANDRA LILIANA	MAESTRIA
RIVAS MONTOYA LUZ MARIA	DOCTORADO
ROMAN CALDERON JUAN PABLO	DOCTORADO
SERNA RODRIGUEZ MARIBEL	MAESTRIA
TOBAR GUINAND JOSE MAURICIO	MAESTRIA
URIBE DE CORREA BEATRIZ AMPARO	MAESTRIA
URIBE MARIN RICARDO	MAESTRIA
VELEZ CASTIBLANCO JORGE IVAN	DOCTORADO



**Gráfico 3 Nivel de formación profesores Organización y Gerencia**



### 3.3 Breve reseña histórica

El pregrado en Administración de Negocios cuenta con una valiosa tradición de formación, relacionamientos con el medio externo, y proyección social; expresada de múltiples formas a lo largo de sus casi 55 años de existencia. Al haber sido pionero, se constituyó en prototipo para la creación de carreras de administración en otras universidades. Con el aporte económico inicial de las principales empresas del país, siempre se han evidenciado los esfuerzos por estar a la vanguardia de las teorías epistemológicas, las estrategias pedagógicas y los medios didácticos que permiten afianzar el ejercicio profesional de la Administración con conocimientos interdisciplinarios actualizados y el fomento de formación teórico-práctica del más alto nivel, enmarcado en principios axiológicos y éticos, coherentes con el PEI de EAFIT y la intención del programa de formar líderes con responsabilidad social, comprometidos con el progreso del país y con espíritu cosmopolita.

El proyecto educativo se materializa en una propuesta integral, flexible, interdisciplinaria, que mediante una malla curricular de nueve semestres, propugna por una formación teórico-práctica, que fomenta la participación en actividades extracurriculares y proyecta a los estudiantes hacia diversos escenarios profesionales.

### 3.4 Proyecto educativo del programa

El Proyecto Educativo del Programa -PEP-, articula de manera formal las múltiples dimensiones del programa, de tal forma que su legado histórico y responsabilidades actuales sean visibles para todos nuestros grupos de interés. Así pues, a continuación se presentan algunos apartados del Proyecto Educativo del Programa, el cual se difunde a través de múltiples medios, tales como la página web, charlas informativas, sesiones de asesoría, material institucional, conversaciones con los estudiantes y discusiones del claustro profesoral.

#### 3.4.1 Propósitos y campo de acción del Administrador de Negocios

El propósito fundamental del pregrado consiste en formar profesionales íntegros con sólidos criterios interdisciplinarios, holísticos e integrales, para tomar buenas decisiones desde el ámbito

de los negocios y cualquier tipo de organización, de tal forma que puedan contribuir a la prosperidad y al progreso económicos, ambientalmente sostenibles y socialmente responsables, agregando valor y generando bienestar, mediante procesos organizacionales a las distintas comunidades donde operen dichas organizaciones.

En sus decisiones, los Administradores de Negocios de EAFIT, tendrán la capacidad de incorporar múltiples niveles de análisis, e integrar perspectivas económicas, socio-laborales, y ambientales, de tal forma que sus decisiones y acciones reconozcan la complejidad de los entornos socio-económicos, de las dinámicas organizacionales y el respeto por la pluralidad de los individuos. El administrador Eafitense podrá desempeñarse en organizaciones de diversos tipos y en diversos sectores de la economía, en las esferas de la sociedad colombiana e internacional.

Por su pertinencia administrativa, su originalidad teórica y capacidad integradora, se retoma el modelo del Rombo Filosófico propuesto por la profesora Renée Bédard, quién ha influenciado notoriamente el devenir de la Escuela de Administración desde finales del siglo 20, y cuya posición se resume en dos publicaciones clave (Bédard 2003, 2004), detenidamente analizadas por Castrillón 2008. Alrededor de la figura geométrica del rombo (Bédard, 1996, 1998, 1999, 2001, 2004). Se articulan didácticamente cuatro dimensiones filosóficas: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología. En dicho marco teórico:

Se retoman varias áreas de la filosofía como bases para la reflexión, a saber: la praxeología, que estudia las prácticas y conductas de las personas; la epistemología, que se ocupa de los procesos de pensamiento, los hábitos y convicciones metodológicas que confieren validez y fiabilidad a sus acciones; la axiología, relacionada con los valores que animan las acciones; y la ontología, que trata de los principios y las teorías generales en que se basan los elementos anteriores (Bédard, 1996, 1998, 2001), citado por (Castrillón, 2008, pág. 66).

Al adoptar el rombo filosófico como referente para articular el Proyecto Educativo del Programa, reiteramos nuestro compromiso con la formación de personas integrales e integrales, cuyos saberes y prácticas, aspiramos a respaldar en valores y expresiones profundas del carácter y del ser; lo cual a su vez supone desafíos pedagógicos multidimensionales.

Es decir, pedagógicamente hacemos visibles múltiples dimensiones de la formación, de tal forma que los egresados de Administración de Negocios contribuyan a la realización de la Misión de EAFIT, al logro de su Visión y a la materialización de sus valores, a saber: Integridad, Audacia, Responsabilidad, Tolerancia, Excelencia; de forma equilibrada y sustancial. Tal como se explica detalladamente:

(...) la praxeología permite indagar las posibilidades de comportamientos sabios (i.e. moderación, circunspección y prudencia en la conducta en la administración). La epistemología posibilita explorar el grado de racionalidad (o tipos, según Weber: instrumental / procedimental vs. substancial) y la verdad acerca del conocimiento de los hombres y las cosas, que se utiliza en la administración. La axiología ofrece elementos para evaluar las convicciones, el buen juicio y la virtud en las concepciones del campo de la administración. Finalmente, la ontología proporciona herramientas para auscultar las cualidades existenciales propuestas como modelos en la administración y en su enseñanza, así como los principios de orden superior que orientan los juicios y permean las significaciones que orbitan las esferas de la administración (Castrillón, 2008, pág. 67).

Dicha aproximación establece las bases para forjar profesionales de la administración integrales, pues tanto sus prácticas, conocimientos, valores y dimensiones mismas del carácter son

fortalecidos mediante el proceso formativo. Nutriendo de paso la diversidad de perspectivas que se hace necesaria para enfrentar la complejidad de los sistemas actuales, así como la interdisciplinariedad requerida para establecer diálogos con los distintos grupos de interés y actores del ecosistema de los negocios y de la sociedad.

### 3.4.2 Objetivos, competencias y atributos

#### 3.4.2.1 Objetivos del programa

- Contribuir a la formación de administradores éticos, que encarnen los valores institucionales de la Universidad EAFIT, es decir: íntegros, audaces, responsables, tolerantes y de excelencia.
- Formar administradores con integridad ontológica, habilidades prácticas y sólidos criterios epistemológicos y axiológicos para tomar decisiones que aseguren la supervivencia y crecimiento de sus organizaciones y el desarrollo socio-económico del país.
- Preparar futuros gerentes capaces de desempeñarse en todo tipo de organizaciones, privadas, públicas, gubernamentales, asociaciones del sector social, etc., concibiendo y ejecutando procesos de planeación, organización, dirección y control, en diversos niveles y contextos.
- Educar administradores profesionales capaces de tomar decisiones complejas en contextos inciertos, derivados de los cambios tecnológicos, políticos y de las dinámicas de la globalización contemporánea.
- Formar profesionales capaces de planear, organizar, dirigir y controlar diversas funciones de negocios en múltiples contextos y en diversos niveles de decisión.
- Educar profesionales reflexivos capaces de conceptualizar el fenómeno organizacional como campo de acción profesional, apropiándose y aplicando el acervo de conocimientos relevantes propios del saber administrativo universalmente aceptado.
- Preparar administradores con claro desarrollo de sus competencias gerenciales, específicamente: comunicacionales, de planeación y gestión, de trabajo en equipo, de acción estratégica, sensibilidad internacional y autoadministración.
- Formar administradores diestros en el manejo de TICs y su apropiación en diversos procesos organizacionales.
- Preparar profesionales capaces de comunicarse en una segunda lengua.
- Adoptar decisiones según parámetros de efectividad, eficiencia y eficacia organizacional.
- Preparar profesionales capaces de desempeñarse como líder efectivo, consecuencia de haber incorporado en su proceso formativo las actitudes, valores, principios y normas con que la universidad aspira a caracterizar el estilo gerencial de sus egresados.
- Ejercer la administración con criterio profesional en todo tipo de organización socialmente aceptada y en las diferentes posiciones directivas de las mismas.

#### 3.4.2.2 Competencias

Tomamos como referente la AACSB (*American Association of Collegiate Schools of Business*), que invita a todos sus asociados a fomentar en sus estudiantes el desarrollo de múltiples competencias, entre las que sobresalen las habilidades comunicativas, la capacidad de razonamiento y comprensión de situaciones éticas, las habilidades de pensamiento crítico y de análisis, la sensibilización en términos de diversidad y multiculturalidad, la capacidad de comprender las diversas lógicas individuales y dinámicas grupales, la interpretación de los entornos internos y globales en que se desenvuelven las organizaciones, y sobre todo la capacidad de ser legal, social y éticamente responsables a nivel de las actividades de negocios ([www.aacsb.edu](http://www.aacsb.edu)). En ese sentido tratamos de conducir nuestros esfuerzos pedagógicos de manera consistente.

En primer lugar, y siendo coherente con las realidades del país, en el pregrado en Administración de Negocios, queremos asegurar el desarrollo de las competencias genéricas evaluadas por el estado colombiano mediante las pruebas Saber Pro del ICFES, concretamente buscamos que nuestros estudiantes en formación, desarrollen competencias en los siguientes sentidos: comunicación escrita, razonamiento cuantitativo, lectura crítica, competencias ciudadanas e inglés.

En el sentido de las pruebas de estado, también buscamos de manera más específica, que nuestros educandos desarrollen competencias en las siguientes tres áreas respecto a las cuales se han evaluado nuestras últimas cohortes: análisis económico, gestión de organizaciones y gestión financiera.

En una segunda instancia buscamos el desarrollo de aquellas competencias gerenciales, que tienen que ver con el hacer y el saber de la administración, específicamente: comunicacionales, de planeación y gestión, de trabajo en equipo, de acción estratégica, sensibilidad internacional y auto-administración. De manera particular fomentamos las competencias necesarias para la promoción de iniciativas empresariales innovadoras que proveen soluciones de mercado a la sociedad.

En una tercera instancia buscamos el desarrollo de aquellas competencias, que tienen que ver con las dimensiones axiológicas y ontológicas de la administración, es decir, aquellas que buscan formar sus criterios en términos de capacidad de discernimiento ético, valores y carácter.

### **3.4.2.3 Atributos o factores que constituyen rasgos distintivos del programa**

Desde sus comienzos el programa ha procurado formar profesionales idóneos, creativos, promotores del desarrollo económico y socialmente responsables con el país. Por ejemplo, al obtener la renovación de la acreditación por 8 años el 19 de julio de 2007, el CNA destacó las siguientes fortalezas, entre otras:

- Formación integral e interdisciplinaria, con base en los servicios ofrecidos por la Universidad EAFIT a sus comunidad académica, y el trabajo colaborativo entre sus escuelas y departamentos académicos, que nutren el plan de estudios.
- Desarrollo de talentos y habilidades: capacidad de negociación, el manejo de idiomas, una visión global de los negocios y la posibilidad de lograr niveles competitivos en los mercados internacionales.
- Plan de estudios flexible, interdisciplinario y coherente con los objetivos del pregrado y con el Proyecto Educativo Institucional.

Hoy en día, como resultado de los procesos de autoevaluación y mejoramiento, caracterizamos al Administrador de Negocios Eafitense en las siguientes palabras claves:

- Líder organizacional
- Integro e integral
- Estratega y audaz
- Amante de los retos y la complejidad
- Competente en todas las áreas de negocio
- Generador de desarrollo económico y bienestar social
- Conocedor de las dinámicas y contextos organizacionales

### 3.5 Perfiles

El programa ofrece un currículo coherente con la fundamentación teórica y metodológica de la Administración, reconocida como una profesión que genera expectativas universales, y que puede ejercerse en diversos niveles, de distintos tipos de organización (sin ánimo de lucro, gubernamental, de negocios), de tamaños, estructuras y culturas diferentes.

De forma particular, el pregrado en Administración de Negocios, busca afianzar la formación integral de los estudiantes en cuatro dimensiones clave: la praxeológica, la epistemológica, la axiológica y la ontológica.

#### 3.5.1 Perfil del estudiante

El estudiante de Administración Eafitense se educa con libertad y responsabilidad para liderar las organizaciones del país, buscando formarse para mejorar su discernimiento y tomar las mejores decisiones en medio de contextos complejos y pensando en el crecimiento económico y desarrollo integral de la sociedad.

Los estudiantes aprovechan sus aptitudes y actitudes, para integrar conocimientos teóricos y prácticos relativos a todas las áreas funcionales de los negocios (finanzas, mercadeo, gestión humana, estrategia, procesos, etc.), apoyándose en materias de formación básica (matemáticas, estadística, derecho), así como de contexto (política, economía, artes, etc.); todo esto dentro de un ambiente de pluralismo ideológico, orientado por criterios éticos y sensibilidad social.

#### 3.5.2 Perfil del egresado

Los Administradores de Negocios de EAFIT son líderes íntegros e integrales que se desempeñan profesionalmente en todo tipo de organizaciones; pueden crear sus propias empresas, concibiendo proyectos empresariales innovadores en diversos sectores de la economía; están en capacidad de dirigir empresas con ánimo de lucro, entidades del sector público u organizaciones del sector social. Su formación amplia y holística, les permite proyectarse a una gran diversidad de escenarios y, eventualmente, especializarse en áreas específicas de las empresas, tales como el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la preparación y evaluación de proyectos, etc.

### 3.6 Malla curricular y estructura del plan de estudios

La trama y urdimbre de nuestra malla curricular incorpora múltiples elementos de flexibilidad e interdisciplinariedad, además de estrategias pedagógicas que desarrollan competencias comunicativas en inglés, sensibilización y criterios de decisión éticos, utilización de TICs; acompañados de una amplia oferta de actividades extracurriculares y de bienestar universitario que propenden por la formación integral de nuestros estudiantes.

Es importante resaltar el esfuerzo del programa para el desarrollo longitudinal y transversal de competencias al interior de los microcurrículos, las mismas que se complementan mutuamente. Entre las actividades que explícitamente se abordan al interior de las asignaturas de la malla curricular, encontramos la realización de actividades de reflexión, investigación y acción, que permitan desarrollar actitudes críticas y capacidades creativas para la solución de problemas sociales y organizacionales, mediante la combinación de saberes, actitudes y valores sustentables. Las estrategias pedagógicas están orientadas a la formación de personas con competencias gerenciales, capaces de aprender por sí mismas para enfrentar los retos inéditos de las organizaciones contemporáneas.

El plan general de estudios que presentamos gráficamente en la malla curricular y también mediante el análisis de la distribución de tipo de asignaturas, áreas temáticas y semestres,

garantiza la presencia de los contenidos fundamentales para formar en las prácticas, los saberes, la reflexividad axiológica y sensibilización ontológica e interpelación de carácter, requeridas para la formación de administradores capaces de generar valor económico, socialmente responsable y ambientalmente sostenible.

Al observar el plan de estudios, se constata una adecuada representación en créditos académicos (según lo exige el decreto 1295 de 2010 en su numeral 5.3.3). Igualmente se observa una sólida fundamentación teórica del programa.

### 3.6.1 Plan general de estudios representado en créditos académicos

Éste consta de 160 créditos los cuales se distribuyen en 9 semestres, como sigue:

- 1 crédito de la asignatura de bienestar universitario.
- 18 créditos del periodo de práctica.
- 141 créditos, representados en 47 asignaturas, de tres créditos cada una.

Los 141 créditos están compuestos por asignaturas de diferentes áreas del conocimiento como: Economía, Ciencias Básicas, Humanidades, Finanzas, Contaduría, Mercadeo y Negocios Internacionales. Existen 18 créditos que equivalen a 6 materias que conforman el Núcleo de Formación Institucional del ciclo común y electivo, el cual representa la impronta EAFIT y es común a todos los pregrados de la Universidad. Asimismo, el programa ofrece 15 créditos equivalente a 5 asignaturas que componen la línea de énfasis; es decir, un área de interés en la cual los estudiantes deseen profundizar. También, existen materias complementarias equivalentes a 6 créditos y para las cuales se cuenta con una oferta de aproximadamente 150 asignaturas que complementan la formación del estudiante. La composición del plan de estudios asegura la integralidad, flexibilidad e interdisciplinariedad de currículo del programa, las siguientes tablas se presentan el plan de estudios con sus respectivos créditos por materia y por semestre y las líneas de énfasis que ofrece el pregrado:

**Tabla 6 Plan de estudios 2013-2**

Semestre 1	Créditos	Semestre 6	Créditos
Matemáticas 1	3	Economía Internacional	3
Introducción a la Economía	3	Gestión Financiera Largo Plazo	3
Fundamentos de Contabilidad	3	Ética y Responsabilidad Social	3
Introducción a la Profesión	3	Comportamiento del Consumidor	3
El Mercadeo y el Entorno	3	Énfasis 2	3
NFI* Ciclo común	3	Énfasis 3	3
Bienestar Universitario	1	<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>
Inducción	0		
<b>Total créditos semestre</b>	<b>19</b>		
Semestre 2	Créditos	Semestre 7	Créditos
Matemáticas 2	3	Pre-práctica	0
Costos para la toma de decisiones	3	Estrategia	3
Estudios Empresariales Colombianos	3	Administración Internacional	3
Pensamiento Administrativo	3	NFI* Ciclo electivo	3
Derecho Empresarial: Comercial	3	NFI* Ciclo electivo	3
NFI* Ciclo común	3	Énfasis 4	3
<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>	Énfasis 5	3
		<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>

Semestre 3	Créditos
Matemáticas 3	3
Microeconomía	3
Matemáticas Financieras	3
Organizaciones	3
Mezcla de Mercadeo	3
NFI* Ciclo común	3
<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>

Semestre 4	Créditos
Análisis de datos	3
Macroeconomía	3
Análisis Financiero	3
Administración de Procesos	3
Procesos de Gestión Humana	3
Derecho Empresarial Laboral	3
<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>

Semestre 5	Créditos
Teoría de la Decisión	3
Gestión Financiera Corto Plazo	3
Administración de Operaciones	3
Administración de Ventas	3
NFI* Ciclo común	3
Énfasis 1	3
<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>

Semestre 8	Créditos
Período de Práctica	18
<b>Total créditos semestre</b>	<b>18</b>

Semestre 9	Créditos
Política Económica	3
Principios de Dirección	3
Política de Empresas	3
Complementaria 1	3
Complementaria 2	3
<b>Total créditos semestre</b>	<b>15</b>

<b>Total créditos plan de estudios</b>	<b>160</b>
--	------------

\* Núcleo de Formación Institucional

Además, existen dos asignaturas que enmarcan actividades de apoyo especial a los estudiantes las cuales deben aprobarse, pero que no representan créditos, a saber: Bienestar Universitario y Pre-Práctica. La primera se ofrece el primer semestre y permite socializar la oferta que en ese sentido ha desarrollado EAFIT, además de introducir a los estudiantes a las dinámicas universitarias mediante actividades lúdicas, deportivas, culturales, de salud, etc. Pre-Práctica se ofrece en el séptimo semestre, y en ella se asesora a los futuros practicantes en procesos de selección y preparación para el mundo laboral.

El pensum actual es el resultado de las actividades de autoevaluación y mejoramiento de los últimos semestres, que sustentan las estrategias de actualización de la malla curricular, relocalización de secuencias, prerrequisitos y controles de idiomas; de tal forma que se facilite la materialización de los perfiles de estudiante y de egresados, también renovados a partir de la reflexión nutrida con la revisión del estado del arte de la educación en áreas administrativas, realizadas a nivel nacional e internacional (tal como se presentará a continuación).

Conviene resaltar que como resultado de los procesos permanentes de autoevaluación y escucha a los estamentos universitarios y a los *stakeholders* internos; desde el último informe de autoevaluación presentado al CNA (febrero de 2006); se realizó una gran reforma institucional, en la cual se redujo la duración del plan de estudios de 11 a 9 semestres (implementada a partir de 2008), asegurando la sintonía con tendencias internacionales; y consolidando las áreas de formación presentes en los programas de administración.

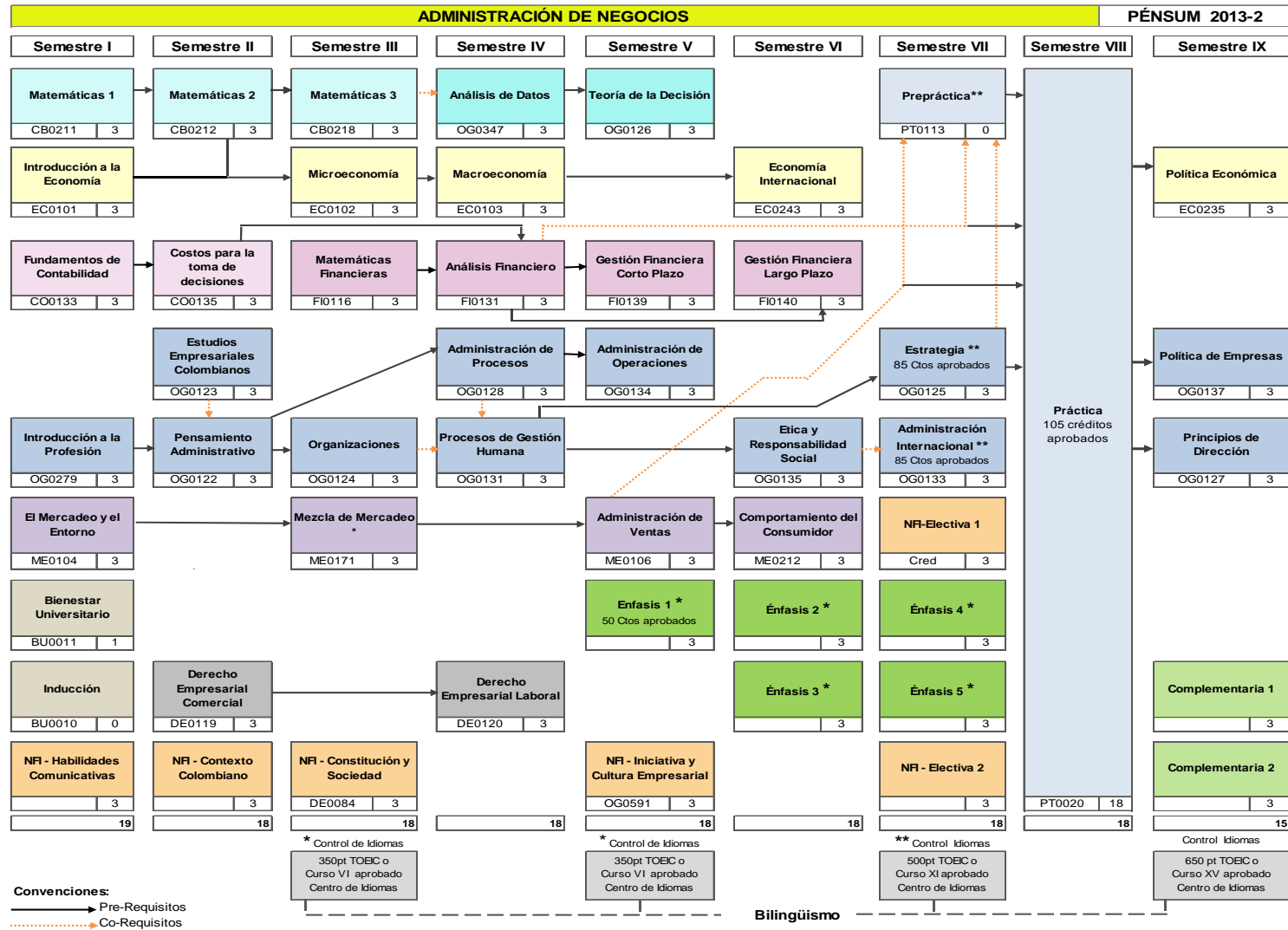
La reforma del 2008 también ha sido activamente evaluada; los aprendizajes con los distintos interlocutores han permitido introducir mejoras, las cuales se materializaron en el pensum que se

ofrece a partir del semestre 2013-2. Dichas reformas (debidamente autorizadas por las instancias internas, acompañadas con su plan de transición y comunicadas al MEN), procura equilibrar la interdisciplinariedad, aumentar los componentes flexibles, y garantizar una renovación en temáticas y bibliografía, reforzar la importancia del bilingüismo, y proyectar mejor a nuestros estudiantes al mundo profesional, lo que se puede apreciar en los micro-currículos del programa ([Anexo del Programa 130](#))

A continuación se presenta la malla curricular del programa, correspondiente al plan de estudios 2013-2. En ésta se diferencia por color las áreas del conocimiento que alimentan el programa, los controles de bilingüismo y los pre y co-requisitos:



## Ilustración 4 Plan de estudios 2013-2



### 3.7 Relación con otros programas

El programa de Administración se relaciona estrechamente con el MBA, el Doctorado en Administración y la Maestría en Ciencias de la Administración, todos ofrecidos desde el Departamento de Organización y Gerencia, y con los cuales se comparte un número significativo de profesores. Al considerar que el Doctorado en Administración también ha sido pionero en el país, así como la significativa trayectoria del MBA, se constata la influencia fecunda y pragmática de la formación en Administración ofrecida desde hace más de 5 décadas en EAFIT.

También, es justo mencionar que aprovechando la fuerza del pregrado en Administración de Negocios, se ha logrado el know-how y la capacidad de convocatoria para crear programas complementarios y afines, tales como: Contaduría, Negocios Internacionales (1993), Economía (1997), Mercadeo (2010), Finanzas (2014), e incluso Psicología (2010), desde una perspectiva del desarrollo humano y de las organizaciones (2010).

A través de las 13 líneas de énfasis actualmente ofrecidas a los estudiantes de Administración, el pregrado también se relaciona con una amplia oferta de especializaciones y maestrías, en las cuales se reconocen las asignaturas del énfasis.

## 4. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

A continuación se presentan los resultados del proceso de autoevaluación realizado durante el 2014, ofreciendo una mirada detenida para todas las características y factores que componen el modelo del CNA. La discusión procura seguir implícitamente la secuencia de los aspectos a medida que se presentan en la guía.

### FACTOR 1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL

*Un programa de alta calidad se reconoce por tener un proyecto educativo en consonancia con el proyecto educativo institucional, el cual debe ser suficientemente socializado y apropiado por la comunidad y sirve de referente fundamental para el desarrollo de sus funciones misionales.*

#### Característica 1. Misión, visión y proyecto institucional

*La institución tiene una visión y una misión claramente formuladas, corresponde a su naturaleza y es de dominio público. Dicha misión se expresa en los objetivos, en los procesos académicos y administrativos y en los logros de cada programa. El proyecto institucional orienta el proceso educativo, la administración y la gestión de los programas, y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión o proyección social y el bienestar institucional. Además, esta característica implica que la institución cuente con una política eficaz que permita el acceso sin discriminación a población diversa.*

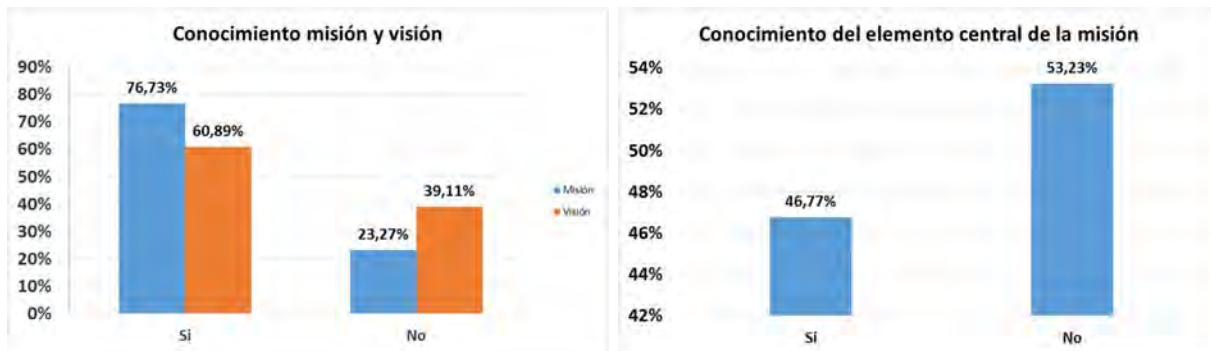
#### Evidencias

La Universidad cuenta con más de una decena de medios, tanto virtuales como físicos, que sirven para la divulgación permanente de la Misión, Visión y valores institucionales, todos ellos contenidos en el PEI ([Anexo Institucional 1](#)). El proceso de divulgación está soportado por documentos claves de la vida institucional, como: el Estatuto Profesorial, revistas generales y de la Escuela y otros documentos de divulgación preparados por el Departamento de Prácticas, el Centro de Egresados y cuadernos de socialización repartidos a los estudiantes, amén de otras actividades promocionales; los salones de clase son un recordatorio permanente de las grandes definiciones de la Institución ([Anexo Institucional 22](#)).

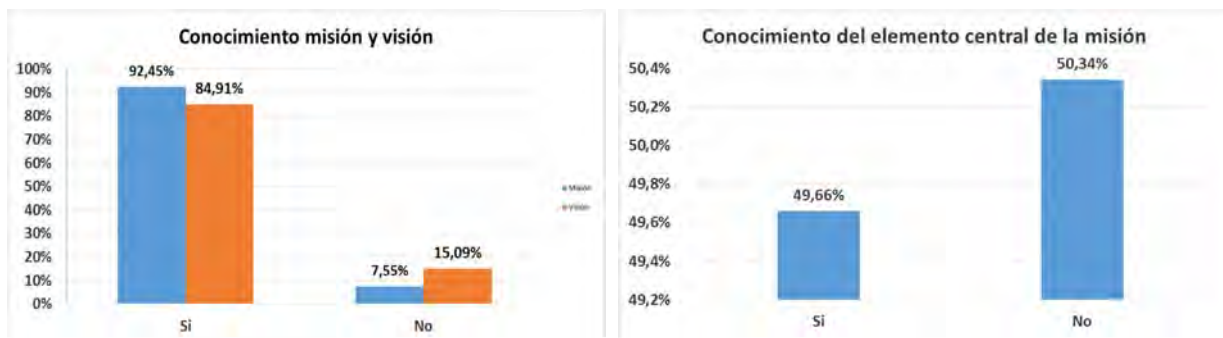
---

Según el sondeo a estudiantes que hizo durante el proceso de autoevaluación, el conocimiento de la Misión por parte de estos es más que satisfactorio (77%), y el de la Visión podría considerarse aceptable (61%); en cuanto a los profesores, el conocimiento de la Misión y la Visión es altamente satisfactorio, con un 92.45% y 84.91% respectivamente. El elemento central de la Misión es menos conocido: 47% para los estudiantes, 50% para profesores y 53.15% para egresados, lo que indica no bajar la guardia en este frente. No obstante, conviene precisar que la pregunta deliberadamente introducía ambigüedades, lo cual podría explicar parte de los resultados de la encuesta (para indagar por el elemento central se listaron varios enunciados entre los que debían escoger el que mejor diera respuesta a la Misión de la Universidad) ([Anexo del Programa 51, 52 y 53](#)).

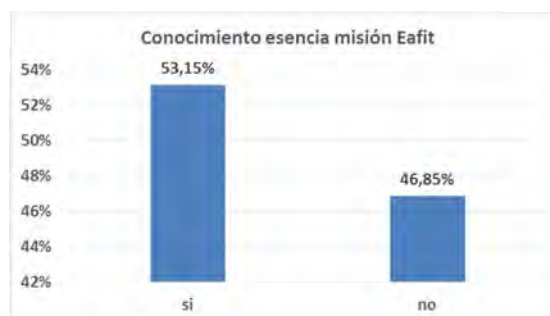
### Estudiantes



### Profesores



### Egresados



En lo relativo a cómo la triada PEI-Misión-Visión ilumina el programa, la encuesta a estudiantes arrojó una percepción de correspondencia altísima para la Visión (94%), y un poco menos alta para la Misión (78%); en cuanto a los profesores, los resultados en estos frentes son aún más satisfactorios: Visión: 95.56%, Misión: 95.24%.



Como filosofía de acercamiento a una educación más inclusiva socialmente, la Universidad cuenta con un amplio portafolio de becas, propias o en alianzas con prestantes instituciones; son más de 12 las alternativas a las que puede acceder un aspirante. Entre los convenios vale destacar el Fondo EPM, la beca Manuel Santiago Mejía, ANDI, Fundación Educación Suiza; a esto se suman esfuerzos internos como el de la Corporación Amigos EAFIT, aportes de empleados y los propios de la Universidad. Al momento de la evaluación, el programa de Administración cuenta con 155 becados entre quienes aparecen deportistas, empleados, familiares de estos. La tercera parte de becados corresponde a personas con dificultades económicas, proporción que se ha mantenido constante desde 2008 ([Anexos del Programa 105 y 117](#)).

Respecto de las políticas eficaces de acceso y movilidad sin discriminación, el país ha ido avanzando en el tema de accesos físicos para personas con discapacidades; en esa línea se encuentra la Universidad y el sólo ver la disponibilidad -casi siempre- de parqueaderos para esta población da cuenta de un avance al respecto. Los accesos a los edificios, según el Plan Maestro de Infraestructura, se hallan en camino de mejora, pues solo un tercio de los 23 edificios con que cuenta el campus en Medellín son amigables a individuos con limitaciones ([Anexo Institucional 4](#)).

En resumen, la Universidad cuenta con una Misión, Visión y Proyecto Educativo Institucional consolidados, conocidos, y asimilados que orientan el programa de Administración de una manera integral; pero esto es un frente en el que se debe redoblar esfuerzos para no quedar convertidas esas declaraciones en parte del paisaje.

**Calificación: 4.7 - Se cumple plenamente**

**Oportunidades de mejoramiento:**

Las declaraciones que comprenden este factor, por su carácter filosófico, sugieren retos sobre los que no se puede bajar la guardia en ningún momento. Tómese por caso uno de los más retadores, el 'pluralismo ideológico' como guía de formación para los Administradores y demás pregrados. Estos y otros valores indican un trabajo permanente y sin pausa.

La Universidad debe continuar, sin desfallecer, la permanente divulgación de sus declaraciones filosóficas. Tal vez la comunidad universitaria, liderada por directivos y profesores, podría

comprometerse en ejercicios y reflexiones que den cuenta de los valores y principios institucionales frente a situaciones y dilemas concretos de la realidad (la reconciliación de la sociedad, la equidad, la inclusión, el desarrollo de una comunidad científica, la respuesta a problemas sociales, etc.).

En un plano más concreto, se deben consolidar el camino y las obras para el mejor acceso a los servicios de personas discapacitadas ([Anexo Institucional 43](#)).

## **Característica 2. Proyecto educativo del programa**

*El programa académico ha definido un proyecto educativo coherente con el proyecto institucional y los campos de acción profesional o disciplinar, en el cual se señalan los objetivos, los lineamientos básicos del currículo, las metas de desarrollo, las políticas y estrategias de planeación y evaluación y el sistema de aseguramiento de la calidad. Dicho proyecto es de dominio público.*

### **Evidencias**

Un programa de alta calidad se reconoce y legitima por tener un proyecto educativo (PEP) en consonancia con el proyecto educativo institucional (PEI) y sus grandes definiciones, el cual debe ser suficientemente socializado y apropiado por la comunidad y sirve de referente fundamental para el desarrollo de sus funciones misionales.

En la autoevaluación realizada en el 2005/6, se recomendó: “Organizar la presentación del Proyecto Educativo del Programa en un documento concreto de acuerdo con las directrices del Proyecto Institucional y del Plan de Desarrollo Institucional...”, labor que se alcanzó satisfactoriamente para esta oportunidad. Sin embargo, es importante aclarar que todos los elementos que constituyen el nuevo PEP ya existían en tanto hacían parte del *ethos* del programa, y se manifestaban incluso implícitamente, pudiendo afirmarse que eran de conocimiento pleno, tal como se mostrará en los ejercicios realizados con la comunidad académica ([Anexo Institucional 44 y del Programa 45](#)).

Los aspectos sustanciales del PEP han sido dados a conocer en la página web de la Universidad, el plegable informativo del pregrado y, en general, en todo el material publicitario del programa; además, oralmente en las distintas actividades de promoción del programa y durante las jornadas de inducción, asesorías a estudiantes y tutorías.

Una de las formas más recientes de explicitar el PEP, lo constituye la socialización del programa a través la nueva asignatura *Introducción a la Profesión*, pues permite afianzar la impronta de EAFIT y las aspiraciones del PEP desde el primer semestre. Esta asignatura abre el ciclo profesional y vocacional y es una materia coordinada desde la jefatura de la carrera y su titular es profesor de la misma.

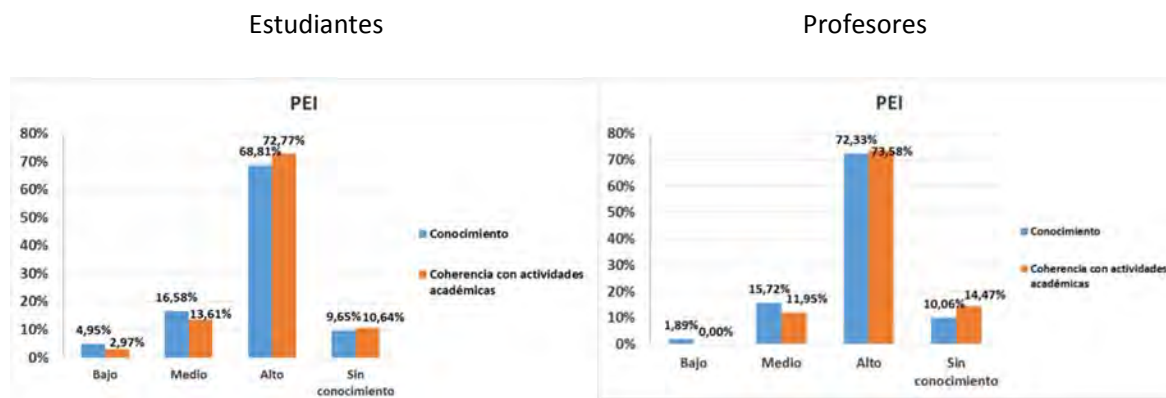
### **Análisis y conclusiones:**

La última formulación del PEP es el resultado de las discusiones del claustro profesoral y del Comité de Carrera, en el cual se procura reflejar además toda la tradición de EAFIT volcada hacia las responsabilidades futuras.

La coherencia del PEP con otras declaraciones y actividades se demuestra en el tipo de Administrador que formula el proyecto: humanista, competente, ético, internacional. Los valores institucionales se asumen en el PEP como esenciales para la formación y el desempeño del Administrador; es decir, éste debe ser íntegro, excelente, audaz, responsable y tolerante, lo que sumado a la impronta Eafitense, vertebró el líder que se quiere. Es así como puede afirmarse que los objetivos del programa, las competencias y habilidades del Administrador de EAFIT y sus rasgos

distintivos propenden por un desarrollo educativo coherente en todas sus manifestaciones, y demuestran estar adecuadamente orientados por el PEI y la filosofía educativa de la Universidad. “El PEP del programa se inspira en la Misión, Visión y Valores [y en su] soporte axiológico” (**Anexo Institucional 1**).

Los estudiantes manifiestan un importante nivel de conocimiento del PEI (69%) y consideran que existe coherencia entre éste y las actividades académicas (73%). Éstas apreciaciones mejoran para los profesores: el 72.33% dice tener un alto conocimiento del PEI, y un 73.58% califica en la misma categoría la coherencia del PEI con las actividades académicas (**Anexo del Programa 51 y 52**).



**Calificación: 4.7 - Se cumple plenamente**

### Característica 3. Relevancia académica y pertinencia social del programa

*El programa es relevante académicamente y responde a necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.*

#### Evidencias:

La relevancia y pertinencia se evidencia de múltiples formas, por ejemplo, mediante la participación en el proyecto *Alfa Tuning* América Latina, emanado a su vez de la reforma universitaria europea conocida como Bolonia (1999), cuyo propósito es la internacionalización de los programas universitarios. Dicho proyecto, en su primera fase, realizada entre 2004 y 2007 (Informe 2014: p. 33), escogió 28 características generales y 21 específicas. En este estudio hubo una participación activa de EAFIT representada por el Jefe del Departamento de Organización y Gerencia. Se analizaron competencias generales que, profundamente asociadas con el aspecto del impacto en el medio, son en las cuales el programa se evalúa muy favorablemente. A saber, se abordaron las competencias generales #5: “Responsabilidad social y compromiso ciudadano”, la #21: “Compromiso con su medio sociocultural”; la competencia específica #14: “Identificación de aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno”.

En la segunda fase, cuya publicación fue en 2014, el número de competencias se redujeron a 13 ‘macro-competencias’ para hacerlo más aprehensible. Para la pertinencia del programa se definió la primera ‘macro-competencia’ como aquella en la que el Administrador debe ser “ético y socialmente responsable”. Según la metodología de trabajo (entrevistas, talleres y análisis de documentos), el ‘Grupo de Administración’ le dio a la macro-competencia la calificación de 4, que equivale a decir es ‘altamente pertinente’ (pp. 37-43).



Es de anotar que en el Informe Tuning (2014) participaron 10 países de América Latina (siete suramericanos), y tomaron parte profesores de 138 universidades, entre ellas EAFIT (ver *Tuning América Latina*, tomos 1, 2014).

En otro sentido, agentes del entorno local han señalado con cierta claridad sus demandas frente al profesional de Administración: que sea íntegro, flexible, innovador, con visión internacional y competente. El programa demuestra además el logro de estos rasgos, que se respaldan por el desarrollo de programas de bilingüismo y los convenios de movilidad (desde comienzos de la década, más de 60 estudiantes de Administración han participado en actividades académicas en el extranjero) ([Anexo del Programa 48](#)).

Dentro de los esfuerzos por asegurar la relevancia y pertinencia del programa, dentro del reciente esfuerzo por renovar el Registro Calificado del programa (año 2013) se realizó en un estudio comparado del programa con algunas de las más prestigiosas instituciones iberoamericanas que cuentan con programa de Administración: Getulio Vargas en Brasil, U. de Buenos Aires (UBA), las universidades Adolfo Ibáñez y Católica en Chile, UNAM en México y ESADE en España, pudiendo concluirse que el programa de AN-EAFIT está a la altura de las mejores prácticas internacionales. ([Anexo del Programa 48 – Ver la sección “Justificación”](#)).

Los convenios y programas de la Universidad con Ruta ‘N’, la OCDE y Tecnova permiten señalar con claridad uno de los énfasis del programa en la innovación, lo cual está ligado a la iniciativa empresarial (cátedra). A la fecha, está en proceso de aprobación una nueva línea de énfasis en ‘Innovación y Empresarismo’, la cual se soporta, en parte, en los trabajos mencionados ([Anexo del Programa 99](#)).

En cuanto a la correspondencia entre el perfil laboral y el que ofrece el PEP, las evidencias muestran una alta correlación. El Departamento de Prácticas (DEPP), en su último estudio de 2013/2 da cuenta de cómo los empresarios manifiestan de los practicantes un “alto grado o satisfacción” en el cumplimiento de los rasgos que demanda el empleador; el único rasgo que escapa a la buena calificación es el del “trabajo en equipo”. Adicional a esto, en el estudio se destaca la responsabilidad y sentido de pertenencia, la adaptabilidad y las relaciones personales. ([Anexo del Programa 72 y 73](#)).

#### Profesores



Las necesidades formativas de la región se han afrontado mediante la oferta de las líneas de énfasis y en respuesta a la demanda que cada una de ellas ha tenido; por ejemplo, cuando se manifiesta una necesidad como es el caso de la última línea en ciernes, “Innovación y Empresarismo”. Además, dentro de los esfuerzos por garantizar la pertinencia del programa, es preciso señalar la reforma al plan de estudios realizada en el año 2008, así como los ajustes a dicha

reforma, realizados durante el 2012 y ejecutados con su plan de transición a partir del semestre 2013-2. En ambos se proponen asignaturas clave, que buscan concientizar a los participantes de la responsabilidad y relevancia social de la Administración (i.e. el “Seminario de Síntesis” (Pensum 2008-1) y la asignatura “Introducción a la Profesión” (Pensum 2013-2)) ([Anexo del Programa 50](#)).

El primero de los cursos, como se expresó en la característica dos, es el abrebocas vocacional a la carrera, los ámbitos de desempeño del administrador y los significados de la disciplina. El curso de síntesis busca maximizar la integración entre teoría y práctica, ya que a él llegan los estudiantes después del semestre de práctica y el programa se estructura desde unas bases teóricas para efectuar ese diálogo entre lo aprendido durante cuatro años ([Anexo del Programa 63](#)).

En términos de estrategias para impactar el medio, es preciso señalar que EAFIT cuenta con dependencias transversales, tales como el Centro para la Innovación y el Emprendimiento, EAFIT Social, el Centro de Educación Continua, entre otros, que buscan lograr sinergias a partir de todos los estamentos y departamentos académicos de la Universidad.

Dentro de las particularidades del programa se destacan tres iniciativas, a saber: 1. Las actividades desarrolladas por el semillero de estudiantes SIMPRO, mediante su proyecto ‘Consultorio Empresarial’, en el cual los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos para fortalecer pequeñas empresas (años 2012-2011) y fundaciones de Medellín. 2. El proyecto ‘Formación Gerencial’ del mismo semillero, mediante el cual los estudiantes comparten el conocimiento adquirido con microempresarios y otras personas que lo requieran ([Anexo del Programa 74](#)). 3. El del proyecto de la Corporación Parque Arví, donde EAFIT participa en la junta directiva, y que se ha desarrollado en dos fases, a saber: en la primera, un grupo de profesores del pregrado en Administración y un grupo de estudiantes del MBA, mediante una consultoría, reformularon la estructura administrativa del parque (la asesoría ha permitido nutrir los saberes del área de académica de estudios organizacionales). En la segunda fase, se derivó el proyecto de tesis doctoral ‘Incorporación de lógicas institucionales en las prácticas formales de organización híbridas’, de la profesora y estudiante del Doctorado en Administración Olga Lucía Garcés U., el cual está en ejecución desde 2012.

Para evaluar el impacto del programa en relación al cumplimiento de sus propósitos y objetivos de formación e incidencia social, se busca, analiza y considera la retroalimentación permanente que semestre tras semestre ofrecen los empleadores de los practicantes, además de las señales captadas a través del Centro de Egresados y sus análisis del Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional.

También es muy importante advertir que por la naturaleza misma de EAFIT, el pregrado se nutre por la participación de destacados líderes empresariales y sociales en el censo del Consejo Superior, lo cual permite a las directivas de la Universidad transmitir todo tipo de inquietudes, ideas y sugerencias de mejoramiento a los profesores y administradores del programa.

En términos de referenciación disciplinar y profesional, el programa respalda la participación de profesiones en los congresos y academias que agrupan los distintos saberes profesionales que nutren las áreas que constituyen el programa. Además, la participación selectiva de profesores de cátedra en asignaturas clave, permite una construcción pertinente del conocimiento, asegurando una perspectiva pragmática en la formación.

#### **Análisis y conclusiones:**

La relevancia académica y la pertinencia social del programa se evidencian ampliamente y de múltiples maneras. Evitando falsas modestias, es posible afirmar que desde su creación misma, el



programa ha respondido a las expectativas del medio con altos estándares de calidad, liderando sus campos de acción académica, convirtiéndose en referente local, regional, e incluso nacional, en temas de Administración; constituyéndose además en el núcleo de una Escuela de Administración, que ha logrado una importante proyección internacional en Centro América, y ha obtenido la elegibilidad de AACSB y la acreditación de la AMBA para el programa asociado de MBA. La pertinencia se demuestra además por la significativa acogida que tiene en el medio, formando una gran cantidad de alumnos (2517 matriculados en 2014-2), la gran acogida entre las empresas del medio que semestralmente contratan alrededor de 200 estudiantes como practicantes de Administración, y que acogen muy favorablemente a nuestros egresados.

En general, se observa una notoria correspondencia entre la Misión y los esfuerzos realizados por materializarla, buscando realmente a contribuir en la satisfacción de las necesidades de la región y del país. El estudio de los documentos, proyectos y testimonios orales, permite concluir con claridad que el programa de Administración de Negocios es altamente relevante en el medio local y nacional y, lentamente pero con continuidad, en el plano internacional.

Los atributos más importantes a destacar en la historia de la carrera y su perfil actual permiten destacar un alto cumplimiento de los siguientes rasgos del perfil: el sentido ético, la formación amplia y humanista, la orientación al empresarismo e innovación, las competencias funcionales en las múltiples líneas de énfasis y la solidaridad con el ambiente y el desarrollo sostenible, con los problemas del país y los de su comunidad.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

**Oportunidades de mejoramiento:**

Ante todo, la búsqueda de la relevancia y pertinencia del programa es una acción permanente y sistemática en la cual no cabe bajar la guardia. Es indiscutible la proyección y visibilidad sociales que ha desarrollado la Universidad como un todo, a lo que no escapa nuestro pregrado. La orientación de las actividades formativas al análisis de problemas socio-económicos, administrativos y organizacionales, permitiría afianzar aún más la pertinencia del programa. Además, prácticas plausibles, como las del semillero SIMPRO, se pueden divulgar más ampliamente para replicarse en distintos escenarios, de tal forma que facilite la contribución a la satisfacción de necesidades organizacionales, teniendo en cuenta la naturaleza del pregrado.

La Universidad patrocina la participación de los directivos del programa en escenarios internacionales donde se discute el futuro de la Administración como disciplina y como profesión; tampoco en este aspecto debe bajarse la guardia. Por último, en el Plan de Mejoramiento de la renovación de la acreditación del programa, se expresó para el Factor 1: “Fomentar la relevancia internacional del programa”; son indudables los avances en este campo, lo más importante es consolidarlos y continuar en esa línea.

**Evaluación global del Factor 1**

Característica	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
1. Misión institucional	4.7	4.7	Desde la autoevaluación del 2005, tanto la Misión Institucional, como el PEI y el PEP se han renovado. También se actualizó la visión estratégica de la Institución, redefiniéndonos como Universidad de Docencia con Investigación; lo cual, además, se

Característica	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
2. Proyecto institucional	4.7		<p>manifiesta mediante la creación de más escuelas y postgrados (a la fecha tenemos 5 doctorados).</p> <p>La Universidad ha sido absolutamente cuidadosa en el desarrollo de su marco axiológico, las evidencias demuestran que se ha esmerado por cumplirlo, fortalecerlo y adecuarlo a las demandas del entorno.</p>
3. Proyecto educativo del programa	4.6	4.7	<p>Esta última década también ha sido testigo del crecimiento cuantitativo de EAFIT, que evidencia la voluntad expresada en nuestra Misión; la cual nos esforzamos en comunicar a toda la población.</p> <p>También, es importante destacar la proyección internacional de los últimos años, y el pluralismo que se genera al afianzar los vínculos con el sector público y la empresa privada.</p>
4. Relevancia académica y pertinencia social del programa	4.8	4.8	<p>La importancia que EAFIT otorga a los valores de Integridad, Excelencia, Audacia, Responsabilidad y Tolerancia para orientar las acciones de todos los estamentos, inspira el pregrado en Administración de Negocios y permea todas las instancias de decisión; tal como puede constatarse en el PEP, que al ser redactado de forma oficial, también cumple una de las acciones de mejoramiento derivadas del anterior proceso de autoevaluación.</p> <p>La gran aceptación del programa en la sociedad y en todos sus estamentos constituyentes, dan fe de su relevancia y pertinencia social. Ad portas de cumplir 55 años de funcionamiento, se evidencia un programa coherente con las declaraciones institucionales; y, aunque maduro, con toda la vitalidad y flexibilidad necesaria para renovarse continuamente.</p>

## FACTOR 2: ESTUDIANTES

*Un programa de alta calidad se reconoce porque permite al estudiante potenciar al máximo sus competencias y, en especial, sus actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades durante su proceso de formación.*

### Característica 4. Mecanismos de selección e ingreso

*Teniendo en cuenta las especificidades y exigencias del programa académico, la institución aplica mecanismos universales y equitativos de ingreso de estudiantes, que son conocidos por los aspirantes y que se basan en la selección por méritos y capacidades intelectuales, en el marco del proyecto institucional.*

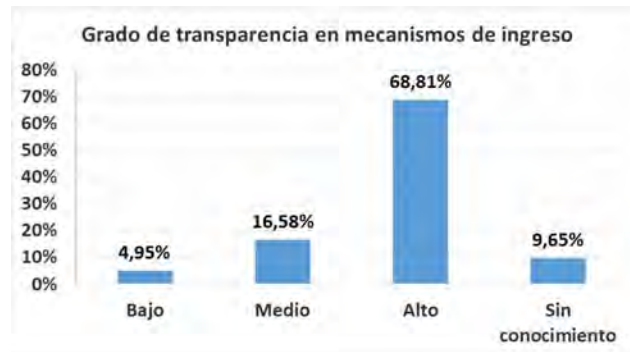
**Evidencias:** Los mecanismos de ingreso al programa y, en general, el de todos los programas de la Universidad EAFIT se encuentran consignados en el Capítulo 1 del Reglamento Académico (**Anexo del Programa 46**), y son ampliamente divulgados a los interesados mediante folletos físicos (**Anexo Institucional 21**), avisos publicitarios, actividades en colegios, Experiencia EAFIT y medios digitales como la página web (<http://www.eafit.edu.co/admisiones/aspirantes-pregrado/Paginas/inicio.aspx>). Dicho proceso se divide en las siguientes etapas: inscripción, admisión y matrícula, como sigue: la inscripción se realiza en línea y en ella se solicita información personal y académica a todos los aspirantes. La admisión incluye la verificación, por parte del Comité de Admisión, de la documentación exigida al aspirante (fotocopia del documento de identidad, resultados del examen Saber 11, acta de grado de bachillerato y fotocopia de la libreta militar para los hombres) y la selección, basada en su desempeño académico durante el grado de estudio anterior a la fecha de inscripción, en caso de no haberse graduado, aspecto del cual se hablará más adelante; en esta segunda etapa, la Institución publica en su página web el listado de los admitidos y de manera adicional envía correo electrónico a cada uno de ellos con el resultado. Por último, se desarrollan las actividades encaminadas a la tercera etapa que comprende la generación del horario y la liquidación de matrícula.

Sin excepción alguna, todo aspirante debe realizar las actividades mencionadas anteriormente. Ahora bien, aquellos que provienen, bien sea de otro programa de EAFIT o de otras instituciones de educación superior, además de lo anteriormente mencionado, son sometidos a una rigurosa entrevista por parte del Jefe del Programa, quien define si el aspirante es idóneo para ingresar al programa.

Los tipos de aspirante que la Universidad reconoce son los que se presentan como bachilleres, transferencia interna y transferencia externa, sin excluir a quienes aspiran a reingreso y reintegro, que según las circunstancias y, en caso de ser aceptados, deben acogerse a las posibilidades vigentes del plan de estudios. En el siguiente link se ofrece de forma pública y transparente toda la información para los aspirantes: (<http://www.eafit.edu.co/admisiones/aspirantes-pregrado/Paginas/inicio.aspx>).

Como se mencionó anteriormente, la Institución centra el proceso de admisión en el desempeño académico de los aspirantes durante sus grados décimo, once o doce cuando haya lugar con base en el colegio de origen. Si el aspirante ya se graduó, la admisión se hará con base en las notas obtenidas en el máximo grado que tiene el colegio de procedencia. Para Administración de Negocios, dicha selección comprende la valoración de las áreas académicas de la siguiente manera: filosofía (10%), lenguaje (30%), matemáticas (30%), sociales (30%). En cuanto a los colegios, hay una ponderación dada con base en su calificación ante el Ministerio de Educación Nacional, teniendo mayor calificación aquellos clasificados en los niveles superior y muy superior. Este criterio se estipuló a partir de 2004 dados los cambios en las fechas de las Pruebas de Estado, cuyas fechas de reporte de resultados no coincidían con las fechas de inscripciones institucionales. En resumen, podemos afirmar que EAFIT cuenta con mecanismos de ingreso que garantizan una selección transparente de los estudiantes, lo cual es muy bien percibido por los estudiantes, como se observa a continuación:

## Estudiantes



Es importante precisar que EAFIT no aplica normas excepcionales para el ingreso, se rige en reglamentaciones generales para todos sus programas, por tanto las estadísticas mostradas a continuación, obtenidas de la aplicación Tableau, reflejan las cifras de inscritos por tipos de aspirantes donde puede visualizarse las diferentes modalidades establecidas por la Universidad durante los años 2008 al 2014.

**Tabla 7 Inscrito administración de negocios por tipo de aspirante 2008-2014**

Inscritos Administración de Negocios por tipo de aspirante 2008-2014														
	2008-1	2008-2	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2
Bachilleres	574	184	492	225	496	235	512	234	501	200	496	183	411	178
Trans Externa	19	40	30	32	21	36	31	33	27	32	45	39	49	53
Trans Interna	15	15	10	9	17	16	17	24	19	26	22	17	26	25
Reintegro	76	54	90	86	110	98	104	94	132	93	107	100	101	86
Reingreso	62	47	54	51	60	63	66	52	53	78	74	77	68	79
Grado Previo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
Dos Carreras	3	1	3	8	3	5	9	5	0	3	9	7	3	5
Convenios	18	27	15	20	12	18	15	13	18	8	17	8	17	8
Convenios Colegios	0	5	0	5	0	4	0	16	0	18	0	14	0	8
<b>Total inscritos</b>	<b>767</b>	<b>373</b>	<b>694</b>	<b>436</b>	<b>719</b>	<b>476</b>	<b>754</b>	<b>471</b>	<b>750</b>	<b>459</b>	<b>770</b>	<b>446</b>	<b>675</b>	<b>442</b>

Datos extraídos de Tableau 13/12/2014

Para garantizar la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos, además de las citadas acreditaciones nacionales e internacionales, la Universidad cuenta con varios de sus procesos administrativos certificados, tal como sucede con los correspondientes a Admisiones y Registro, mecanismos de evaluación que han permitido, entre otros aspectos, la modificación de los requisitos de ingreso (cada semestre se examinan los criterios de selección, de tal forma que conjuntamente entre la Jefatura del Pregrado y Admisiones y Registro, se revisan las condiciones de ingreso). Se busca conciliar los principios de excelencia académica -desde la fuente- con la intención de ser inclusivos, ofreciendo oportunidades de educación de alta calidad a estudiantes provenientes de diferentes contextos educativos y socio-económicos (la materia de primer semestre también busca servir de puente entre el punto de llegada de los estudiantes y las expectativas de logro y desempeño de alta calidad establecida en el programa).

No obstante lo anterior, el grupo autoevaluador recalca la importancia de conciliar estos criterios con la excelencia académica, toda vez que sigue la tendencia de una matrícula masiva en el programa.

Los requerimientos para el ingreso de estudiantes en las condiciones de transferencia se encuentran consignados en el Capítulo 1 del Reglamento Académico ([Anexo del Programa 46](#)) y en

la Guía de aspirantes pregrado (**Anexo Institucional 21**). De manera particular, los aspirantes por transferencia interna o externa tienen derecho a la homologación de asignaturas toda vez se hayan obtenido una nota definitiva igual o superior a 3,5 en las materias homologables, y hayan sido cursadas en un período igual o inferior a 5 años en el **Anexo del Programa 93**, se encuentran las homologaciones de asignaturas de programas de EAFIT para Administración de Negocios). Por otro lado, en la página de la Oficina de Relaciones Internacionales, se encuentra la información dirigida a estudiantes internacionales sobre cómo aplicar a nuestros programas (ver <http://www.eafit.edu.co/internacional/esp/estudiar-eafit/Paginas/como-aplicar.aspx#.U9Js5fl5Mbg> y las guías y formatos que deben diligenciar en <http://www.eafit.edu.co/internacional/esp/estudiar-eafit/Paginas/guias.aspx#.U9Jtjvl5Mbg>

En términos generales, se busca facilitar la inclusión de estudiantes que por distintos motivos se acercan a EAFIT, pero siempre conservando altos estándares de calidad. Mediante entrevistas de selección, se busca además contextualizar y asesorar a los estudiantes que aprueban el proceso de selección.

#### **Análisis y conclusiones:**

El programa de Administración de Negocios, aplica mecanismos de ingreso de estudiantes universales y equitativos de acuerdo con los méritos y capacidades intelectuales dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional y del Proyecto Educativo del Programa, los cuales son conocidos por los aspirantes a través de múltiples medios, tanto físicos como digitales. Vale la pena mencionar que, si bien se cumple lo anterior, persiste el deseo de aumentar la exigencia de dichos mecanismos para que refinen un poco más el ingreso, o acompañen a aquellos que lo hacen con deficiencias (el grupo autoevaluador es consciente de que esta no es una problemática exclusiva al programa, sino de país y del contexto de las universidades privadas colombianas, donde las matrículas juegan un papel fundamental). Además, existe la intención de EAFIT de ser incluyente, ampliando las posibilidades de aceptación para estudiantes provenientes de distintas circunstancias. Ulteriormente los criterios de admisión competen a instancias institucionales.

**Calificación: 3.9 - Se cumple en alto grado**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Proponer a las instancias institucionales la revisión de los mecanismos de selección de estudiantes y la formulación de estrategias que permitan potenciar las competencias con las que ingresan los estudiantes.

Mejorar los mecanismos de contextualización y transición, que permitan a los estudiantes que al ingreso no demuestran altos estándares de desempeño, insertarse de manera académicamente exitosa en el contexto universitario, mejorando su rendimiento y potenciando sus habilidades.

### **Característica 5. Estudiantes admitidos y capacidad institucional**

*El número de estudiantes que ingresa al programa es compatible con las capacidades que tienen la institución y el programa para asegurar a los admitidos las condiciones necesarias para adelantar sus estudios hasta su culminación.*

#### **Evidencias:**

Se evidencia la existencia de políticas institucionales claramente establecidas que definen el número de estudiantes que se admiten al programa, buscando coherencia con el cuerpo docente, los recursos físicos y de apoyo académico disponibles. El Comité de Admisión define cada semestre el número de estudiantes que se admiten al programa teniendo presente la información

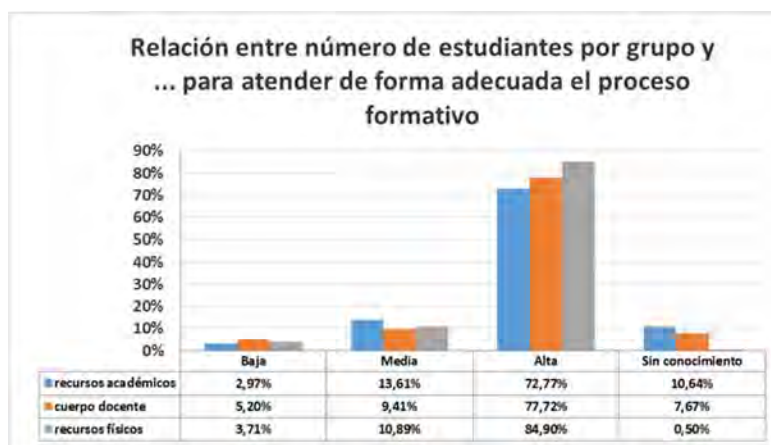
suministrada por el área de Costos y Presupuestos. Dado que Administración de Negocios es un programa en etapa de madurez, los pronósticos de ingresos se realizan utilizando un modelo estadístico que permite estimar unas cifras que luego el Jefe del Programa valida o modifica. Puesto que la mayoría de colegios de la ciudad operan con el calendario A, el pregrado se prepara en consecuencia, generando una mayor capacidad para acoger a los estudiantes que llegan. La relación entre el número de estudiantes por profesor equivalente de tiempo completo se mantiene en un promedio de 14.

Por otro lado, el crecimiento de la planta física en la Institución, se va ajustando con base en el crecimiento de su base estudiantil y las condiciones de calidad que exige la prestación de este servicio. Para asegurar dicho crecimiento, se elabora un ejercicio de proyecciones financieras basado en el Plan Estratégico de Desarrollo. De acuerdo con lo anterior, en el Plan Estratégico 2012 - 2018, se encuentra planeado que la Universidad crecerá su base estudiantil entre el 1.8% y el 2% anual, y que dicho crecimiento exige ampliación de la planta física, tal como se viene haciendo hasta el momento.

A estudiantes y profesores se les solicitó evaluar: la relación entre el número de estudiantes por grupo y los recursos académicos (material bibliográfico, laboratorios, computadores, etc.); el cuerpo docente; y, los recursos físicos disponibles en la Universidad para atender de forma adecuada las demandas del proceso formativo. Los resultados de la encuesta a estudiantes indican que un alto porcentaje de la población considera que la relación entre cada aspecto y el proceso formativo es alta.

Situación similar se presenta en lo que respecta a los resultados de la encuesta a profesores, donde el 83.65% califica alta relación frente a los recursos académicos, 70.44% frente al cuerpo docente y 84.28% frente a los recursos físicos.

#### Estudiantes





## Profesores



Tal como se mencionó en la característica anterior, la Universidad y, por ende el programa de Administración de Negocios, ha establecido como criterio para la admisión las calificaciones de décimo y undécimo grado, o grado 12 según el colegio de origen (**Anexo Institucional 21**).

**Tabla 8 Población de estudiantes bachilleres que ingresan al programa**

Bachilleres Administración de Negocios 2008-2014														
	2008-1	2008-2	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2
Inscritos	574	184	492	225	496	235	512	234	501	200	496	183	411	178
Admitidos	569	178	492	218	494	231	478	220	474	184	404	170	388	164
Matriculados	437	143	368	173	377	192	376	175	382	150	320	138	304	133

Datos extraídos de Tableau 13/12/2014

**Tabla 9 Matriculados a nuevas alternativas de pregrado en la Universidad**

Matriculados Bachilleres en programas similares a Administración de Negocios										
	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	
Administración	235	512	234	501	200	496	183	411	178	
Mercadeo			28	75	21	73	32	84	37	
Finanzas								12	11	

Datos extraídos de Tableau 13/12/2014

**Tabla 10 Relación entre inscritos y admitidos y entre admitidos y matriculados**

Bachilleres Administración de Negocios 2008-2014														
	2008-1	2008-2	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2
Relación Insc-Adm	99%	97%	100%	97%	100%	98%	93%	94%	95%	92%	81%	93%	94%	92%
Relación Mat-Adm	77%	80%	75%	79%	76%	83%	79%	80%	81%	82%	79%	81%	78%	81%

Datos extraídos de Tableau 13/12/2014

La Escuela de Administración viene creciendo, lo que en términos generales es bueno, pues refleja un portafolio más amplio de alternativas de formación profesional y permite a los estudiantes escoger con mayor grado de afinidad algún programa universitario, reduciendo los riesgos de deserción por falta de compatibilidad vocacional. En otras palabras, si hace algunos quinquenios existía un único pregrado con varias líneas de énfasis, hoy en día, varias de esas líneas de énfasis, sin dejar de existir, también han incubado pregrados completos que permiten a los interesados optar por una línea de estudios especial, sin tener que cursar por áreas que no eran de su interés.

### **Análisis y conclusiones:**

Luego de analizar las políticas institucionales para determinar el número de estudiantes a admitir, el grupo autoevaluador considera que el número y calidad de los estudiantes admitidos al programa es acorde con las capacidades de la Institución y el Programa, asegurándoles condiciones óptimas para el estudio y la formación integral. Más aún, el programa cuenta con los recursos académicos, humanos y físicos para aceptar más de lo presupuestado como ocurrió en el semestre 2014-2.

La percepción de estudiantes y docentes sobre la relación entre los recursos disponibles para la formación y el número de estudiantes matriculados es alta, poniendo de manifiesto el compromiso del programa para garantizar a los estudiantes las condiciones necesarias de estudio.

Por otro lado, la disminución en los últimos 4 semestres de la población que ingresa a Administración de Negocios puede explicarse por el ofrecimiento de nuevos programas que pueden considerarse sustitutos dentro de las escuelas de Administración y Economía y Finanzas de la Universidad. Conviene precisar que la planta profesoral base del Departamento de Organización y Gerencia no ha disminuido, al contrario, ha crecido, aunque también para atender otros programas, especialmente de posgrado, lo que refleja la madurez académica de la formación en Administración en EAFIT.

### **Calificación 4.5 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Se plantea la necesidad de mantener y mejorar la programación académica en términos del número de estudiantes por salón, de manera que se mantengan grupos con la cantidad adecuada; también se sugiere mejorar la divulgación de los recursos disponibles, de forma que estudiantes y docentes puedan hacer uso pleno de ellos.

### **Característica 6. Participación en actividades de formación integral**

*El programa promueve la participación de los estudiantes en actividades académicas, en grupos o centros de estudio, en actividades artísticas, deportivas, en proyectos de desarrollo empresarial – incluidos la investigación aplicada y la innovación- y en otras de formación complementaria, en un ambiente académico propicio para la formación integral.*

#### **Evidencias:**

El grupo autoevaluador encontró amplia evidencia de la preocupación constante a nivel Institucional y del programa para propender por la formación integral de sus estudiantes. Prueba de ello es el énfasis que tanto en el Proyecto Educativo Institucional (**Anexo Institucional 1**) como en el propio del Programa (**Anexo del Programa 45**) hacen sobre ella. Por otro lado, y de manera particular, se encontró una amplia oferta de estrategias para el desarrollo integral de los estudiantes entre los que se encuentran: la oferta de asignaturas de Bienestar Universitario (que son elegidas por aquellos con base en sus sentimientos, necesidades, intereses y condiciones) y que son ofrecidas por los Departamentos de Deportes, Desarrollo Artístico, Desarrollo Estudiantil y Servicio Médico. Estas dependencias ofrecen diversos cursos y talleres, sobre temas acordes a cada área, que buscan crear una cultura reflexiva, lúdica y creativa que conlleve a la formación integral del estudiante y a su responsabilidad en el devenir académico. De igual manera, todos los estudiantes de la Institución cursan asignaturas del Núcleo de Formación Institucional (NFI). El NFI “representa la nueva expresión de las ciencias y las humanidades en la Universidad. Las aspiraciones cognitivas que se esperan conseguir en el marco de la concepción, desarrollo y



evaluación de cada una de las asignaturas son: conciencia lingüística o discursiva, ubicación histórica, perspectiva estético-literaria, habilidad crítica, conciencia ciudadana y conciencia ambiental.” (Universidad EAFIT, 2014). La oferta de estos cursos se encuentran en el (Anexo Institucional 40).

Por otro lado, la Institución propicia espacios de introversión como “Atraverse a Pensar”, programa permanente que ha trascendido las fronteras institucionales y que busca propiciar una deliberación y una reflexión sobre fenómenos éticos que hacen daño al país y que trascienden la decisión de actuar correctamente.

El Programa de Competencias Informacionales busca hacer un buen uso de todas las fuentes de información con las que cuentan los estudiantes, donde se resalta de manera significativa todo lo concerniente a los derechos de autor.

Adicionalmente, se encuentran los programas de semilleros de investigación (Anexo del Programa 76) y la participación de estudiantes en los grupos de investigación de la Escuela como una estrategia clara para lograr la formación integral de los mismos. La información general de cada grupo y semillero de la Escuela de Administración se encuentra en: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/Esc-administracion/Paginas/esc-administracion.aspx> y en [http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9plQ\\_I5Mbg](http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9plQ_I5Mbg).

Por último, y no por ello menos importante, se resalta la participación de los estudiantes en grupos estudiantiles tales como: la Organización Estudiantil, Aiesec, Club de Mercadeo, Tutores, Seres, Grupo de Proyección Gerencial, Partners Campus, periódico estudiantil Nexos, entre otros; en los concursos de iniciativas empresariales; en las monitorias académicas y administrativas; y en la nutrida agenda cultural Eafitense, donde se ofertan actividades académicas y culturales de danza, arte, literatura, música y teatro.

La apreciación de los estudiantes sobre la calidad de los espacios académicos, culturales y deportivos que tiene la Institución, tiene un grado alto (superior al 86%).

Estudiantes



También se evidencia una nutrida participación de estudiantes en programas y servicios de Bienestar Universitario y en semilleros y grupos de investigación. En cuanto a los primeros, de manera específica el Anexo Institucional 37 muestra la amplísima participación de los estudiantes de Administración en programas como asesoría académica, orientación vocacional, técnicas de estudio, desarrollo de la creatividad, talleres analíticos para los becados, lectura y escritura académica, entre otros. En cuanto a los segundos, puede verse la existencia de los semilleros de investigación en los que participan estudiantes del Programa en

<http://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/Esc-administracion/Paginas/esc-administracion.aspx> y en [http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9pIQ\\_I5Mbg](http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9pIQ_I5Mbg)

De otro lado, el porcentaje más alto (26%) de los integrantes de los grupos estudiantiles corresponde a miembros del Programa de Administración con un total de 210 entre 793. Lo anterior puede visualizarse en el **Anexo Institucional 37**. Siguiendo con el tema, en el **Anexo Institucional 23** se visualiza cómo los estudiantes de Administración han hecho uso de su derecho de ser representantes ante El Consejo de Escuela y en el Comité de su Carrera.

En las anteriores evidencias se observa una amplia y nutrida participación de los estudiantes de Administración de Negocios. Sin duda alguna, la participación en lo anterior trae como consecuencia la formación de competencias que contribuyen a su formación integral, donde se resaltan el sentido de la responsabilidad, la administración del tiempo, la delegación de funciones, la importancia de proponer iniciativas, el cumplimiento de cronogramas, la tolerancia, el respeto por las ideas de los demás, el trabajo en equipo, entre otros. Entre todas estas actividades se encuentra también la representación en los órganos colegiados de la Institución donde, si bien se ha tenido participación a través de los años, se encuentran algunos períodos donde los estudiantes no han tenido representación por falta de quorum.

Sin embargo, al indagar entre los profesores sobre el impacto de la participación de los estudiantes en los órganos de dirección del programa, se observó que más de la mitad de los encuestados asigna una calificación alta, sin dejar de observar que un 35% manifiesta no tener conocimiento al respecto.

#### **Análisis y conclusiones:**

Se infiere que el estudiante recibe la oferta de diversos programas institucionales diseñados para que adquieran competencias específicas o para generar en ellos espacios de reflexión sobre asuntos de su acontecer diario que involucran una actuación desde la ética.

Teniendo presente la diversa y amplia existencia de mecanismos y estrategias para la formación integral de los estudiantes, el grupo autoevaluador considera que esta característica se cumple plenamente, toda vez que se visualiza incremento tanto en número, diversidad y calidad de todas estas, y que, definitivamente los estudiantes tienen a su disposición múltiples y variados espacios desarrollados en la Universidad para su desarrollo integral y como apoyo fundamental a su formación profesional.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Procurar cada vez más una mayor participación de los estudiantes, sobre todo en lo que atañe a su representación en los organismos de dirección, tanto del programa como en los institucionales. Aunque la baja participación en espacios de representación puede interpretarse como alta satisfacción con el programa, la institución, sus procesos educativos, y demás, siempre es deseable dinamizar la participación de los estudiantes, invitándolos a evitar el conformismo, la complacencia y el facilismo.

### **Característica 7. Reglamentos estudiantil y académico**

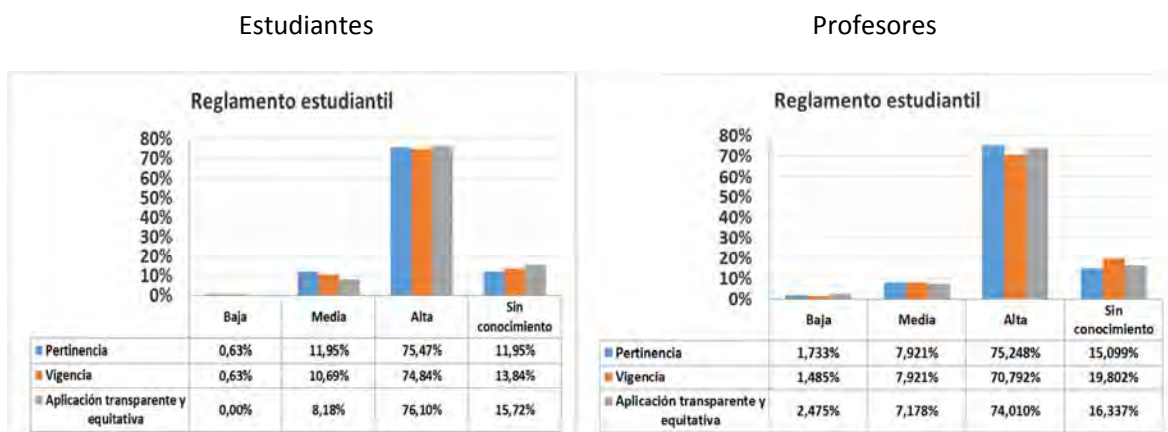
*La institución aplica y divulga adecuadamente los reglamentos estudiantil y académico, oficialmente aprobados, en los que se definen los deberes y derechos, el régimen disciplinario, el*

régimen de participación en los organismos de dirección y las condiciones y exigencias académicas de permanencia y graduación, entre otros aspectos.

**Evidencias:**

Existen diversos mecanismos para la divulgación de los reglamentos institucionales. Uno de ellos es la publicación de los mismos en la página web <http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Paginas/reglamento-academico-pregrado.aspx#.VBxbX5R5PkU> lo que brinda la posibilidad de consulta en cualquier momento a quien lo requiera. De igual forma, desde el primer semestre, los estudiantes conocen la existencia de los reglamentos y principales procedimientos relacionados con la vida académica en el programa de Inducción, donde tanto el Jefe de Carrera como el grupo de tutores se encargan de enfatizar en la importancia de conocerlos y aplicarlos (Anexo Institucional 27). Adicionalmente, en las épocas de registro de materias, el Jefe de la Carrera expone los principales aspectos que deben tener en cuenta los estudiantes en su trasegar por la Universidad y el Programa (Anexo del Programa 106). Por otro lado, los docentes que ingresan nuevos a la Universidad tienen un programa de Inducción en el cual se les da a conocer los principales aspectos del Reglamento Académico y la importancia de hacerlo cumplir sin excepción.

Se observa una apreciación muy favorable por parte de estudiantes y profesores del programa, respecto a la pertinencia, vigencia y aplicación del reglamento estudiantil y académico. Los resultados arrojan porcentajes superiores al 70%.



Para asegurar la calidad y el buen funcionamiento del programa, resulta fundamental la aplicación del Reglamento Académico, que constituye una práctica permanente y sistemática en EAFIT. Muestra de ello son las deliberaciones en las sesiones de los Consejos Académicos (Anexo del Programa 102); la existencia de la figura de representante estudiantil, su conformación y funciones (Anexo Institucional 25); la constante comunicación del Jefe del Programa con los estudiantes del mismo para solucionar situaciones propias del acontecer académico bajo las directrices del Reglamento; y la descripción sobre asuntos tratados desde las coordinaciones de área (Anexo del Programa 92).

**Análisis y conclusiones:**

Sin embargo durante la discusión de la característica el grupo autoevaluador llamó la atención de cierto grado de tolerancia en el Reglamento en cuanto a la laxa exigencia académica para permanecer en el programa, pues los estudiantes solo quedan retirados por desempeño académico si pierden más del 80% de los créditos matriculados, lo cual nos invita a la reflexión

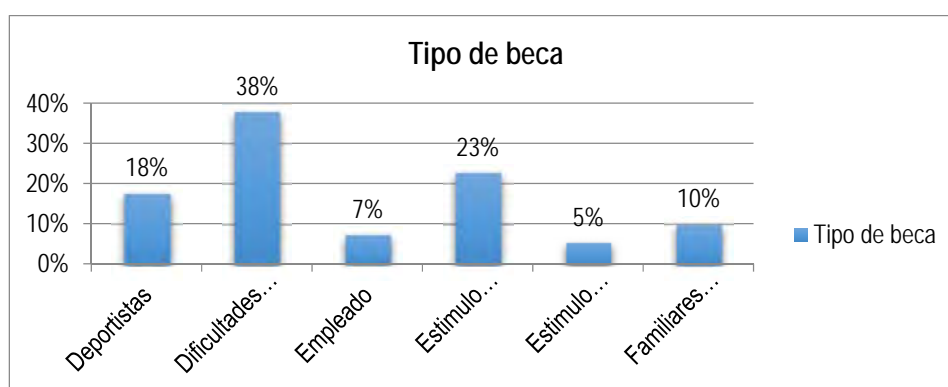
institucional respecto a la necesidad de establecer alarmas más tempranas que nos permitan detectar estudiantes con desempeños deficientes, de tal forma que podamos intervenir oportunamente con orientación y respaldo académico, además de estudiar otras medidas correctivas y un conocimiento más profundo de nuestros estudiantes.

En cuanto a la participación del estudiantado en los órganos de dirección del programa, existen las políticas y reglamentos que garantizan la participación de los estudiantes en diversos órganos de decisión.

La Universidad cuenta, respalda y promueve la figura del Representante Estudiantil, la cual da la posibilidad a los estudiantes de participar de manera efectiva en los cuerpos colegiados de la Institución (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Escuela, Comité de Carrera). Tanto estudiantes como profesores, consideran que el impacto del estudiantado en estos organismos (y en este caso en el Consejo de Escuela y Comité de Carrera) es alto; sin embargo, el grupo autoevaluador considera pertinente indagar, a qué se debe el porcentaje de desconocimiento del impacto de los representantes estudiantiles que arroja alrededor del 30% para ambos públicos. A manera de hipótesis, y según se desprende de las conversaciones informales con los estudiantes, se observa un alto grado de satisfacción con el funcionamiento del programa y de la Universidad, así como con los mecanismos administrativos para la solución de problemas, lo que en la práctica hace innecesario que los estudiantes tengan que recurrir a representantes estudiantiles para tramitar sus quejas, inquietudes o sugerencias. Además, considerando que el reglamento estudiantil recoge experiencia de décadas, y se encuentra actualizado, en gran medida ha tipificado múltiples situaciones que no requieren soluciones inéditas.

Se evidencia la existencia de múltiples políticas y estrategias de estímulos académicos para los estudiantes. De manera particular, en el Reglamento Académico de Pregrado se encuentra el Capítulo 7 destinado a las Distinciones e Incentivos (**Anexo del Programa 46**), y el Programa de Becas donde se reglamenta la asignación de los diferentes tipos de becas, bien sea por dificultades económicas, excelencia académica, y participación sobresaliente en actividades extracurriculares (**Anexo del Programa 117**) y el link <http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/beneficios-compensacion/becas/Paginas/becas.aspx#.VE-I0fmG82U>

**Gráfico 4 Tipo de beca**



Al indagar sobre el número de estudiantes que entre el período 2008-2014 han sido beneficiados del programa de becas, se obtiene una cifra muy significativa representada en 2073 estudiantes de Administración de Negocios. La distribución del tipo de beca se puede ver en el gráfico siguiente y los datos completos en el **Anexo del Programa 105**.

### **Análisis y conclusiones:**

El grupo autoevaluador constató que la Universidad EAFIT cuenta con un Reglamento Estudiantil aprobado, divulgado por múltiples medios, que se aplica, y que contempla los aspectos considerados en el enunciado de esta característica. En cuanto a la aplicación de las normas, se evidencia que el Jefe de Pregrado y sus coordinadores de área, aplican adecuadamente el Reglamento Académico, considerando en cada una de sus decisiones el debido proceso para las situaciones que se presentan con los estudiantes.

Finalmente, se resalta la cantidad y la calidad de los estímulos académicos con los que cuenta la Universidad, así como los diferentes tipos de becas ofrecidas, pues promueven -en gran medida- la formación integral de todos sus estudiantes, premiando específicamente a aquellos que sobresalen en la Institución, no sólo por su excelente desempeño académico, sino por su participación en actividades artísticas, deportivas y de liderazgo.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### **Acciones de mantenimiento:**

Continuar con las acciones de promoción y divulgación del Reglamento Académico, procurando convertirlo en instrumento pedagógico, de tal forma que coadyuve en la generación de autonomía y responsabilidad por parte de los estudiantes.

Preservar y fortalecer el programa de becas e incentivos con el que cuenta la Institución.

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Incentivar la participación de los estudiantes del programa en los cuerpos colegiados de la Institución, principalmente en el Comité de Carrera y Consejo de Escuela, donde tienen espacio para discutir sobre el devenir del programa. La excelente evaluación de esta característica nos impulsa a subir el nivel de exigencia en función de los valores de la Institución.

### **Evaluación global del Factor 2**

Una vez revisados y analizados los aspectos a evaluar de cada una de las características que conforman el factor Estudiantes, el grupo autoevaluador considera que el programa, permite -de manera plena- al estudiante, potenciar al máximo sus competencias y, en especial, sus actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades durante su proceso de formación; mantiene una amplia y diversa oferta de estrategias relacionadas con su formación integral, posee reglamentos que aplica de manera equitativa y transparente y posee un notable programa de becas que mantiene, desde tiempo atrás, una oferta de opciones para que los estudiantes puedan acceder a apoyos económicos que cubren de manera total o parcial el valor de sus matrículas, de acuerdo con sus dificultades económicas y excelencia académica, propiciando su estabilidad en EAFIT, con el compromiso de mantener un excelente nivel académico.

Factor Estudiantes	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	

4. Mecanismos de ingreso que garanticen la transparencia en la selección de los estudiantes	4.5	3.9	Los logros en términos de la participación de estudiantes en actividades de formación integral son notorios. Los estudiantes cada vez cuentan con más grupos estudiantiles, semilleros y opciones de monitoría a las cuales pueden vincularse.
5. Número y calidad de los estudiantes admitidos	3.9	4.5	También, es notable el aprovechamiento de la práctica profesional como escenario de formación integral, y, por supuesto, las posibilidades de participación en diversas instancias decisionales de EAFIT.
6. Participación en actividades de formación integral	4.8	5.0	El reglamento estudiantil se difunde de múltiples maneras y constituye una guía vigente y realmente utilizada para respaldar la cotidianidad en la Universidad.  A pesar de los logros en este factor, se expresan inquietudes respecto a la calidad de los estudiantes admitidos, pues, para muchos docentes, estudiantes y egresados, el logro de la excelencia académica implicaría un proceso más selectivo en términos de los antecedentes académicos de EAFIT, y, quizás más estricto en términos de cantidad. Sin embargo, EAFIT ha procurado mantener una postura incluyente, ofreciendo a los estudiantes de distintos orígenes económicos, académicos y socio-culturales la posibilidad de acceder a la Educación Superior.
7. Reglamento estudiantil	4.8	4.8	Dicha postura se legitima -aún más- en términos de la Misión de EAFIT de contribuir al progreso del país, en un ambiente de pluralismo ideológico; sobre todo, teniendo en cuenta la alta demanda al programa y la capacidad física y de procesos académicos, para acoger a los aspirantes.  Gracias a la automatización y certificación de procesos administrativos, cada vez es más fácil asegurar la implementación de mecanismos de ingresos transparentes para la selección de estudiantes.

### FACTOR 3: PROFESORES

#### Característica 8. Selección, vinculación y permanencia de profesores

*La institución aplica en forma transparente los criterios establecidos para la selección, vinculación y permanencia de profesores, en concordancia con la naturaleza académica del programa.*

##### Evidencias:

Se evidencia la existencia de políticas, normas y criterios claramente definidos, los cuales se encuentran definidos en el Estatuto Profesorado 2012 y en el Estatuto anterior. Las políticas, normas y criterios están establecidos en los artículos del 4 al 9 en el Estatuto anterior, y del 28 al 34 del

título dos en el Estatuto nuevo, cuyo propósito es atraer al personal académico más calificado e idóneo para la Institución ([Anexo Institucional 11 y 12](#)).

Durante los últimos años se han vinculado 24 profesores al Departamento de Organización y Gerencia, departamento al cual está adscrito el programa: 14 han sido vinculaciones externas y 10 movimientos internos de la Institución, de otras Escuelas o de otras áreas académicas o administrativas. De los 24 profesores vinculados, 22 se encuentran contratados en la actualidad como profesores de tiempo completo, los otros trabajan en el programa con otro tipo de vinculación ([Anexo del programa 55](#)).

Para el proceso de vinculación de dichos profesores se aplicaron las políticas, normas y criterios establecidos por la Universidad para tal fin. El proceso comienza con una convocatoria abierta difundida a través de ASCOLFA, CLADEA y en algunos casos avisos en prensa; posteriormente se analizan las hojas de vida recibidas y se realiza una preselección de candidatos previo a una entrevista por parte del Jefe de Departamento. Finalmente, el candidato hace una presentación a un Comité ad-hoc y luego del proceso deliberativo se selecciona el profesor. En Desarrollo Humano se encuentran las actas firmadas y elaboradas con información importante del proceso de selección ([Anexo del Programa 104](#)).

Existen varias estrategias definidas por la Universidad que propician la permanencia de los profesores en la Institución. Entre ellas se destacan la existencia de un Escalafón (Estatuto anterior) o de una Carrera Académica (Estatuto 2012), la posibilidad del profesor de acceder a cursos de capacitación formal e informal para mantenerse actualizado y con los conocimientos de vanguardia, premios y reconocimientos a la labor docente e investigativa, el acceso a servicios de Bienestar Universitario, entre otros.

El Escalafón y la Carrera Académica permiten a los profesores crecer de acuerdo con sus intereses, pasando por las categorías de auxiliar, asistente, asociado, titular y profesor investigador ([Anexo del Programa 95](#))

Capacitación informal: los profesores del Departamento de Organización que apoyan el pregrado en Administración de Negocios, han tenido 46 capacitaciones no formales a nivel internacional en Norte América, Europa, Sur América, Australia, América Latina y Oceanía desde el año 2009 y 83 participaciones en el ámbito nacional desde el mismo año hasta el 2014 ([Anexo del Programa 60](#)). Otra evidencia es el listado de docentes que han participado en capacitaciones virtuales desde el año 2009, cohorte 01, hasta el año 2013, cohorte 04 ([Anexo del Programa 118](#)).

También se evidencia la participación de los profesores en reconocimientos; por ejemplo, cada año los estudiantes seleccionan el mejor profesor del programa, los cuales se pueden apreciar en la información presentada desde el año 2009 hasta el 2013 ([Anexo del programa 54](#)).

Al analizar el listado de la permanencia de profesores de tiempo completo, se confirma la solidez y estabilidad de la planta profesoral del programa, con un promedio de 5,6 años; lo mismo ocurre con los profesores de cátedra, con un promedio de 5,5 años.

Con respecto al relevo generacional, uno de los beneficios más importantes del Estatuto Profesoral 2012 es la creación de la categoría profesor en formación (con este propósito se han efectuado seis de las vinculaciones recientes).

Adicionalmente, cada Departamento Académico y cada Área Académica, con base en sus necesidades, establece el recurso requerido para garantizar su continuidad y su fortalecimiento. Algunas cifras que confirman lo anterior son las siguientes:



A la fecha de redacción de este informe (noviembre de 2014), se encuentra que 17 profesores directamente relacionados con el programa están en formación doctoral, maestría o especialización. Es importante precisar que la Universidad brinda la posibilidad de realizar los estudios en el exterior, en el país o en los programas al interior de la Institución. Adicionalmente, los profesores tienen la posibilidad de elegir el lugar y el momento para hacer sus estudios de capacitación ([Anexo del Programa 60](#)).

Se observa también una apreciación muy positiva por parte de directivos, profesores y estudiantes respecto a la aplicación, pertinencia y vigencia de las políticas, las normas y los criterios académicos establecidos por la Institución para la selección, vinculación y permanencia de sus profesores. De la encuesta a estudiantes se puede apreciar que el 82% no conoce los mecanismos de selección de los profesores; sin embargo, el 18% afirma que sí los conoce, de los cuales el 75% perciben que la aplicación, pertinencia y vigencia de los éstos, aseguran la calidad de la selección del profesorado ([Anexo del programa 51](#)).

#### Estudiantes



Respecto a los profesores, el 82% de afirma conocer estos mecanismos en alto grado, el 9% en medio y el 7.5% no los conoce. Adicionalmente, más del 70% de los profesores perciben su aplicación, pertinencia y vigencia en alto grado, y el 11% en medio ([Anexo del programa 51](#)).

#### Profesores



Algunos directivos afirman que a partir de las normas definidas en el Estatuto Profesorado se ha dificultado la consecución de profesores Senior, debido a la relación existente entre la exigencia para subir entre las categorías y la asignación salarial en cada una de ellas; por lo tanto, se sugiere revisar estas normas con el fin de hacer atractiva la vinculación para este tipo de profesores, los



cuales son indispensables dada la naturaleza de la Escuela de Administración. Sin embargo se destaca la consistencia y rigor en la aplicación de las normas vigentes.

#### **Análisis y conclusiones:**

Dentro del programa y la Institución se encuentran evidencias suficientes y confiables sobre las políticas y normas para los proceso de selección y vinculación de los profesores, y sobre las estrategias que propician la permanencia de los mismos en el programa; adicionalmente, se demuestra su aplicación plena. En términos de permanencia, se observa una alta continuidad y cualificación, tanto de los profesores de tiempo completo como de cátedra que sirven al programa, lo cual también se apoya por la cantidad y calidad de los servicios de Bienestar Universitario que constituyen una fortaleza de la Institución.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Sugerir a las directivas de la Institución la revisión de algunos aspectos del Estatuto Profesoral 2012, puesto que algunos de los parámetros para que los profesores de tiempo completo realicen el tránsito hacia escalones superiores de la carrera académica son difíciles de llevar a la práctica y, algunos de ellos, han impedido la contratación de profesores con perfil Senior (durante el año 2015, está prevista la revisión del Estatuto 2012).

### **Característica 9. Estatuto profesoral**

*La institución aplica en forma transparente y equitativa un estatuto profesoral, inspirado en una cultura académica universalmente reconocida, que contiene, entre otros, los siguientes aspectos: régimen de selección, vinculación, promoción, escalafón docente, retiro y demás situaciones administrativas; derechos, deberes, régimen de participación en los organismos de dirección, régimen disciplinario, distinciones y estímulos.*

#### **Evidencias:**

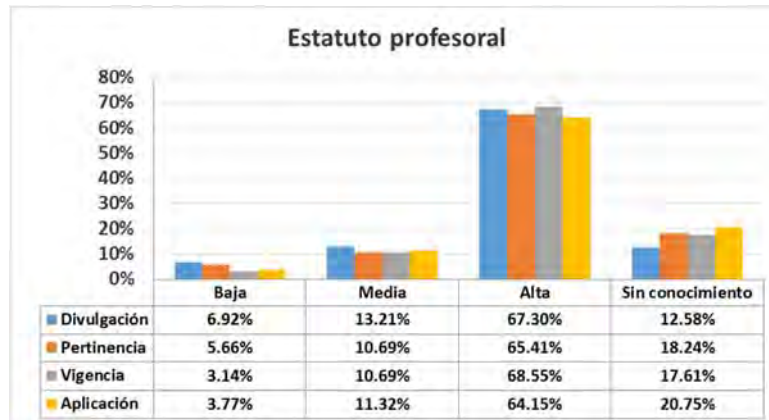
El año 2010 una Comisión trabajó en la construcción del nuevo Estatuto Profesoral, del mismo que se presentó un borrador durante 2011 a profesores y directivos. En el proceso se realizaron las siguientes actividades: reuniones de sensibilización, reuniones periódicas con la participación activa de los profesores para hacer comentarios al borrador del Estatuto, discusiones de los profesores por escuelas para hacer análisis y comentarios a los reglamentos que acompañan el Estatuto, presentación formal, entrega física a profesores de tiempo completo y publicación en la página web ([Anexo Institucional 19](#)).

En la Institución ha sido tradición la divulgación transparente y oportuna de todos los reglamentos y documentos institucionales, entre ellos el Estatuto Profesoral, que se ha entregado personalmente a través de medio impreso, y que se encuentra disponible a través de la página web ([Anexo Institucional 11 y 12](#)).

El Director de Docencia aprecia que el Estatuto profesoral 2012, responde a demandas externas (entorno académico) que imponen a la Universidad, en general, el ajuste de los lineamientos Institucionales, en particular en lo que se refiere a los profesores.

Dentro de la coexistencia de ambas reglamentaciones, todos los profesores de tiempo completo tuvieron la posibilidad de acogerse a uno de los dos Estatutos vigentes. Para tomar la decisión se contó con la asesoría de la Dirección de Docencia y Desarrollo de Humano.

El 80% de los profesores califica entre alta y media la divulgación del Estatuto Profesoral; también, con un nivel entre alto y medio, el 75% lo considera pertinente, el 78% vigente y el 75% su aplicación (**Anexo del Programa 52**).



Al analizar la información sobre el número de profesores que sirven al pregrado, es importante aclarar que dentro de la estructura de EAFIT los docentes no pertenecen a un programa específico, sino que están adscritos a distintos departamentos académicos y escuelas, según sus áreas de competencia disciplinar, y desde allí cumplen sus funciones de investigación, docencia y proyección social. Puesto que en EAFIT existen reglas de juego uniformes para todos, las categorías académicas son consistentes.

Considerando además que EAFIT fomenta la interdisciplinariedad, procurando la integración de los estudiantes de distintos pregrados en el escenario de múltiples asignaturas compartidas, se afianza el rol del profesor como orientador de procesos de enseñanza centrados en los estudiantes, a quienes orienta y guía en su proceso de formación profesional, y no tanto como el profesor que se identifica exclusivamente con el departamento académico al cual está adscrito. Dentro de esta perspectiva, y buscando ofrecer datos actualizados para los procesos de autoevaluación, la adjudicación de docentes a programas específicos se realiza mediante un proceso heurístico que identifica los pregrados de los estudiantes dentro de un grupo, adjudicando el docente al programa del cual procedan la mayoría de estudiantes.

Así pues, al analizar el semestre 2014-1, encontramos que 314 profesores estuvieron al servicio del programa, 64 de ellos son de tiempo completo y el resto de cátedra; todos ubicados en una categoría académica en el escalafón o en la carrera académica, según sus cualificaciones académicas, formación, publicaciones y nivel de experiencia (**Anexo del programa 56**).

**Tabla 11 Profesores Administración de Negocios por tipo de vinculación 2014**

Profesores Administración 2014	Semestre
Tipo Vinculación	20141
Cátedra	243
Medio tiempo	4
Tiempo completo	64
Tres cuartos de tiempo	2

Un cuarto de tiempo	1
<b>Total general</b>	<b>314</b>

Con el ánimo de consolidar la excelencia académica y el ascenso de los profesores dentro de la carrera académica y el escalafón docente, desde el 2012, con el último Estatuto, se decidió que todos los profesores de cátedra deberán acreditar para el año 2017 un nivel de estudios mínimo de Maestría ([Anexo del Institucional 12](#)).

En cuanto a la aplicación de las políticas institucionales en materia de ubicación, permanencia y ascenso en las categorías del Escalafón Docente, es evidente que todos los profesores vinculados de tiempo completo a la Universidad se rigen por un Estatuto Profesoral. A los profesores que se vincularon antes del año 2012, los rige el Estatuto 1999; los vinculados a partir del 2012, el Estatuto Profesoral 2012. Durante los últimos siete años se vincularon 35 profesores de tiempo completo al Departamento de Organización y Gerencia, los cuales fueron vinculados a uno u otro Estatuto, según la fecha de contratación. Un profesor de tiempo completo toma, en promedio, 2 años para ascender en las sub-categorías académicas del escalafón pre-existente. Considerando que el estatuto nuevo es muy reciente, aún no es posible determinar tiempos promedio de estadía y ascenso ([Anexo del Programa 95](#)).

Dando cumplimiento a las normas definidas en los estatutos profesorales, y asegurando la transparencia de los procesos y la actualización de la información, la Dirección de Desarrollo Humano envía a todos los profesores de tiempo completo una carta anual en la cual se le certifica la categoría académica en la que se encuentra ubicado para el año en vigencia. A los profesores de cátedra también se les envía una carta al momento de la firma del contrato de trabajo, donde se certifica su categoría académica ([Anexo del Programa 100 y 101](#)).

En términos de aplicación de las políticas institucionales en materia de participación del profesorado en los órganos de dirección de la Institución y del programa, los directivos plantean que existen políticas claras, pero que infortunadamente la participación de estudiantes y profesores es baja. El 70% de los profesores califica en alto grado la aplicación de políticas institucionales para la participación del profesorado en órganos de dirección, el 8% en medio grado y el 20% afirma que no tiene conocimiento al respecto ([Anexo del Programa 52](#)).



Existe un reglamento de elecciones de representantes profesorales y estudiantiles a los cuerpos colegiados. El Rector realiza una convocatoria a elecciones de representantes profesorales a los distintos órganos de dirección en los que pueden participar los profesores de acuerdo con este reglamento (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Escuela, Comité de Escalafón y Comité de Investigaciones).

Una vez finalizado el proceso de elección se realiza un acta de escrutinio para oficializar las elecciones. Algunos de los profesores que sirven al programa y que han sido elegidos durante los últimos 5 años en distintos órganos de dirección, son los siguientes: Pablo Jaramillo, Diego Rene Gonzales, Ángela María Montoya, Carlos Mario Henao, Mauricio Tobar, Sergio Castrillón, Guillermo Villegas, Jorge Vélez, Olga Lucia Garcés, Silvia Juliana Uribe y Juan Gonzalo Londoño (Anexo Institucional 23, 24, 25 y 26).

#### **Análisis y conclusiones:**

Respecto al escalafón docente precedente (del año 1999) se evidencia una formalización en el Estatuto Profesorado 2012, el cual es mucho más amplio y regula aspectos que antes no estaban considerados; por ejemplo, aparecen nuevas categorías de profesores, lo cual permite más diversidad de roles y contribuciones, tales como: profesor en formación y profesor jubilado. Dentro del proceso de legitimación se evidencia la socialización con los profesores, así como la oportunidad ofrecida a los docentes de seleccionar el Estatuto de su preferencia. Además, se demuestra que el Estatuto Profesorado 2012 y el anterior son claros en cuanto a las reglas establecidas para ascender en la carrera académica, las mismas que se aplican consistentemente. A pesar de que un porcentaje importante de los profesores afirman no conocer la aplicación de políticas institucionales para la participación del profesorado en los órganos de dirección, es posible evidenciar que las políticas son públicas, transparentes y además que los profesores han participado activamente en los cuerpos colegiados.

Con el Estatuto Profesorado 2012 se fortalecieron los procesos de formalización sobre la producción intelectual, el sistema de investigación, la evaluación de la labor académica; además, se actualizaron los reglamentos y políticas para: la certificación de suficiencia de una segunda lengua, el periodo sabático, la formación y capacitación profesoral y los estímulos y distinciones para los profesores.

El nuevo Estatuto Profesorado aumenta el nivel de exigencia en cuanto a la cualificación profesoral, tanto de los profesores de cátedra como a los profesores de tiempo completo. Por ejemplo, establece un periodo de 5 años a partir del 2012 para que todos los profesores de cátedra tengan, como mínimo, estudios de Maestría.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Fortalecer las estrategias de sensibilización que motiven la participación del estamento docente en los órganos de dirección de la Institución; dentro de ellas conviene afianzar el conocimiento de los profesores de las políticas institucionales.

### **Característica 10. Número, dedicación y nivel de formación de los profesores**

*De acuerdo con la estructura organizativa de la institución y con las especificidades del programa, directamente o a través de la facultad o departamento respectivo, este cuenta con un número de profesores con la dedicación, el nivel de formación y la experiencia requeridos para el óptimo desarrollo de las actividades de docencia, investigación, creación artística y cultural, y extensión o proyección social, y con la capacidad para atender adecuadamente a los estudiantes.*

#### **Evidencias:**

A partir de los requerimientos de los planes operativos anuales, y de la demanda de los estudiantes (expresada en los procesos de inscripción, registro de materias, y matrícula), EAFIT, a

través de las coordinaciones académicas, programa los grupos necesarios para satisfacerla, garantizando así desde el fin del semestre precedente, el número de profesores con la dedicación, la experiencia y el nivel de formación requeridos para el desarrollo óptimo de todas las actividades universitarias.

A pesar de que se tienen dificultades para la consolidación de la información actualizada de los profesores de cátedra con respecto a nivel de formación, experiencia académica, experiencia profesional y categoría en el Escalafón según lo pide el CNA, es importante señalar que esto se debe a la estructura de los programas donde diferentes departamentos sirven al programa. Por lo anterior, se realizó un filtro de estudiantes por asignatura y en aquellas en las cuales más del 50% de los estudiantes pertenecían a Administración de Negocios, el profesor titular del curso se adjudicó al programa con su respectiva categoría, para un total de 314 profesores.

De los 314 profesores, se tiene información completa de los de tiempo completo y los de medio tiempo; por su parte, la información de los docentes restantes se encuentra consolidada en los departamentos a los que pertenecen. En todo caso, se garantiza el cumplimiento de unos mínimos requeridos en el proceso de ingreso como lo señala el Estatuto Profesor 2012 ([Anexo institucional 12](#)). Además, con la adquisición del software *Activity Insight* se busca consolidar la información docente de tal manera que permita mayor apoyo a los procesos institucionales y del programa.

De los 314 profesores del programa, 18 tienen título de doctorado, 114 de maestría, 81 de especialización y 46 de pregrado. La asignación académica de los profesores de tiempo completo se realiza semestralmente de acuerdo con los compromisos establecidos en el Plan Operativo, instrumento de planeación en el que se definen las actividades y proyectos que se emprenden para dar cumplimiento al Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y el Departamento. Luego de asignar los tiempos de docencia, investigación, proyección social y administración académica a los profesores de tiempo completo, se cubren con profesores de cátedra los grupos pendientes, mediante un proceso de selección previo en el que participan los coordinadores de área, jefes de departamento y el decano, para garantizar su idoneidad para cada asignatura. Es importante resaltar que dentro de las políticas de la Institución, los profesores de tiempo completo deben tener -como mínimo- un curso de pregrado o posgrado en su asignación académica semestral.

**Tabla 12 Nivel de formación docentes 2014**

Nivel de formación y clasificación en el escalafón	Cátedra	Medio tiempo	Tiempo completo	Tres cuartos de tiempo	Un cuarto de tiempo	Total general
DOCTORADO	3	1	14			18
ESPECIALISTA	79		2			81
MAESTRIA	80		34			114
PROFESIONAL	43		3			46
SIN INFORMACIÓN	38	3	11	2	1	55
<b>Total general</b>	<b>243</b>	<b>4</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>314</b>

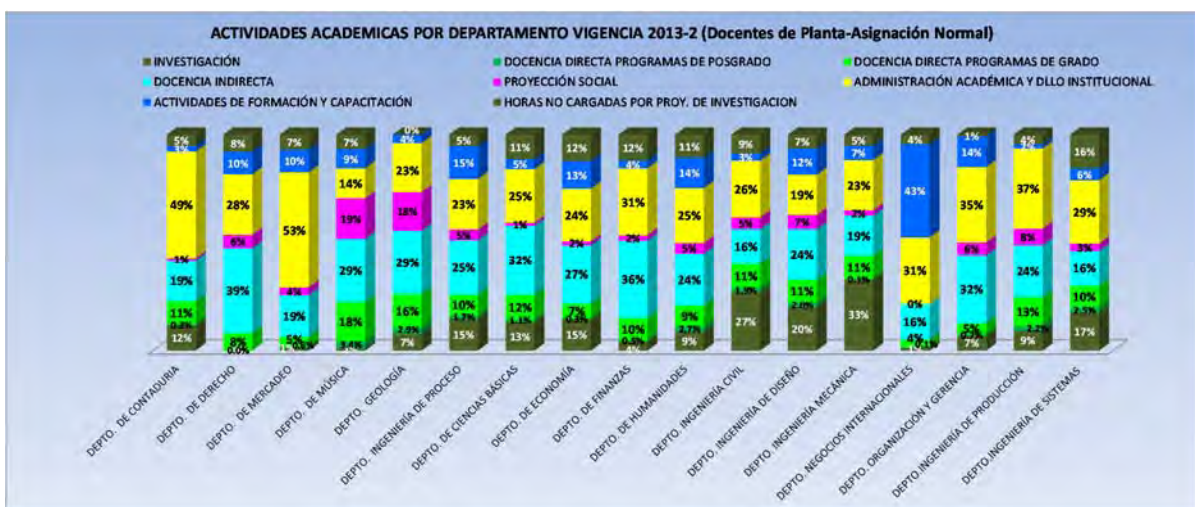
La documentación que evidencia la formación académica y experiencia profesional e investigativa de los profesores de cátedra y tiempo completo, se encuentra disponible en la Dirección de Desarrollo Humano. En dicha documentación se demuestra las universidades en que fueron formados, así como la pertinencia de su área de formación.

La información actualizada a la fecha (septiembre de 2013) muestra que, de los 64 profesores de tiempo completo, 15 tienen título de doctorado, 34 de maestría, 2 de especialización y 3 de pregrado; de los 243 de cátedra, 3 tienen título de doctorado, 80 de maestría, 79 de especialización y 43 de pregrado.

La Universidad ha realizado un esfuerzo significativo generando las condiciones para la cualificación del profesorado. Por ejemplo, durante los últimos años, 10 profesores vinculados al Departamento de Organización y Gerencia han realizado estudios de doctorado y 10 de maestría.

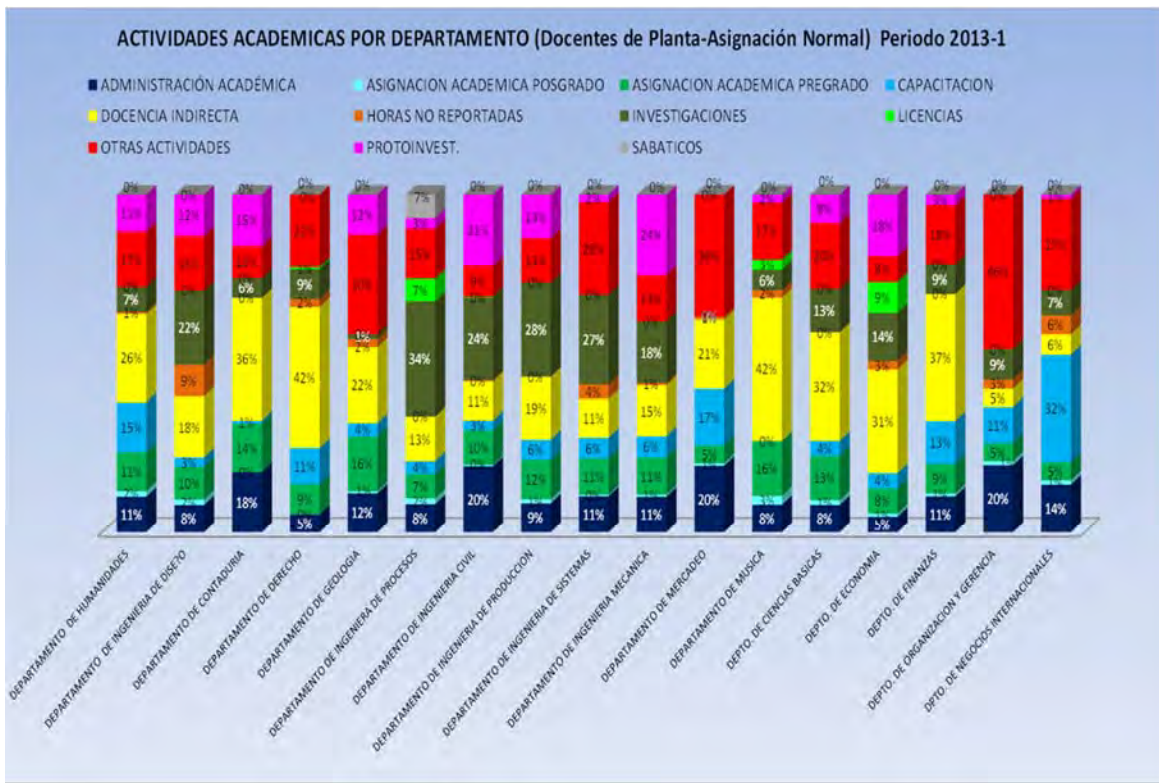
También se evidencia la existencia de un marco normativo para la asignación de la labor académica, el cual establece los criterios para la distribución de tiempos destinados a las actividades de docencia, investigación, extensión y administración. Semestralmente, cada departamento académico realiza la asignación académica de los profesores de tiempo completo, precisando la dedicación a actividades de investigación, docencia directa e indirecta, proyección social, administración académica y de desarrollo institucional, formación y capacitación (Anexo Institucional 28), (Anexo del Programa 57 y 97).

**Gráfico 5 Actividades académicas por departamento 2013-2**

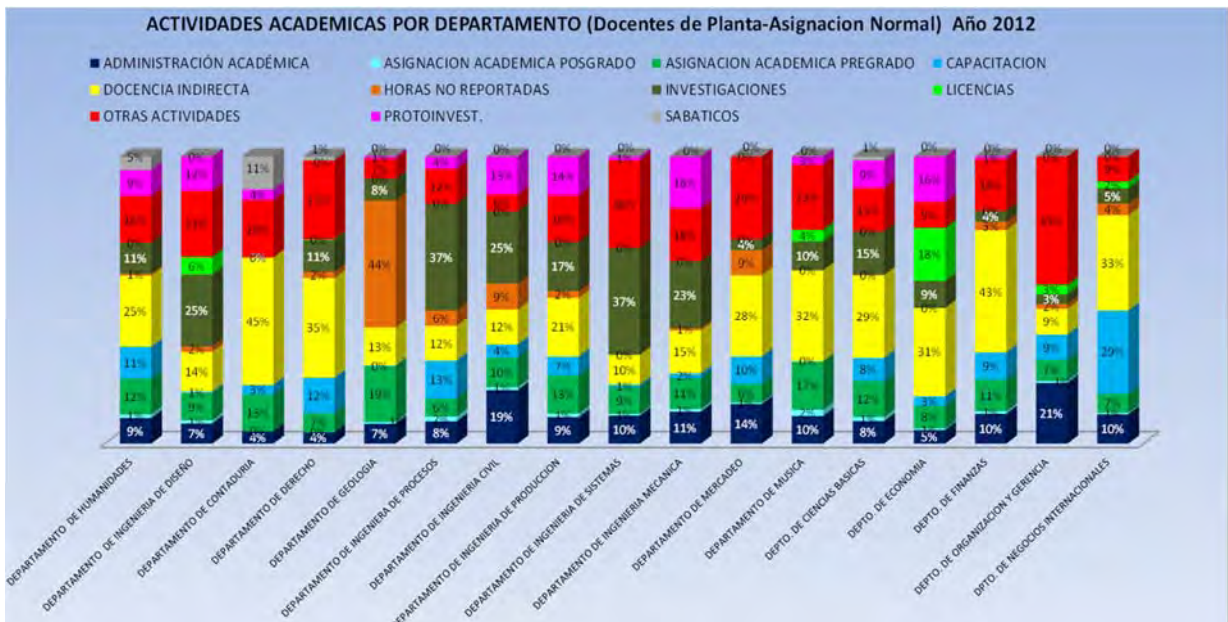




**Gráfico 6 Actividades académicas por departamento 2013-1**



**Gráfico 7 Actividades académicas por departamento 2012**



De acuerdo con los intereses y fortalezas de los profesores, la asignación académica se articula con el Plan Estratégico de Desarrollo 2012-2018; es programada, monitoreada y evaluada cada seis meses por parte del Jefe de Departamento a través de reuniones personalizadas con cada profesor.

Generalmente, los profesores de cátedra realizan actividades de acompañamiento a los estudiantes por medio de correo electrónico, de la plataforma de EAFIT Interactiva, de interlocuciones en el campus universitario -dentro y fuera del aula de clase-, chat, foros y a través de visitas empresariales guiadas. La interacción está enfocada en fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes, ayudándoles a desarrollar sus habilidades y capacidades, en función de los desafíos de la Administración. Es justo precisar que las tutorías y el acompañamiento son extra clase (no están específicamente regulados por la Universidad, ni existe un espacio específico para estas labores).

A partir del 2010-2, la apertura de los programas de pregrado de Mercadeo, Finanzas y Psicología ha segmentado el mercado; sin embargo, la relación entre el número de estudiantes por profesor equivalente de tiempo completo se mantiene en un promedio de 14 (la población estudiantil del programa ha fluctuado entre 2.600 y 2.900 estudiantes entre el 2006 y el 2014) (**Anexo del Programa 64**).

La Universidad ha fortalecido las coordinaciones académicas con el fin de garantizar la calidad académica de los cursos ofrecidos tanto por los profesores de tiempo completo como los de cátedra, conservando la filosofía de la libertad de cátedra enmarcada dentro los valores institucionales.

El número de profesores de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia ha pasado de 16 a 33 durante los últimos 7 años. De los 33 profesores, 21 tienen el doctorado o están en proceso y los restantes tienen como mínimo nivel de Maestría; solamente uno jubilado estudios de especialización. El 87% de los estudiantes considera que el número de los profesores dedicados al programa es alto y el 86% manifiesta que la relación entre docentes de cátedra y tiempo completo es adecuada en alto grado. La calidad del saber del profesor con respecto a dominio, interdisciplinariedad y nivel de formación es calificada entre el 85% y el 93% con alto grado por parte de los estudiantes. Las apreciaciones también son muy positivas en términos como los estudiantes valoran la relación con el profesor (83% en alto grado), a pedagogía (78% en alto grado), la disponibilidad (77% en alto grado), y la motivación por el aprendizaje y el acompañamiento (68% en alto grado).

En los últimos años se han incrementado las monitorias académicas que refuerzan el trabajo del profesor en el aula. Es así como las áreas de Teoría de la Decisión, Finanzas, Proyectos, Ciencias Básicas, Costos, Pensamiento, Economía, Mercadeo, Contabilidad, entre otras, han fortalecido el proceso formativo.

Desde la perspectiva de los profesores, también se evidencian percepciones muy positivas. A saber: el 92% de los profesores valora en alto grado el seguimiento y acompañamiento brindado a los profesores extra clase y el 87% de los profesores consideran en alto y medio grado el adecuado número de profesores en el programa, así como el 81% considera adecuada la relación entre el número de profesores de cátedra y tiempo completo. Adicionalmente el 91% califica con alto grado la calificación del profesorado en cuanto a la calidad académica promedio y el 89% en alto grado la disponibilidad para atender las necesidades académicas y administrativas.

Se evidencia la existencia y utilización de sistemas y criterios para evaluar el número, la dedicación, el nivel de formación y la experiencia de los profesores que sirven al programa. La



Dirección de Docencia, en funcionamiento desde el 2013, tiene la responsabilidad de mantener y monitorear la calidad de la educación en los diferentes programas. Son tres estrategias las definidas para mantener la calidad: 1. La administración curricular, 2. La carrera académica de los profesores y 3. La administración académica y la investigación y gestión del conocimiento educativo.

Según el jefe del Departamento de Organización y Gerencia, a pesar de que no existe un sistema abstracto para evaluar el número de profesores requeridos en el programa, existe el criterio de conseguirlos de acuerdo con las necesidades del mismo, satisfaciendo siempre las demandas de los estudiantes y las necesidades operativas de cada área. Es así como la tasa de estudiantes por grupo siempre se encuentra en números muy razonables (por debajo de 30 personas, y con un máximo de 20 cuando se requieren aulas y equipos especiales). También se destaca que en los últimos años se han reforzado las áreas de operaciones, estrategia, proyectos, organizaciones, gestión humana, historia empresarial y empresarismo con profesores de tiempo completo. El carácter matricial de la estructura de la Universidad facilita la asignación de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades y requerimientos del programa.

#### **Análisis y conclusiones:**

La Universidad ha realizado un esfuerzo importante en la cantidad, calidad y cualificación del cuerpo profesoral. Aunque los resultados han sido muy exitosos, se mantiene el compromiso de continuar trabajando en este aspecto. Para afianzar proceso, se procura: fortalecer el cuerpo docente, facilitando procesos de cualificación; consolidar las coordinaciones académicas; y, reforzar las monitorias con el fin mejorar la calidad académica de los estudiantes.

#### **Calificación: 4.4 - Se cumple en alto grado**

##### **Oportunidades de mejoramiento:**

Poner en marcha el aplicativo para la consolidación y mantenimiento de la información relacionada con la formación, experiencia académica, experiencia profesional y categoría en el Escalafón de los profesores que sirven al programa.

Sistematizar la información de las hojas de vida de todos los profesores del programa y de la universidad a través del aplicativo *Activity Insight*.

Continuar el proceso de cualificación doctoral de los profesores del Departamento de Organización y Gerencia y la cualificación de los profesores de cátedra que sirven al programa (como mínimo, a niveles de maestría).

Continuar el proceso de fortalecimiento del rol de las coordinaciones académicas y las monitorias, con el fin mejorar la calidad académica de los estudiantes.

#### **Característica 11. Desarrollo profesoral**

*De acuerdo con los objetivos de la educación superior, de la institución y del programa, existen y se aplican políticas y programas de desarrollo profesoral, adecuados a la metodología (presencial o distancia), las necesidades y los objetivos del programa.*

##### **Evidencias:**

En cuanto al desarrollo integral del profesorado, se evidencia la existencia y aplicación de políticas institucionales, las cuales incluyen la capacitación y actualización en aspectos académicos, profesionales y pedagógicos pertinentes al programa. El Estatuto Profesoral, en su artículo 36 declara el deber del profesor “de estar actualizado académica y profesionalmente” (**Anexo**

**Institucional 12**); de igual forma, en el artículo 68, se define como estímulos “el apoyo a la formación y capacitación de sus profesores, alineado con las actividades del Plan Estratégico de Desarrollo” (**Anexo Institucional 3**). Finalmente, el Estatuto incluye el reglamento para la formación y capacitación profesoral, actualizado al 29 de febrero de 2012 (**Anexo Institucional 13**).

Durante los últimos 5 años, 50 docentes han participado en la capacitación “Profesor 2.0”, la cual tiene como propósito desarrollar habilidades para manejo pedagógico y académico de la tecnología informática. El apoyo económico ofrecido para la cualificación profesoral es una fortaleza de la Universidad y la creación de dependencias como “Proyecto 50” han permitido la incorporación de herramientas tecnológicas y didácticas que han mejorado las metodologías utilizadas por los profesores en el aula.

Además, la capacitación formal e informal está soportada económicamente por la Universidad y para ello existen unas políticas de viaje en las que se asigna un presupuesto para los gastos de manutención y alojamiento de los profesores durante el proceso de capacitación.

La Universidad realiza sus procesos de educación formal de la siguiente manera: formación en EAFIT, formación en el país, formaciones en el exterior y formación para relevo generacional.

Como se afirmó anteriormente, de los profesores directamente relacionados con el programa, 17 participan de procesos de formación en EAFIT (7 de ellos están en estudios de maestría, nueve de doctorado y uno de especialización). De las últimas 24 vinculaciones efectuadas por el Departamento de Organización y Gerencia, 6 han sido con el propósito de fortalecer el relevo organizacional para las diferentes áreas del Departamento.

Desde el año 2009 hasta la fecha, los profesores del Departamento de Organización y Gerencia que apoyan directamente el pregrado en Administración de Negocios, han tenido 46 capacitaciones no formales a nivel Internacional en Norte América, Europa, Sur América, Australia, América Latina y Oceanía, y 83 participaciones en el ámbito nacional.

Atendiendo a las sugerencias de la pasada renovación de la acreditación del programa, la Institución ha hecho un gran esfuerzo para aumentar la planta profesoral, capacitar en estudios de tercer ciclo y vincular profesores para relevo generacional para las áreas de estrategia, gestión humana, proyectos, operaciones y costos, organizaciones y estudios empresariales colombianos e innovación y emprendimiento.

En lo que respecta al impacto generado por las acciones orientadas al desarrollo integral de los profesores, rescatamos las siguientes palabras del Director de Docencia, Dr. Gabriel Jaime Arango Velásquez, las cuales reflejan dinámicas y logros en términos de enriquecimiento de la calidad del programa:

- Se destaca la importancia que tiene la creación de esta Dirección para impulsar la formación de los profesores en las áreas de conocimiento de cada uno y la educación no formal, de acuerdo con los intereses de los profesores y la formación específica en el quehacer docente, es decir, pedagogía, didáctica y otros.
- Aunque no hay un estudio del que se pueda inferir el impacto que esto tiene en la formación de los estudiantes, existe la convicción desde la dirección, desde la definición de las políticas institucionales al respecto, que la formación de los profesores, cualifica necesariamente su saber y su quehacer pedagógico y en consecuencia la formación de los estudiantes.
- Una de las maneras de impactar la docencia positivamente a partir de las investigaciones realizadas por los profesores de Maestría y Doctorado es enriquecer el método, el discurso y en consecuencia la formación de los estudiantes.

- No existe una medición formal del impacto, pero la formación en Maestría y Doctorado fortalece necesariamente la relación enseñanza-aprendizaje, los campos del saber, el discurso, los métodos de enseñanza y el aprendizaje mismo.

En relación a la búsqueda de acompañamiento por expertos para la cualificación de la labor pedagógica de los profesores, el Director de Docencia sostiene que: “la Dirección de Docencia en la Universidad, es una dependencia que obedeció en su creación, por un lado, a las recomendaciones de los pares que vinieron en la acreditación de la Universidad; y, en segundo lugar, a una reflexión y una convicción del Consejo Directivo y la Rectoría cuando tomaron la decisión de que EAFIT fuera una Universidad de Docencia con Investigación. La Dirección de Docencia ha diseñado cuatro áreas de gestión, a saber: administración curricular, desarrollo de la carrera docente, administración académica y la gestión del conocimiento y el proyecto de creación de una maestría en Docencia Universitaria”.

Es importante destacar que 30 profesores que apoyan el programa, participaron en el Seminario de Reflexión Pedagógica en el mes de Enero del año 2014, liderado por la Dirección de Docencia; el propósito de este Seminario fue reflexionar sobre el Ser, el Saber, el Hacer y el Saber Hacer del docente Universitario.

Tanto la capacitación formal como la no formal son medios que dinamizan el fortalecimiento de los saberes específicos y del saber pedagógico, por lo mismo fortalecen los cursos que lideran los profesores.

Por otra parte, uno de los objetivos importantes de la Dirección de Docencia, es ofrecer espacios de reflexión permanente del quehacer universitario.

Procurando actualización docente en temas relacionados con la atención a la diversidad poblacional, EAFIT desde hace varios años viene sensibilizando a la comunidad y acondicionando la estructura física para acoger de la mejor manera la población de personas en distintas situaciones de discapacidad. Además, desde la Secretaría General, actualmente se está examinando los reglamentos para adaptarlos a las necesidades de las comunidades afrodescendientes e Indígenas.

#### **Análisis y conclusiones:**

En la Universidad existen y se aplican políticas y programas de desarrollo profesoral, adecuados a la declaración de ser una Universidad de Docencia con Investigación. La creación de la Dirección de Docencia y Proyecto 50, acompañada del proceso de cualificación del profesorado, han fortalecido la labor pedagógica de los docentes.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Proponer estrategias para ampliar la cobertura e incluir a las personas en distintas situaciones de discapacidad; por ejemplo, personas con discapacidad visual, auditiva, etc. y para capacitar a los docentes en la atención a estos públicos.

### **Característica 12. Estímulos a la docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social, y a la cooperación internacional**

*La institución ha definido y aplica con criterios académicos un régimen de estímulos que reconoce efectivamente el ejercicio calificado de las funciones de docencia, investigación, creación artística, extensión o proyección social y cooperación internacional.*

#### **Evidencias:**

La Universidad cuenta con políticas de estímulo y reconocimiento a los profesores por ejercicio de la docencia, la investigación, la innovación, la creación artística, técnica y la proyección social, tal como está consignado en el Estatuto Profesoral 2012 en el Capítulo 7 y en el reglamento de estímulos y distinciones para los profesores ([Anexo Institucional 12](#)).

A continuación se presentan algunos ejemplos de premios otorgados a profesores del Departamento y del Programa en cumplimiento de las citadas políticas: La profesora Beatriz Uribe, adscrita al Departamento de Organización y Gerencia, obtuvo el premio a la excelencia docente en el 2014-1; los profesores de tiempo completo del Departamento: Elkin Gómez, Juan Fernando Henao y Juan Carlos Jurado, fueron reconocidos como los mejores profesores del pregrado en Administración; la Vicedecana, Mery Gallego, obtuvo el premio a la proyección social en el 2014-1. Por otro lado, los profesores: Andrés Mora, Beatriz Uribe, Ricardo Uribe, Elkin Gómez y Ulises Cárcamo, han obtenido premios a los mejores profesores en otros programas de la Universidad en los últimos 5 años; el Decano de la Escuela de Administración ha obtenido en muchas ocasiones el premio al mejor profesor de la Maestría en Administración (MBA).

En el ([Anexo del Programa 98](#)), suministrado por el CICE, se presenta un listado de premios y reconocimientos obtenidos en concursos de empresarismo durante los años 2010 al 2013 en los que han participado estudiantes, profesores y personal administrativo.

Con el ánimo de promover el emprendimiento; la creación artística y cultural; la innovación; la adaptación, transferencia técnica y tecnológica; la creación de tecnofactos y prototipos; y la obtención de patentes, de acuerdo con la naturaleza del programa, se ha creado un área académica de innovación y empresarismo, adscrita a Organización y Gerencia que además presta sus servicios a toda la comunidad universitaria.

Desde esta área académica, que trabaja en estrecha colaboración con el programa, se ofrece la asignatura denominada “Iniciativa y Cultura Empresarial”, la cual hace parte del Núcleo Formativo Institucional, mediante la cual se busca difundir y cultivar en toda la comunidad académica las competencias básicas en temas de innovación y emprendimiento. Adicionalmente, se ofrecen algunas materias complementarias en emprendimiento, así como la modalidad de práctica empresarial en empresarismo.

Actualmente se encuentra en proceso de aprobación la línea de énfasis en innovación y emprendimiento. Todo esto con el propósito de fortalecer las competencias de nuestros estudiantes en estos sentidos. De acuerdo con el profesor Jorge Mesa, coordinador del área (2013):

“En los últimos años, Colombia ha mostrado avances significativos en el campo del emprendimiento y la innovación. Han surgido nuevos actores sociales tales como Ruta N, Tecnova, los co-working, Innpulsa, leyes de ciencia y tecnología, entre otros. Adicionalmente, los empresarios, las universidades y los estamentos públicos han buscado consolidar actividades entre las Instituciones de Educación Superior (IES), las empresas y el Estado, a través de trabajos conjuntos de investigación, desarrollo de spin off, creación de redes de inversionistas con el fin último de auspiciar el surgimiento de emprendimientos dinámicos innovadores, elementos que no existían al momento de crear el área académica de emprendimiento de la Universidad EAFIT en el año 2000.

El momento es propicio para realizar una serie de ajustes y articulaciones de orden estructural y curricular al área de Emprendimiento, incorporando una línea de énfasis en Innovación y Emprendimiento (nueva línea) que integre componentes académicos claves en relación con competencias a desarrollar en los estudiantes, y reconozca las necesidades del

entorno en los nuevos escenarios de competitividad global, los cuales deben reflejarse en la formación de los profesionales del mañana.

Desde el área se está trabajando para que la línea desarrolle competencias propias para sectores claves del ecosistema de ciudad: turismo, construcción, textil-confección, TIC y energías, los cuales están demandando profesionales que posean competencias como creatividad, trabajo en equipo y análisis de problemas”.

A pesar de que no existen estudios ni evidencias empíricas del impacto que ha tenido el régimen de estímulos al profesorado, el Director de Docencia afirma que la expectativa institucional es que exista una relación estrecha entre los incentivos del profesor y su nivel de desempeño en términos de docencia, la investigación, producción académica y proyección social.

#### **Análisis y conclusiones:**

La Universidad cuenta con políticas de estímulo y reconocimiento a los profesores por el ejercicio calificado y existen claras muestras de la aplicación de estas políticas. Aunque el Estatuto Profesorado 2012 es reciente, se percibe una incidencia positiva en términos del desempeño que promueve a nivel docente.

#### **Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Diseñar y realizar un estudio longitudinal sobre el impacto que ha tenido el régimen de estímulos al profesorado, en términos de las funciones sustanciales del programa; i.e. docencia, investigación y proyección social, incluyendo diversas formas de creación e innovación, de tal forma que puedan realizarse los ajustes oportunos para maximizar sus impactos positivos.

Culminar los detalles de diseño y poner en funcionamiento la nueva línea de énfasis en Innovación y Emprendimiento.

Retomar la asignación del espacio físico para los profesores de cátedra para un mejor nivel de acompañamiento con los estudiantes.

### **Característica 13. Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente**

*Los profesores al servicio del programa, adscritos directamente o a través de la facultad o departamento respectivo, producen materiales para el desarrollo de las diversas actividades docentes, que utilizan en forma eficiente y se evalúan periódicamente con base en criterios y mecanismos académicos previamente definidos.*

#### **Evidencias:**

Apoyados en la figura de coordinación académica, cada área articula los saberes y experiencias del personal docente. Según se vislumbra en los reportes generados por las distintas áreas, se nota el incremento de la producción académica que apoya las labores docentes. Se evidencia la producción y uso de material docente en las áreas de economía, contabilidad, costos, finanzas, estudios empresariales, estrategia, gestión humana, ética y responsabilidad social, mercadeo, proyectos, etc. (**Anexo del programa 67**).

La apreciación de los estudiantes respecto a dicha producción académica es muy favorable, pues el 68% afirman conocer el material académico creado por los docentes y el 89% afirman que la calidad y pertinencia de ese material es alta.

Conviene señalar que al respecto no se han recibido premios ni reconocimientos, pues tradicionalmente la producción académica no se ha orientado a ese sentido; sin embargo, gracias al quehacer docente, entre el primero de enero de 2008 y el 12 de agosto de 2014, la Escuela de Administración generó *free press* significativos, cuantificados en aproximadamente 2.000 millones de pesos, según el reporte que le hace a la Universidad la empresa Punto Cardinal.

Los medios impresos y los medios digitales son donde más se hace alusión a esta dependencia Eafitense. Medios como El Colombiano, la República, Dinero, Semana, RCN y Caracol Radio, son espacios donde se ha hecho referencia al análisis y notas que se generaron a partir de proyectos académicos de la Escuela. En total, 1004 notas hablan de la dinámica de la Escuela y de la proyección y reputación con la que cuentan sus docentes.

Evaluando la prospectiva de producción con impacto docente, se observa un panorama muy favorable, así como mecanismos de apoyo significativos, a saber: los estímulos del nuevo Estatuto; la existencia un Reglamento de Propiedad Intelectual, el mismo que se encuentra anexo al Estatuto Profesorial y está disponible en la página web de la Universidad; el Comité de Propiedad Intelectual (integrado por: el Rector o su delegado, los directores de Investigación y Docencia o sus delegados, el Director del Centro para la Innovación, Consultaría y Empresarismo (CICE) o su delegado, el asesor legal en Propiedad Intelectual y el representante de investigaciones, elegido por la Dirección de Investigación), a quien se le han encomendado las siguientes funciones:

- Definir principios y parámetros de actuación para la gestión integral de la propiedad intelectual.
- Promover la capacitación y la actualización en propiedad intelectual y en temas relacionados.
- Determinar y actualizar si una obra o invención puede ser objeto de protección.
- Interpretar conforme a la ley y a las disposiciones del presente reglamento los casos presentados para su estudio.
- Dirimir las controversias internas originadas en razón de la interpretación y aplicación del presente reglamento.
- Demás asignadas por la Rectoría.

#### **Análisis y conclusiones:**

Los profesores producen material académico como libros, capítulos de libros, artículos en revistas nacionales e internacionales indexadas; también presentan ponencias en diversos espacios académicos, los cuales permean el aula de clase y potencializan en los estudiantes su proceso de aprendizaje.

El material académico producido por los profesores del programa es percibido por los estudiantes con alta calidad y pertinencia.

Existe un Reglamento de Propiedad Intelectual acompañado por un Comité de Propiedad Intelectual, los cuales son utilizados por la Institución para la producción académica de sus docentes.

**Calificación: 4.5 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Incentivar la participación de los profesores para que sus materiales académicos participen en concurso que les permitan obtener premios y distinciones.

## Característica 14. Remuneración por méritos

*La remuneración que reciben los profesores está de acuerdo con sus méritos académicos y profesionales, y permite el adecuado desarrollo de las funciones misionales del programa y la institución.*

### **Evidencias:**

La Institución cuenta con políticas y reglamentaciones institucionales en materia de remuneración de los profesores, las cuales tienen en cuenta los méritos profesionales y académicos, así como los estímulos a la producción académica y de innovación, debidamente evaluadas. En el Estatuto Profesorial se encuentran definidos los diferentes tipos de profesores, así como sus diversas categorías académicas. Desde el artículo 17 hasta el 27 se definen los diferentes tipos de profesores y del artículo 49 al 58 los tipos de categorías y su remuneración. Desde el artículo 59 hasta el 65 está lo referente a los profesores de cátedra. También existen estímulos específicos y distinciones, los cuales se encuentran desde el artículo 66 al artículo 77 ([Anexo Institucional 12](#)).

Anualmente, la Universidad realiza la asignación salarial a los profesores, de acuerdo con la categoría a la que pertenezca. En el estatuto anterior (1999), también se incluye todo lo relacionado con los tipos, categorías, remuneración, estímulos y distinciones, que aplicaban en su momento.

Durante la última década, 32 profesores que han sido de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia, se han movido en las diferentes categorías, con un promedio de 2 años entre categoría. En el Escalafón anterior son 19, jubilados 2, en carrera académica (Estatuto 2012) 8 y en periodo de prueba 5 profesores.

Como mencionó en apartados anteriores, al entrar en vigencia el nuevo Estatuto Profesorial, EAFIT ofreció a los profesores la oportunidad de permanecer en el Estatuto anterior o trasladarse al nuevo, siendo así garante y respetuoso de las condiciones bajo las cuales fueron contratados inicialmente ([Anexo Institucional 33](#)).

Se encuentra una apreciación muy positiva de los profesores respecto a la correspondencia entre la remuneración y los méritos académicos y profesionales. El 92% de los profesores perciben en alto o medio grado la correspondencia entre los méritos académicos y profesionales y su remuneración académica.

En general, se percibe que los profesores de tiempo completo y cátedra tienen una remuneración superior a la media de la ciudad.

Anualmente, los profesores de cátedra firman contrato y reciben, al igual que los profesores de tiempo completo, una carta por parte de Desarrollo Humano y de la Secretaria General de la Universidad, en la cual les informan sobre la categoría académica o escalafón y escala salarial del profesor, válida para el periodo académico respectivo. Adicionalmente, los profesores de tiempo completo en cualquier momento del año tienen la posibilidad de presentar actualizaciones con el fin de subir de categoría, para hacerse efectivo en el siguiente periodo académico.

### **Análisis y conclusiones:**

Existen categorías académicas claramente definidas y estrictamente aplicadas, las cuales tienen en cuenta los méritos profesionales y académicos de los docentes. Éstas tienen asignaciones salariales bien percibidas por los profesores y superiores a la media de la ciudad.

*Se resalta la transparencia de estos procesos al interior de la Institución.*



**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

**Acciones de mantenimiento:**

Conservar la difusión del Estatuto Profesoral y del Reglamento Docente, de tal forma que los profesores puedan prever, planear y organizar su carrera de la mejor manera posible, según sus circunstancias e intereses.

**Característica 15. Evaluación de profesores**

*La existencia de adecuados sistemas institucionalizados de evaluación integral de los profesores que tenga en consideración de su desempeño académico; su producción como docentes e investigadores en los campos de las ciencias, las artes y las tecnologías, y su contribución al logro de los objetivos institucionales.*

**Evidencias:**

La Universidad aplica sistemáticamente políticas institucionales, claras, precisas y rigurosas en materia de evaluación integral al desempeño de los profesores. En los artículos 43 hasta el 46 del Capítulo 4 del Estatuto Profesoral, se define todo lo relacionado con la evaluación docente: los aspectos a tratar, su frecuencia, los elementos de la evaluación, el acta de evaluación y los resultados (**Anexo Institucional 12**).

La evaluación que se les realiza a los profesores de tiempo completo es de 360º, pues de ella participan sus pares, el jefe, los estudiantes, y se incluye la autoevaluación. Al respecto, el Director de Docencia, en entrevista realizada durante el proceso de autoevaluación, comenta: “ésta forma de evaluación integra y fortalece el quehacer de los profesores y el clima organizacional. La evaluación de 360º ha venido madurando como proceso desde que fue instaurada en los dos últimos años; se ha aumentado la cobertura, transparencia, participación y la calidad del instrumento”.

Para los profesores de cátedra, el proceso de evaluación se realiza por parte de los estudiantes y cada Jefe de Departamento; el Coordinador de la Materia revisa las evaluaciones (**Anexo del Programa 119**).

En términos de los criterios y mecanismos de evaluación de los profesores, la evaluación a la labor docente se realiza desde dos perspectivas: profesores y estudiantes. Por parte de los profesores se tienen en cuenta criterios como el desarrollo del curso, la disponibilidad y los resultados; en cuanto a los estudiantes, se evalúan aspectos como, la asistencia, la dedicación, la percepción de importancia, la actitud y los resultados.

El promedio de la calificación que han asignado los estudiantes a los profesores entre los periodos 2013-1, 2013.2 y 2014-1 fue de 4,48.

La evaluación que realiza el jefe de cada departamento a sus profesores de tiempo completo, se hace con base en el plan de trabajo definido y los compromisos adquiridos por el profesor anualmente, articulados al Plan Estratégico de Desarrollo 2012-2018.

Se han realizado reuniones donde han participado profesores, coordinadores de área y jefes de departamento con la Dirección de Docencia para analizar las calificaciones bajas e identificar acciones de mejoramiento.

Dentro de los esfuerzos por retroalimentar la labor docente, los resultados de aprendizaje, y las dinámicas académicas, EAFIT procura conocer las dinámicas de cancelación de materias; identificando las asignaturas y profesores que concentran la mayoría de casos para poder



intervenir de manera que mejoren los procesos de aprendizaje. Así, EAFIT ha identificado las materias que con mayor frecuencia cancelan los estudiantes y ha detectado que durante los últimos 10 años el 92% de ellas están concentradas en 20 profesores de 10 materias.

EAFIT se sirve de las evaluaciones como instrumentos de mejoramiento, aprovechando la información generada como un insumo valioso para cada profesor, jefes y coordinador de área, de tal forma que se desvelan crítica y constructivamente las posibilidades de mejoramiento en el quehacer profesional y académico de los profesores del programa.

En la Dirección de Docencia reposan las evaluaciones realizadas por todos los actores, así como los instrumentos que se vienen utilizando. Actualmente se dispone de un mecanismo piloto que permite a los coordinadores acceder a los datos de manera oportuna (**Anexo del Programa 58**).

El 82% de los profesores aprecian en un alto nivel la transparencia y equidad de los mecanismos de evaluación de la labor docente, y para el 75% su eficacia es alta.

#### **Análisis y conclusiones:**

En EAFIT siempre han existido políticas de evaluación docente. En los últimos años se ha implementado la evaluación 360 grados, proceso que ha madurado desde su implantación inicial hace dos años. Entre los avances más significativos se cuenta con el diseño e implementación de una plataforma informática para la sistematización de las evaluaciones.

Los resultados de las evaluaciones son analizados por la Dirección de Docencia, los decanos, los jefes de departamento y programa y por los coordinadores académicos; éstos son un insumo fundamental para el mejoramiento de la labor docente.

#### **Calificación: 4.5 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento**

Con el propósito de aumentar el potencial de mejoramiento que generan las evaluaciones, el grupo autoevaluador sugiere indagar -con profundidad- sobre las posibilidades de interpretación que generan los actuales sistemas de evaluación, así como las formas para optimizar el impacto sobre el desempeño académico y profesional, buscando aprendizajes diferenciados entre los profesores de tiempo completo y cátedra, pues estos últimos es posible que compartan menos tiempo con sus pares.

También recomienda continuar madurando el instrumento para la evaluación 360° y evaluar la pertinencia y alcance de algunas preguntas.

Finalmente, el grupo autoevaluador recomienda poner en funcionamiento la aplicación para consulta de las evaluaciones de los profesores.

### **Evaluación global del Factor 3**

Factor Profesores	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	

8. Selección, vinculación y permanencia de profesores	4.4	5.0	En todas las características del factor se observan mejoras significativas, evidenciando el cumplimiento de todas las acciones expresadas en el plan de mejoramiento generado en el marco del proceso de acreditación precedente.
9. Estatuto profesoral	4.4	4.8	Dentro del programa y la Institución se encuentran evidencias suficientes y confiables sobre las políticas y normas para los
10. Número, dedicación, nivel de formación y experiencia de los profesores	4.0	4.4	proceso de selección y vinculación de los profesores, y sobre las estrategias que propician la permanencia de éstos en el programa. Adicionalmente, se demuestra su aplicación plena. Se observa una alta continuidad y cualificación de los profesores de tiempo completo y de cátedra que sirven al programa; la cual también se apoya por la cantidad y calidad de los servicios de Bienestar Universitario, que constituyen una fortaleza de la Institución.
11. Desarrollo profesoral	4.0	4.8	Con respecto al Escalafón Docente precedente (del año 1999), se evidencia una formalización en el Estatuto Profesoral 2012, el cual es mucho más amplio y regula aspectos que antes no estaban considerados; por ejemplo, aparecen nuevas categorías de profesores, lo cual permite más diversidad de roles y contribuciones, tales como profesor en formación y profesor jubilado. Se demuestra además que el Estatuto Profesoral 2012 y el anterior, son claros en cuanto a las reglas establecidas para ascender en la carrera académica, y, además, que se aplican consistentemente.
12. Estímulos a la docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social y a la cooperación internacional	4.4	4.8	Con el Estatuto Profesoral 2012 se fortalecieron los procesos de formalización sobre la producción intelectual, el sistema de investigación, la evaluación de la labor académica; además, se actualizaron los reglamentos y políticas para la certificación de suficiencia de una segunda lengua, periodo sabático, la formación y capacitación profesoral y los estímulos y distinciones para los profesores.
13. Producción, pertinencia, utilización e impacto material docente	3.5	4.5	El cuerpo profesoral y su nivel de formación han aumentado significativamente.  Se evidencia que en la Universidad se han mejorado las políticas de estímulo y reconocimiento a los profesores por el ejercicio calificado. La producción de material académico como libros, capítulos de libros, artículos indexados en revistas nacionales e internacionales; ha aumentado significativamente.
14. Remuneración por méritos	4.4	4.8	También se evidencian mejoras en término de como la

15. Evaluación profesores	No aplica	<p>participación de los docentes en diversos espacios académicos, permean el aula de clase y potencializan en los estudiantes su proceso de aprendizaje; quienes lo perciben como un material de alta calidad y pertinencia.</p> <p>También se demuestra la consolidación de un Reglamento de Propiedad Intelectual y del Comité de Propiedad Intelectual, los cuales son utilizados por la Institución para la producción académica de sus docentes.</p> <p>4.5 Se ha mejorado también la amplitud y sofisticación del proceso de evaluación profesoral, el cual es realizado conjuntamente por pares, estudiantes, jefes y por el mismo profesor. Se ha desarrollado una plataforma para la sistematización de esta información.</p> <p>Se ha mantenido también la categorización en el escalafón y estatuto docente, definidas de forma clara y transparentemente. Dichas categorías reflejan asignaciones salariales basadas en méritos, las cuales sobrepasan el promedio de la ciudad y son bien percibidas por los profesores.</p>
---------------------------	-----------	---

## FACTOR 4. PROCESOS ACADÉMICOS

### Característica 16. Integralidad del currículo

*El currículo contribuye a la formación en competencias generales y específicas, valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades de acuerdo con el estado del arte de la disciplina, profesión, ocupación u oficio, y busca la formación integral del estudiante, en coherencia con la misión institucional y los objetivos del programa.*

#### Evidencias:

EAFIT promueve expresamente la formación integral de sus estudiantes. A partir del Proyecto Educativo Institucional, la Institución declara la formación de competencias, capacidades y valores comunes a través de programas curriculares que garanticen la integralidad en la formación de los estudiantes en el capítulo 1.3 (Impronta Eafitense y valores institucionales) ([Anexo Institucional 1](#)).

Asimismo, el Proyecto Educativo del Programa ([Anexo del Programa 45](#)) declara las competencias en la cuales se forma al estudiante, enfocándose en tres frentes:

- Desarrollo de las competencias genéricas y específicas evaluadas en las pruebas de Estado (Saber Pro).
- Desarrollo de competencias gerenciales relacionadas con el quehacer administrativo.
- Desarrollar competencias las dimensiones axiológicas y ontológicas de la administración.

La totalidad de asignaturas que componen el plan de estudios del pregrado, está respaldada por microcurrículos (todos disponibles en la página web) que explicitan las estrategias pedagógicas y las actividades de evaluación, precisando los propósitos de aprendizaje orientados a diversas competencias. Dichos microcurrículos se actualizan semestralmente en los grupos docentes articulados mediante coordinaciones académicas. El siguiente link permite visualizar los syllabus

vigentes en el semestre de consulta: <http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/administracion-negocios/acerca-del-programa/Paginas/plan-estudios-2013-2.aspx>. (Anexo del Programa 130)

Es importante evidenciar las actividades del Departamento de Prácticas Profesionales (DEPP), desde donde se implementan evaluaciones sistemáticas que abordan de forma integral el hacer, el saber, el deber ser y el ser, de todos y cada uno de los estudiantes que realizan su práctica profesional, consolidando los resultados de desempeño de forma holística. A partir de la evaluación de la práctica, realizada por un asesor, un mentor y el jefe inmediato del estudiante de práctica, el equipo del DEPP que acompaña a los estudiantes de Administración, identifica las necesidades del sector empresarial y retroalimenta al pregrado, con el fin de fortalecer el desarrollo de las competencias que demanda la realidad empresarial (Anexo del Programa 73).

La preocupación constante del programa para consolidar procesos de formación integral se evidencia también con la reforma al plan de estudios realizada en 2007 (Anexo del Programa 50), en la cual se planteó la necesidad de incluir problemáticas éticas de forma transversal en todas las asignaturas servidas por la Escuela de Administración, además de la configuración de una asignatura particular de Ética y Responsabilidad Social, que se complementa con la formación de sensibilización ciudadana, cultural y ambiental ofrecida por los cursos del Núcleo de Formación Institucional, en asignaturas como Constitución y Sociedad (Anexo del Programa 126).

En los diversos espacios curriculares y extracurriculares, se propicia la reflexión entre estudiantes y profesores, en la cual se evalúen las implicaciones de su quehacer, no solo para la organización, sino para la sociedad. El plan de estudios está compuesto por 160 créditos, de los cuales aproximadamente 100 (un 63%) están orientados a ampliar la sensibilización y formación ética. Los coordinadores de las materias que sirven al pregrado expresan que sus asignaturas se ven cruzadas transversalmente por la ética y desde todos los ámbitos se expresan actividades que coadyuvan en la generación de administradores responsables y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

La distribución del tiempo directo e independiente se sustenta en el Reglamento Académico de Pregrado (Art. 32, Cap. 2 - Régimen académico del Reglamento Académico), el cual explica que un crédito académico equivale a 48 horas de trabajo académico del estudiante. El comportamiento de dichas disposiciones se observa en la distribución de tiempos en el plan de estudios (Anexo del Programa 79).

A partir de las encuestas constatamos una alta satisfacción de los estudiantes con el plan de estudios en términos de la manera en que éste contribuye a su formación (88.86%), así como respecto a la satisfacción en términos del aporte de otros programas (77,48% alta y 18.07% media), y el aporte de materias complementarias (81,44% alta y 12.62% media).

### Estudiantes



De manera análoga, los profesores manifiestan una muy alta percepción respecto a la formación que ofrece el programa (94.97%).

### Profesores



En cuanto a las estrategias aplicadas para el fomento de la creatividad y del desarrollo de pensamiento autónomo en los estudiantes, se destaca el uso crítico y reflexivo de noticias de actualidad para contrastar los componentes teóricos de las asignaturas con los sucesos coyunturales, permitiendo además la reflexión ética, pertinente y actualizada que admita cuestionar y enriquecer las formulaciones teóricas y el pensamiento crítico por parte de cada estudiante.

Una iniciativa que fortalece la formación integral, la constituye el “Concurso de Iniciativas Empresariales” (actualmente en su novena versión anual), que se propone identificar, promover y estimular las nuevas generaciones de emprendedores dispuestos a asumir el reto de crear empresas innovadoras, viables, con proyección y comprometidas con el desarrollo social, económico, científico y cultural del país. El concurso busca entregar herramientas que potencien el emprendimiento, incentivando en los participantes el desarrollo de competencias como el trabajo en equipo, liderazgo, proactividad y responsabilidad social, propiciando un espacio para el desarrollo de los proyectos ([Anexo del Programa 83](#)).

Por su parte, Desarrollo Estudiantil respalda y orienta a los grupos estudiantiles, y ofrece actividades de apoyo para el aprendizaje, tales como el curso de Desarrollo de la Creatividad que

favorece el autoconocimiento, el desempeño crítico, creativo y recursivo ante la búsqueda de soluciones de situaciones complejas, difusas y diversas, por medio del desarrollo de proyectos.

Adicionalmente, se llevan a cabo actividades extra curriculares para la proyección social y la investigación, espacios múltiples para el desarrollo de competencias gerenciales y ciudadanas como: espacios democráticos de representación estudiantil en instancias de decisión institucional, los grupos estudiantiles, monitorias, semilleros de investigación, entre otros; que contribuyen al fomento de la creatividad, al desarrollo del pensamiento autónomo, y a la reflexión sobre problemas reales; es decir, a la formación integral pertinente, a partir de la participación activa de los estudiantes.

La siguiente tabla resume y evidencia un desempeño alto en los resultados de Saber Pro 2013, comparado con las Instituciones de Educación Superior del país ([Anexo del Programa 123](#)).

**Tabla 13 Comparación resultados Saber Pro**

**PUESTO PROGRAMAS EAFIT Vs. PROGRAMAS DE IES ACREDITADAS Y PROGRAMAS DE IES DE TODO EL PAÍS**

PROGRAMAS EAFIT	COMP. CIUDADANAS		COMUNICACIÓN ESCRITA		INGLÉS		LECTURA CRÍTICA		RAZ. CUANTITATIVO	
	PROG IES ACRED	PROG TOTAL IES	PROG IES ACRED	PROG TOTAL IES	PROG IES ACRED	PROG TOTAL IES	PROG IES ACRED	PROG TOTAL IES	PROG IES ACRED	PROG TOTAL IES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	13/26	19/190	15/26	33/190	7/26	6/190	12/26	12/190	11/26	10/190
POR ENCIMA DEL 50%	PUESTOS MAS BAJOS									
POR ENCIMA O IGUAL AL 20%	PUESTOS MAS ALTOS									

En 2013, a nivel nacional los resultados de Saber Pro en competencias genéricas evidencian una posición favorable para el programa y la Institución, en cuanto al desempeño de los estudiantes en las competencias de Lectura Crítica, Razonamiento Cuantitativo e Inglés ([Anexo del Programa 123](#)).

A pesar de que la Universidad EAFIT se cerciora que sus estudiantes hayan presentado las pruebas Saber Once y exige presentar la constancia de sus resultados, no se conserva un registro sistemático de los resultados, por lo cual no es posible demostrar el valor agregado de en términos de las pruebas del Estado. Sin embargo, es preciso señalar que nuestros estudiantes reciben preparación para todas y cada una de las competencias evaluadas en las pruebas Saber Pro, a través de los saberes, habilidades y reflexiones que se abordan en distintas asignaturas, bien sea de forma genérica o específica.

Al examinar la malla curricular y los microcurrículos, se evidencia como en todas las asignaturas se fomenta la lectura crítica, en casi todas la escritura y el inglés (mediante el uso de bibliografía), algunas asignaturas se ofrecen 100% en inglés, en todas las asignaturas de la Escuela de Administración se busca el desarrollo de competencias ciudadanas dentro del contexto de la materia. De igual forma, existen por lo menos 18 asignaturas en las cuales se aborda directamente el desarrollo del razonamiento cuantitativo. También, existen asignaturas enfocadas al desarrollo de competencias genéricas para la gestión de organizaciones, el análisis económico y la gestión financiera. Tanto las competencias genéricas como específicas se refuerzan en distinta medida según la línea de énfasis seleccionada por cada estudiante.

De otro lado, es preciso reconocer que muchos estudiantes y algunos actores de la educación no necesariamente conceden toda la importancia que se podría dar a las pruebas Saber Pro, pues para muchos no es realmente determinante en su proyección profesional. Al respecto, en varios semestres académicos hemos realizado charlas de sensibilización y compartido documentación anticipada respecto a las pruebas, de tal forma que mejoren su comprensión respecto a las pruebas y la importancia de las mismas ([Anexo del Programa 112](#)).

También, se implementan estrategias orientadas al desarrollo de competencias en un segundo idioma a través de controles de bilingüismo a lo largo del plan de estudios; además, existe una oferta de asignaturas con algunos grupos completamente orientados en inglés, tales como: Costos para la Toma de Decisiones, Macroeconomía, Economía Internacional, Mezcla de Mercadeo, Administración Internacional, 3 líneas de énfasis (cada una compuesta por 5 materias) y asignaturas complementarias, y, para el próximo semestre, Ética y Responsabilidad Social. Finalmente, la gran mayoría de asignaturas incluyen bibliografía en inglés, iniciativa que se respalda por la adquisición permanente de material bibliográfico en inglés (**Anexos del Programa 110 y 113**).

#### **Análisis y Conclusiones:**

El equipo autoevaluador considera que la integralidad del programa se manifiesta de múltiples maneras, lo que asegura coherencia con los desafíos mismos de la profesión, pues el Administrador de Negocios se forma con la intención de integrar distintas praxis y saberes, con capacidades de discernimiento para el logro de objetivos organizacionales mediante el trabajo de equipo. Durante el proceso de formación los estudiantes efectivamente se benefician de un currículo integral y desarrollan capacidades, valores, actitudes y aptitudes, de acuerdo con el estado del arte de las múltiples disciplinas que nutren el programa, tal como se evidencia en la malla curricular. La formación integral, postulada en el PEI y en el PEP, se materializa en los procesos académicos, fieles a la intención de formar profesionales con una visión holística de la organización, sus integrantes y su contexto, capaces de enfrentar situaciones inéditas en contextos de incertidumbre.

Siendo también fieles a los postulados del PEP y del PEI, las asignaturas fomentan el desarrollo de competencias axiológicas y ontológicas, buscando formar criterios de decisión en términos de capacidad de discernimiento ético, valores y construcción de carácter, lo que se complementa con actividades extracurriculares permanentes en artes, política, cultura, etc., que sensibilizan a los estudiantes y facilitan su formación integral.

Las encuestas a estudiantes y profesores evidencian una percepción muy satisfactoria en que se refiere a integralidad y calidad del currículo; asimismo, los directivos destacan las posibilidades de formación extracurricular y los esfuerzos institucionales para ofrecer una formación integral mediante diversidad de escenarios. Por otro lado, en el taller realizado con empleadores, estos reconocieron la formación integral de nuestros egresados, que se refleja en su visión global y su capacidad de adaptación.

#### **Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

##### **Acciones de mejoramiento:**

Afianzar procesos de diálogo, realizando reuniones periódicas de coordinación, entre las coordinaciones académicas, de tal forma que se generen aprendizajes mutuos y se sintonicen las estrategias pedagógicas hacia la formación integral. Es decir, si hablamos de una malla curricular, se hace necesario tejer constantemente la trama y urdimbre de sus contenidos, ofrecidos por múltiples actores a lo largo del programa.

Promover capacitaciones docentes respecto a estrategias pedagógicas orientadas a la formación por competencias.

Promover la participación estudiantil con el fin de potenciar el rol de los estudiantes, trabajando conjuntamente con grupos y representantes estudiantiles.



Sensibilizar a estudiantes, profesores y directivos respecto a la importancia de las pruebas Saber Pro, así como respecto a la conveniencia de diseñar estrategias que agreguen valor en relación con los niveles de entrada, es decir, las pruebas Saber Once.

Actualizar la formulación de microcurrículos en términos de diversas competencias.

Trabajar con las distintas áreas académicas para adjudicarles responsabilidades específicas en términos del desarrollo de competencias concretas, bien sea aquellas relacionadas en las pruebas Saber Pro, o en otro tipo de competencias.

### **Característica 17. Flexibilidad del currículo**

*El currículo es lo suficientemente flexible para mantenerse actualizado y pertinente y para optimizar el tránsito de los estudiantes por el programa y por la institución, a través de opciones que el estudiante puede construir, dentro de ciertos límites, de acuerdo con su propia trayectoria de formación y a partir de sus aspiraciones e intereses.*

#### **Evidencias:**

En relación a la existencia y aplicación de políticas institucionales en materia de flexibilidad, el Proyecto Educativo Institucional, en sus numerales 3.1 (Una formación centrada en el ser humano), y 3.2 (Una formación teórico-práctica), evidencia su interés y respaldo por una formación teórico-práctica abierta y flexible (**Anexo Institucional 1**).

Las políticas y las prácticas institucionales, permiten que en el pregrado la flexibilidad se manifieste de múltiples maneras. Por ejemplo, la reforma al plan de estudios llevada a cabo en 2007 contempla como aspecto principal la flexibilización del currículo, que se manifiesta desde diferentes frentes: plan de estudios, movilidad estudiantil, transferencias, entre otros, como se detalla en el **Anexo del Programa 50**.

En términos de profundización, el programa cuenta con 13 líneas de énfasis que permiten al estudiante profundizar en un área de conocimiento de su interés, a través de 5 asignaturas que posteriormente pueden ser homologadas en un posgrado de EAFIT. Coloquialmente denominado “Sistema Metro”, la conexión con los posgrados es un mecanismo que facilita el reconocimiento de asignaturas de pregrado en los posgrados de la Universidad EAFIT, teniendo en cuenta la pertinencia de los contenidos y el desempeño académico. Las materias de las demás líneas de énfasis, así como una significativa lista de opciones de otros pregrados, enriquecen la oferta de alrededor de 120 asignaturas complementarias que los estudiantes pueden seleccionar. La flexibilidad también se incorpora dentro del Núcleo de Formación Institucional (NFI), pues ofrece opciones en dos de sus ciclos comunes y 17 alternativas en el ciclo electivo. La siguiente tabla presenta el índice de flexibilidad del programa:



**Tabla 14 Índice de flexibilidad del programa**

Distribución de Créditos	Créditos	Número de alternativas diferentes
Créditos de la práctica profesional	18	9
Créditos de materias obligatorias en el plan de estudios	102	1
Créditos NFI-Habilidades comunicativas	3	3
Créditos NFI-Contextualización Políticas	3	3
Créditos NFI- Constitución y Sociedad	3	1
Créditos NFI-Iniciativa y Cultura Empresarial	3	1
Créditos NFI-Ciclo Electivo	6	15
Créditos de materias de Líneas de énfasis	15	13 (Cada alternativa de cinco materias cada una)
Créditos de materias complementarias	6	120 Aproximadamente
Créditos de materias bienestar universitario	1	80 Aproximadamente
<b>Créditos totales del pregrado en Administración de Negocios</b>	<b>160</b>	
<b>Total créditos flexibles</b>	<b>52</b>	
<b>Índice de flexibilidad curricular del programa</b>	<b>33%</b>	

En términos de movilidad, los estudiantes tienen significativas posibilidades a nivel local, nacional o internacional a través del programa “Sígueme”, 66 convenios de intercambio académico, dos (2) convenios de doble titulación con instituciones educativas en diferentes países (**Anexo del Programa 69**), además de las alternativas para cursar doble programa o solicitar transferencia al interior de EAFIT.

Otra forma de reconocer créditos académicos, se evidencia con los estudiantes admitidos por transferencia externa que cuentan con la posibilidad de homologar hasta el 40% de los créditos que hayan sido cursados en la institución de procedencia, previo cumplimiento de los requisitos académicos establecidos por el programa (**Anexo del Programa 46**).

Además, se han establecido convenios con varios colegios para facilitar la orientación vocacional a los aspirantes. Los bachilleres pueden realizar una pasantía, es decir, cursar una asignatura que les permita familiarizarse con el pregrado, y ser eventualmente homologada cuando sea admitido como estudiante universitario.

Asimismo, los estudiantes pueden acreditar los conocimientos que tienen en determinada materia a través de un examen de validación ante un jurado calificador (**Anexo del Programa 46**). Adicionalmente, el estudiante puede aspirar a validar su práctica profesional con su experiencia laboral, siempre y cuando sus funciones estén relacionadas directamente con su formación profesional (**Anexo Institucional 124**).

Como mecanismos de actualización permanente del currículo, se garantizan instancias de análisis del plan de estudios que permitan responder a las necesidades del entorno, a saber: el Comité de Carrera, el Consejo de Escuela, el Consejo Académico, todos ellos debidamente respaldados por normas institucionales, que promueven además la participación es estudiantes, profesores, egresados y directivos (**Anexo Institucional 2**).

La evaluación permanente y mejoramiento continuo se realiza desde las coordinaciones de área, compuestas por los profesores de la asignatura, quienes constantemente repiensen los propósitos de aprendizaje, estrategias pedagógicas, actividades evaluativas, y, por supuesto, los contenidos

mismos de la materia, de tal forma que se garantice su actualización, relevancia y pertinencia (Anexo del Programa 92).

Al momento de escribir estas líneas, se desarrolla el proyecto de creación de una nueva línea de énfasis en Emprendimiento e Innovación, lo que permitirá al estudiante desarrollar capacidades para la gestión de la innovación y para el emprendimiento y el intra-emprendimiento, lo cual refleja el interés por satisfacer las expectativas del medio, de los estudiantes y sus familias, del sector público (e.g. Ruta N), y de las empresas de la ciudad, que a través de Ruta N, están articulando iniciativas de innovación y construcción de capacidad empresarial.

En lo que se refiere a la oferta nacional e internacional, al examinarla se confirma que en medio de la diversidad, existen elementos comunes que permiten validar nuestra propuesta educativa. Las denominaciones son similares, la duración varía entre 8 y 10 semestres, la cantidad de créditos oscila entre 159 y 169 y los perfiles profesionales son consistentes, a la vez que nos permiten contrastar las singularidades de nuestro pregrado.

La apreciación de estudiantes sobre la flexibilidad curricular para avanzar el plan de estudios tiene una favorabilidad del 89.6% y por parte de los profesores del 87.42%, lo que permite evidenciar que la población académica conoce las alternativas que ofrece el currículo en términos de posibilidades de adelantar y combinar sus asignaturas.



### Análisis y Conclusiones

El grupo autoevaluador encuentra un pensum con un alto nivel de flexibilidad, que permite a los estudiantes configurar las especificidades de su plan de estudios, según sus intereses y prioridades. La consistente aplicación del sistema de créditos que opera para todos los programas de la Universidad es otro mecanismo que propicia la flexibilidad del currículo, dado que le permite al estudiante organizar su proceso de formación de manera autónoma, accediendo a opciones de doble titulación y facilitando el tránsito entre el pregrado y los estudios de posgrado por medio del “Sistema Metro” que permite continuidad de la formación profesional.

Curricular y extracurricularmente, el pregrado manifiesta la flexibilidad de múltiples formas que facilitan a los educandos el desarrollo de diversas actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades de gran importancia para su formación gerencial y administrativa. Para gestionar la flexibilidad, EAFIT ofrece acompañamiento constante; por ejemplo, charlas ofrecidas por la jefatura de carrera en jornadas de inducción al ingresar a la Universidad, y charlas de asesoría académica que se programan durante el periodo de registro de materias en generosos horarios de atención en oficina. Durante el transcurso de la pre-práctica y la práctica, los estudiantes cuentan con asesores y mentores especializados. Además, durante toda la carrera, los estudiantes cuentan con un asesor académico (indicado en el record de cada estudiante), el acompañamiento del

grupo estudiantil “Tutores”, así como la disponibilidad permanente de toda la información en la página web.

Mediante las encuestas y entrevistas se observa que directivos, profesores y estudiantes perciben el programa como altamente flexible, pues además de los elementos anteriores se constatan múltiples oportunidades de movilidad, acompañadas por un sistema y buenas prácticas institucionales para la homologación de créditos obtenidos en intercambios. Además, las relaciones que desde siempre EAFIT ha sostenido con el sector privado y el sector público, benefician a los estudiantes de manera directa a través del Departamento de Prácticas Profesionales (DEPP) y del Centro de Egresados, facilitando escenarios diversos para facilitar su inserción en el sector productivo. En términos generales, los directivos coinciden en señalar que el pregrado ofrece una altísima flexibilidad, lo cual enriquece enormemente las posibilidades de desarrollo de los diversos proyectos profesionales de los estudiantes.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

**Oportunidades de mejoramiento:**

Promover entre la población estudiantil todas las alternativas de flexibilidad. Invitar a instancias de apoyo, tales como la ORI, al DEPP y a coordinadores de líneas de énfasis, a socializar los espacios existentes para aprovechar y profundizar la flexibilidad del currículo.

Consolidar el rol de las coordinaciones temáticas, sus responsabilidades e impacto, en el desarrollo de los propósitos de formación del programa, de tal forma que además de optimizar la interacción con las distintas áreas académicas se logre una actualización coherente y sinérgica de entre las áreas de estudio del programa; propiciando nuevas formas de flexibilización a nivel de cada asignatura y en la totalidad del plan de estudios.

### **Característica 18. Interdisciplinariedad**

*El programa reconoce y promueve la interdisciplinariedad y estimula la interacción de estudiantes y profesores de distintos programas y de otras áreas de conocimiento.*

**Evidencias:**

En EAFIT la interdisciplinariedad se evidencia en la organización y desarrollo de actividades académicas, tanto curriculares como extracurriculares, las cuales se ofrecen a estudiantes de todos los pregrados convirtiéndose en escenarios propicios para complementar la formación de los estudiantes de Administración de Negocios.

Los escenarios de participación interdisciplinaria más comunes a las asignaturas que sirven al pregrado son los semilleros de investigación, los grupos de investigación <http://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/Paginas/grupos-de-investigacion.aspx> y los grupos estudiantiles <http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/grupos-estudiantiles/Paginas/grupos-estudiantiles.aspx#.VGthtfmG8bw>. Estos son un espacio propicio para que estudiantes y profesores de diferentes disciplinas confluyan para generar conocimiento y aprendizajes que pueden dar lugar a producción académica; además, los coordinadores de área concuerdan en que es un acercamiento práctico al campo real.

Los semilleros de investigación están conformados por estudiantes y profesores con el propósito de promover la formación investigativa de los estudiantes y llevar a cabo actividades que desarrollan actitudes y conocimientos sobre lo que es la investigación. Están constituidos por una o más personas (estudiantes o profesores), que desarrollan de manera intencional y organizada una acción de estudio alrededor de un problema específico, usualmente relacionado con las áreas

académicas de su interés <http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/Paginas/semilleros-escuela-universidad-ninos.aspx>

De acuerdo con el PEP, la interdisciplinariedad también se manifiesta en las 13 líneas de énfasis que los estudiantes pueden elegir (cada una compuesta por 5 asignaturas de 3 créditos cada una) (**Anexo del Programa 45**). Adicionalmente, el crecimiento de líneas de énfasis inter-disciplinarias, tales como Gerencia de Proyectos y Gestión Humana que se ofrecen también a estudiantes de otros pregrados.

De manera específica, el programa promueve la interacción de estudiantes de distintas áreas de conocimiento a través de la posibilidad de participar en asignaturas conjuntas con estudiantes de otros pregrados<sup>3</sup>, e incluso de postgrado (hasta dos materias en modalidad Pre/Pos).

Otra forma de evidenciar la interdisciplinariedad, son las materias del Núcleo de Formación Institucional (NFI), que en su ciclo básico incluyen elementos de Derecho, Contexto Político, Empresarismo, Habilidades Comunicativas; y, el Ciclo Electivo, que ofrece materias de diversas áreas de las humanidades, la cultura, así como de temas medio ambientales. Al cursar este tipo de asignaturas los estudiantes de Administración de Negocios interactúan con estudiantes de los otros pregrado pues estas materias son comunes a todos los estudiantes de EAFIT.

Por otra parte, el plan de estudios incluye 6 créditos correspondientes a materias complementarias. Su oferta está compuesta aproximadamente por 150 asignaturas que pertenecen a otros pregrados como: Ciencias Políticas, Comunicación Social, Psicología, entre otros.

Como metodología, la presentación magistral de los temas sigue teniendo importancia; sin embargo, la mayoría de coordinadores de las asignaturas argumenta que promueven y valoran la participación activa del estudiante y posterior confrontación práctica mediante trabajos de investigación y trabajos de campo que impliquen el acercamiento con la realidad gerencial a la cual se verán enfrentados los administradores.

Además de estos escenarios, los congresos, los simposios, los foros y debates, junto con las redes académicas como la de Colciencias y concursos de emprendimiento, se vienen fortaleciendo desde la promoción en las aulas, los incentivos y la preparación de dichos eventos en una cooperación del profesorado y los estudiantes.

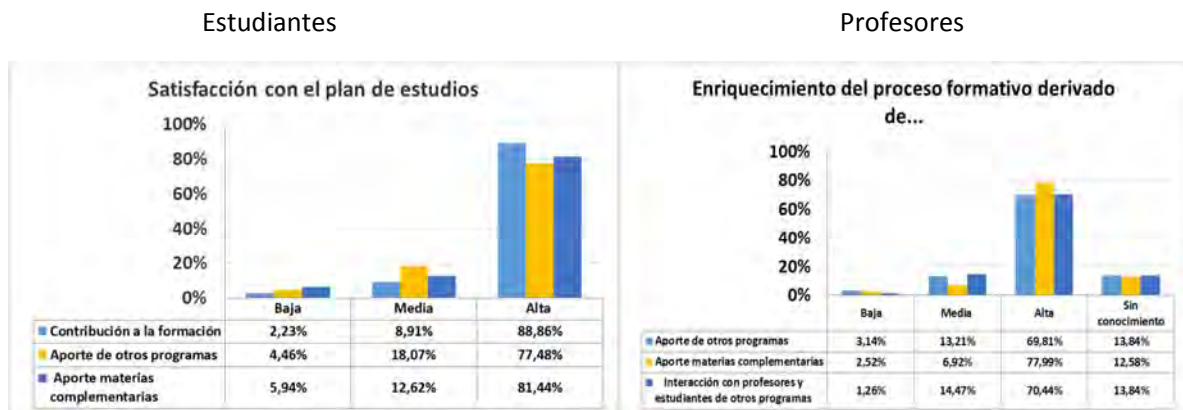
El Proyecto Educativo del Programa, también propicia la interdisciplinariedad a través de las asignaturas servidas desde otros departamentos, permitiendo que los estudiantes se beneficien de la formación interdisciplinaria de sus profesores, pues los profesores que orientan las distintas materias han obtenido títulos de pregrado, especialización, maestría y doctorados en disciplinas y áreas epistémicas diversas, y en instituciones universitarias de distintas ciudades y países, lo cual nutre la pluralidad de pensamiento a la cual están expuestos nuestros estudiantes (**Anexo del Programa 45**).

Los estudiantes y profesores ven favorable el aporte de las materias complementarias (81.44% y 77.99% respectivamente) al desarrollo del proceso formativo que se lleva a cabo en el programa, lo anterior evidenciado en una oferta de cerca de 150 asignaturas de diferentes pregrados.

---

<sup>3</sup> Ciencias Básicas, Análisis de Datos, Teoría de la Decisión, 4 asignaturas de Economía, 2 asignaturas del área contable y 2 del área financiera; una del área laboral, BU, Pre-práctica, y 18 créditos de NFI que comparten con estudiantes de los otros 20 pregrados de EAFIT.

Es importante también valorar la importancia (77,48%) que le dan los estudiantes a la participación e interacción con estudiantes de otros pregrados como ítem de contribución a su formación integral, pensamiento que comparten los profesores con calificación de 70,44%.



### Análisis y Conclusiones:

Gracias a la organización matricial de EAFIT, y a la riqueza interdisciplinaria del plan de estudios, los estudiantes de Administración de Negocios, se benefician de una generosa exposición a múltiples disciplinas académicas. Durante su proceso de formación los educandos comparten actividades académicas con estudiantes de otras escuelas y departamentos, y gracias a la existencia de materias ofrecidas conjuntamente por variados departamentos académicos, el Núcleo de Formación Institucional y las materias complementarias, se garantiza la interdisciplinariedad del programa. Además, las actividades extracurriculares, los eventos académicos, culturales, deportivos, de contextualización económica, socio- política, y de bienestar universitario, afianzan la sensibilidad interdisciplinaria de nuestros estudiantes.

Además, según se constata en los reportes de las coordinaciones de áreas académicas, se ha extendido entre las asignaturas que componen el plan de estudios, la metodología de casos, estilo Harvard, que invitan a los estudiantes a conectar las teorías de la administración con realidades empresariales, todo esto con la orientación y acompañamiento desde el salón de clase. En términos generales, los coordinadores han encontrado gran utilidad en este mecanismo para enfrentar a los futuros profesionales a problemáticas empresariales con el fin de sortear situaciones de incertidumbre y riesgo ([Anexo del Programa 116](#)).

Los profesores y estudiantes valoran de manera favorable la pertinencia y eficacia de la interdisciplinariedad del programa.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

### Acciones de mantenimiento:

Mantener canales de comunicación y de coordinación entre los profesores y responsables de las distintas áreas académicas, de tal forma que se afiancen permanentemente la trama y urdimbre de la malla curricular, el conocimiento mutuo y el trabajo cooperativo entre los profesores.

Conservar y resaltar la perspectiva integral e interdisciplinaria de la práctica profesional como parte del proceso formativo, de tal forma que los estudiantes descubran las bondades de

aproximarse de forma holística e interdisciplinaria a su propio proceso formativo, propugnando además por la integración de los saberes teóricos, con el desarrollo de competencias prácticas a nivel praxeológico, axiológico y ontológico.

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Afianzar el tejido de la malla curricular con el concurso de todos los profesores que participan del proceso formativo. En ese sentido resulta vital el compromiso de las áreas académicas, de tal forma que tanto a nivel transversal como longitudinal se logre una mejor coordinación entre todas las áreas representadas en el currículo, y, por supuesto, de los profesores que lo hacen realidad. Concebir proyectos integradores que puedan implementarse en varias asignaturas, antes o después de la práctica.

Promover formas de enseñanza que impliquen al estudiante pensar en problemas o proyectos, cuya solución involucre la movilización e integración de diversas disciplinas y tipos de competencias; por ejemplo, en términos de saber, hacer, valor y eventualmente desarrollo del ser.

Desarrollar estrategias pedagógicas que inviten a una mayor interacción entre los estudiantes de distintos pregrados que comparten varias asignaturas, bien sea obligatorias, del énfasis, del núcleo de formación institucional o complementarias.

### **Característica 19. Estrategias de enseñanza y aprendizaje**

*Los métodos pedagógicos empleados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudios son coherentes con la naturaleza de los saberes, las necesidades y los objetivos del programa, las competencias, tales como las actitudes, los conocimientos, las capacidades y las habilidades que se espera desarrollar y el número de estudiantes que participa en cada actividad formación.*

#### **Evidencias:**

Dentro del reciente proceso de renovación del Registro Calificado (**Anexo del Programa 48**), y aprovechando la autoevaluación con fines de acreditación, el pregrado en Administración de Negocios ha realizado ingentes esfuerzos para renovar el compromiso de las distintas coordinaciones académicas en la revisión crítica y actualización de las estrategias de enseñanza aprendizaje, con el propósito de afianzar los logros de nuestros estudiantes en términos de la formación deseada (**Anexos del Programa 116 y 127**).

A partir del análisis de los reportes reflexivos generados al interior de cada área académica, puede afirmarse que los métodos pedagógicos empleados por los profesores en las diferentes asignaturas del plan de estudios del programa, se corresponden con la naturaleza de los saberes y las prácticas de la Administración. Igualmente, se evidencia que las actividades de enseñanza aprendizaje conducen al desarrollo de competencias de argumentación, análisis, actitudes constructivas, conocimientos técnicos y académicos propios del saber de la Administración y facultan al estudiante en el desarrollo de capacidades y habilidades coherentes con la práctica administrativa.

Las evidencias que dan cuenta de las estrategias de la enseñanza y aprendizaje de los profesores del programa indican que, por lo general, éstos desarrollan sus actividades pedagógicas a través de mesas redondas, clases magistrales, talleres individuales y grupales, medios tecnológicos, visitas a empresas, trabajos de campo, discusión de casos, participación en redes sociales, trabajos con aplicaciones reales en empresas, exposición de los estudiantes, entre otros.

Por otra parte, puede decirse que las didácticas utilizadas en clase coadyuvan significativamente al desarrollo de los objetivos y se adecuan a las demandas de un saber teórico – práctico como es el



de la Administración. Además, las prácticas docentes permiten el desarrollo axiológico y ontológico de los estudiantes, pues desde el aula de clase se manifiesta el interés por desarrollar valores sostenibles y forjar el carácter de los Administradores de EAFIT. Esto se realiza mediante los esfuerzos permanentes de seguimiento al reglamento, la implementación de campañas de sensibilización como “Atreverse a Pensar”, “Ser Mejor”, y de las asesorías académicas por parte de la jefatura del pregrado.

Cabe resaltar la combinación de didácticas tradicionales y contemporáneas que utilizan los profesores en la enseñanza de la Administración. Por ejemplo, es frecuente encontrar que en una misma asignatura el profesor combine lo presencial con la construcción colectiva y el uso de medios electrónicos. La combinación de metodologías presenciales y didácticas, se utiliza con varios propósitos, a veces como estrategias evaluativa para dar cuenta de los contenidos, otras veces para auspiciar las discusiones de grupo y promover el aprendizaje colectivo, en ocasiones para la reflexión y para la evaluación individualizada.

El 84,16% de los estudiantes encuestados consideran que los métodos de enseñanza facilitan el aprendizaje y la formación de las competencias del plan de estudio en alto grado ([Anexo del Programa 51](#)); el 98,11% de los profesores considera lo mismo ([Anexo del Programa 52](#)).



Durante el proceso de enseñanza aprendizaje, los profesores de tiempo completo ofrecen una franja horaria para atención de estudiantes y seguimiento de sus actividades; de igual forma, en los salones de clase se realizan retroalimentaciones con propósitos de aprendizaje para cada una de las diversas evaluaciones; además, desde las coordinaciones académicas se hace un seguimiento global a los cursos en términos pedagógicos, académicos y logísticos. Las evaluaciones definidas en cada asignatura son un medio de aprendizaje y cumplen los objetivos de seguimiento en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las distintas actividades académicas y extracurriculares (conferencias, foros, seminarios, congresos, entre otras) y las reuniones de coordinación de área son los principales mecanismos para incorporar los adelantos de la ciencias y de la técnica a los programas de los diferentes cursos; como se puede apreciar en el [Anexo del Programa 47](#), en el cual se relacionan los principales eventos llevados a cabo por el departamento de organización y gerencia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en las encuestas puede decirse que los profesores de la mayoría de las asignaturas del programa, hacen uso de los recursos tecnológicos que ofrece la Universidad para el desarrollo de sus clases, las evaluaciones y la socialización de los conocimientos y prácticas ([Anexo del Programa 52](#)).

Resaltan en particular el uso de la plataforma EAFIT Interactiva, como un medio de comunicación, de información, recepción de trabajos, planificación de la agenda de evaluaciones, tareas y compromisos académicos entre los profesores y los estudiantes. Por otra parte, destacan la importancia de los foros y de los laboratorios resaltando la relación estrecha que hay entre el *Bloomberg* y el análisis financiero.

Asignaturas como iniciativa y cultura empresarial destacan el uso de material didáctico generado por profesores del área, que incluye libros, videos y casos recopilados por el profesor Jorge Mesa, quien lidera el área, los cuales se han convertido en una estrategia significativa para el desarrollo de los temas en clase. También, en las asignaturas de costos, análisis de datos, análisis financiero, entre otras, los profesores hacen uso del Excel como un medio imprescindible para el desarrollo de las clases y el desarrollo de las habilidades que requieren los estudiantes para ser competentes en el uso de esta herramienta necesaria hoy en todo contexto laboral. En este punto, conviene resaltar que EAFIT procura un mejoramiento permanente y en atención a las voces de empleadores, ha incorporado en diversas asignaturas el uso de software de hojas de cálculo, tal como Excel, para desarrollar en los estudiantes competencias informáticas altamente apreciadas por las organizaciones.

En definitiva, las encuestas a los profesores y las evidencias relacionadas con este interrogante ilustran la conexión que existe entre las estrategias pedagógicas, los temas de las diferentes asignaturas y el uso de las tecnologías con que cuenta la Institución para la formación de los administradores.

En los datos obtenidos en las encuestas a los profesores, se observa una tendencia que privilegia actividades relacionadas con la formación para la investigación, estudio de los temas que investigan los profesores y que están relacionados con los tópicos de las asignaturas. Por ejemplo, en asignaturas como pensamiento administrativo, estudios empresariales colombianos, gestión humana, estrategia, entre otras, los profesores son enfáticos en mostrar que realizan estados del arte, trabajos de campo en empresas, revisión de los artículos y libros de los profesores a través de los cuales los estudiantes replantean conceptos.

Por otra parte los semilleros de investigación de la Escuela y del Departamento, constituyen instancias pedagógicas que promueven la investigación formativa y la proyección social en las distintas áreas.

Con el propósito de identificar y evaluar las tendencias de permanencia y deserción académica, el programa se apoya en las estadísticas ofrecidas por el Coordinador de Calidad y Gestión de Información, que nos provee con indicadores globales, así como en estudios específicos realizados por la Dirección de Planeación y la Dirección de Docencia, donde se estudia de manera profunda la deserción académica (Montes, I., Almonacid, P., Gómez, S., Zuluaga, F., & Tamayo, E. (2010)<sup>4</sup> y la intención de abandono (Duque, J., Montes, I., Rodríguez, S., & Jaramillo, A. (2014)<sup>5</sup>.

Conviene destacar que desde el Departamento de Desarrollo Estudiantil, además de la idoneidad profesional de sus integrantes, las acciones se respaldan por investigaciones del contexto Eafitense, que abordan temas de metodologías de aprendizaje<sup>6</sup> y problemáticas de abandono<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Análisis de la deserción estudiantil en los programas de pregrado de la Universidad EAFIT. *Cuadernos de Investigación* 81, 9-113.

<sup>5</sup> Intención de abandono en estudiantes de pregrado: factores y soluciones. *Documentos de trabajo. Economía y Finanzas*, N° 14-15

<sup>6</sup> Libro Metodología del Aprendizaje de Jeannette Lerner y Lina Gil, 2006: <http://books.google.com.pe/books?id=kfvr4qZelO4C>

<sup>7</sup> Ponencia Diego Osorio en la Tercera Conferencia Latinoamericana Sobre el Abandono en la Educación Superior, 2013:

[http://www.clabes2013-alfaguia.org.pa/ponencias/LT\\_2/ponencia\\_completa\\_15.pdf](http://www.clabes2013-alfaguia.org.pa/ponencias/LT_2/ponencia_completa_15.pdf)



Los tiempos promedio de permanencia para los estudiantes de pregrado vienen reduciéndose en los últimos años. Analizando las cohortes a partir del 2008-1, cuando el plan de estudios paso de 11 a 9 semestres, los tiempos han bajado de 10.7 a 9, incluyendo la cohorte 2010-1. La tendencia se puede explicar por varios motivos, entre ellos por la mayor concientización respecto al bilingüismo, lo que permite que los estudiantes satisfagan más oportunamente los controles que les frenaban materias. Además, también influyen positivamente los acompañamientos en matemáticas, monitorias contables, estrategias de desarrollo estudiantil, asesorías a estudiantes, etc.

La siguiente tabla muestra los tiempos de permanencia promedio para las últimas cohortes, para el pregrado en Administración y otros afines.

**Tabla 15 Permanencia promedio estudiantes de Administración y otros pregrados afines.**

ESCUELA	PROGRAMA	CIUDAD	COHORTE				
			20081	20082	20091	20092	20101
ESCUELA DE ADMINISTRACION	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	MEDELLÍN	10,7	10,3	10,0	9,7	9,0
	CONTADURÍA PÚBLICA	MEDELLÍN	10,7	11,3	10,1	10,0	
	NEGOCIOS INTERNACIONALES	MEDELLÍN	10,6	10,5	10,1	9,8	9,0
ESCUELA DE ECONOMIA Y FINANZAS	ECONOMÍA	MEDELLÍN	9,9	10,0	9,5	9,0	8,8

Con el propósito de disminuir la deserción, mejorar la permanencia y la correlación entre la duración prevista del programa y el tránsito de los estudiantes, realizamos iniciativas específicas para cada uno de los tres factores causantes, a saber: recursos económicos insuficientes, falta de orientación vocacional y desempeño académico insatisfactorio.

Para facilitar los recursos económicos, EAFIT ha establecido un programa institucional de becas, el cual se presenta en el siguiente link: <http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/beneficios-compensacion/becas/Paginas/becas.aspx#.VGuQuaNZjIU> y que se expone con detalle en el factor 7: Bienestar Institucional.

Con el fin de respaldar y ayudar a los estudiantes a mejorar su desempeño académico y mejorar la orientación vocacional, la Universidad ha dispuesto diversos programas de apoyo: horarios de atención por parte de profesores, monitorías académicas, y consultorios académicos en áreas que suelen preocupar más a los estudiantes.

Así pues, podemos constatar una amplia gama de estrategias orientadas a garantizar el éxito académico de los estudiantes en el tiempo previsto. Se pueden citar los programas desarrollados con Bienestar Universitario que brindan apoyo académico, pedagógico y psicológico; y con el consultorio matemático de Ciencias Básicas. En las líneas de servicios del Departamento de Desarrollo Estudiantil se detallan los tres ejes de acción: el primero, orientado a generar bienestar en la vida universitaria; el segundo, a promover la formación y desarrollo; y, el tercero, a dinamizar la representación universitaria (**Anexo Institucional 41**).

Tal como lo resume el Coordinador Administrativo del Departamento de Desarrollo Estudiantil, Sr. Diego Alejandro Osorio Suarez:

“La labor del Departamento de Desarrollo Estudiantil es acompañar a los estudiantes en su trasegar por esta etapa universitaria de formación, para apoyar, encausar o provocar el surgimiento del sujeto universitario, a través de espacios de reflexión que le permitan hablar-se, escuchar-se y ser escuchado, darse un lugar y así poder entender, criticar y contrastar su lógica subjetiva en interacción con las lógicas de los otros y de los discursos contextuales; esto con la intención de que pueda construir, develar, inventar, incorporar alternativas de solución a aquello que le resulta problemático en relación consigo mismo y con su entorno, es decir, aquello que trunca, obstruye o problematiza su salud psico-afectiva en el marco universitario.

Desarrollo Estudiantil, como Departamento, ofrece servicios, actividades, recursos, herramientas y espacios en los que se le hace un llamado al sujeto a responder por sus quejas, elecciones, dificultades... al fin de cuentas por su ser.”

Además, la Universidad le asigna a todos los estudiantes un profesor-asesor, indicado en el record académico de cada estudiante, de tal manera que los estudiantes tengan a quién acudir frente a las preguntas académicas que se les presentan en relación a su plan de estudios, complementando así el servicio de asesorías que les presenta el personal de Admisiones y Registro, así como la jefatura del programa. También, para mejorar la orientación vocacional, la jefatura del programa se acerca a los estudiantes bachilleres mediante charlas que se ofrecen semestralmente en EAFIT, así como visitas a colegios, además de atención personalizada en la oficina.

También, conviene señalar la realización de charlas de asesoría ofrecidas durante los periodos de registro de materias a todos los estudiantes de Administración, con versiones especialmente orientadas a los estudiantes que culminan su primer semestre de estudio, de tal manera que comprendan mejor funcionamiento de la Universidad, el reglamento, su respectivo plan de estudios y así puedan aprovechar de la mejor forma todas las opciones de interdisciplinariedad y flexibilidad ofrecidas. Con el fin de orientar a los estudiantes que comienzan sus estudios, también se cuenta con la Jornada de Inducción, así como con el acompañamiento del grupo de tutores.

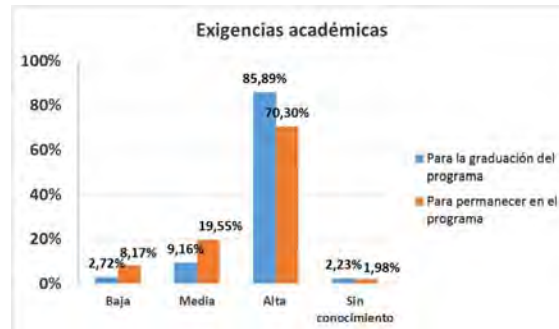
Para los estudiantes que reingresan luego de ser retirados por rendimiento académico se ofrece la asignatura “Metodología de Aprendizaje”, que procura ayudarles a identificar oportunidades de replantearse y mejorar sus hábitos de estudio. Desde dicha asignatura se ofrece acompañamiento pedagógico a estudiantes con bajo logro, ayudando a identificar discapacidades cognitivas, emocionales y problemas actitudinales, o cualquier otro causante de bajo desempeño académico en el programa.

De otro lado, la Universidad ha venido adecuando la planta física con el fin de tener una infraestructura incluyente acorde con la población discapacitada y ello ha implicado la instalación de ascensores, pasamanos y rampas para ascenso a diversos pisos, señalización y, en general, obras para facilitar la movilidad de las personas en condición de discapacidad ([Anexo Institucional 43](#)).

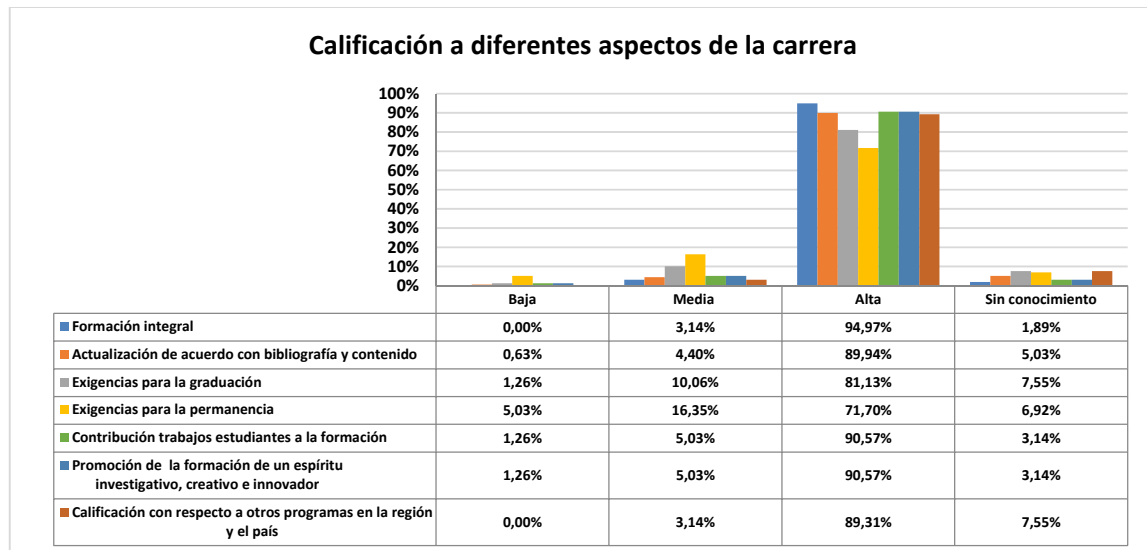
También, es oportuno señalar que los ajustes al plan de estudios implementados a partir del semestre 2013-2, buscan afianzar la inserción académica e integral de los estudiantes a la vida universitaria y al pregrado, principalmente con la inclusión en el plan de estudios de una nueva materia denominada Introducción a la Profesión, pues la idea es que en el contexto de dicha asignatura los estudiantes conozcan mejor el pregrado, la Universidad, el plan de estudios, además de que se concienticen respecto a la importancia de desarrollar competencias en términos de las prácticas, los saberes, los valores y la ontología misma de la Administración de Negocios como profesión de enorme impacto social.

El 86% de los estudiantes y el 81% de los profesores valoran con nivel alto las exigencias académicas para la graduación del programa, y el 70% de los estudiantes y el 72% de los profesores consideran como alto el nivel de exigencia para la permanencia en el mismo ([Anexo del Programa 51 y 52](#)).

#### Estudiantes



#### Profesores



#### Análisis y conclusiones:

El programa cuenta con métodos pedagógicos, medios didácticos y tecnológicos apropiados al desarrollo de los contenidos del plan de estudio, coherentes con la naturaleza teórico-práctica e interdisciplinar del programa, y apropiados para el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades de los estudiantes necesarias para profesionales de Administración.

En síntesis, las evidencias dan cuenta de la libertad de cátedra y la autonomía que tiene el profesor para enseñar y promover los aprendizajes mediante distintos medios, según los propósitos de formación explicitados a nivel macro y microcurricular. Las coordinaciones académicas dan cuenta de una correspondencia adecuada entre los métodos de enseñanza y aprendizaje empleados por los profesores de las distintas áreas para desarrollar competencias en términos de actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades que esperamos promover en el pregrado de Administración de Negocios.

No obstante, el grupo autoevaluador ha identificado que el programa requiere de más y mejores adecuaciones locativas que faciliten el óptimo desempeño de los estudiantes admitidos en condiciones de vulnerabilidad y discapacidad. De igual forma, este grupo considera que si bien el programa propicia la investigación formativa la integración de las tres funciones sustantivas todavía muestra algunas insuficiencias.

**Calificación: 4.5 - Se cumple plenamente**

**Oportunidades de mejoramiento:**

Implementar mejoras locativas necesarias para un programa más incluyente con la población vulnerable y en discapacidad.

Diseñar e implementar acciones que permitan una mayor integración de las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), a partir del programa.

### **Característica 20. Sistema de evaluación de estudiantes**

*El sistema de evaluación de estudiantes se basa en políticas y reglas claras, universales y transparentes. Dicho sistema debe permitir la identificación de las competencias, especialmente las actitudes, los conocimientos, las capacidades y las habilidades adquiridas de acuerdo con el plan curricular y debe ser aplicado teniendo en cuenta la naturaleza de las características de cada actividad académica.*

**Evidencias:**

El Reglamento Estudiantil (**Anexo del Programa 46**), en su Capítulo 5 (de las evaluaciones académicas), declara los criterios y reglamentación relacionada con la evaluación al definir el tipo de exámenes, inasistencia a los mismos, de manera que la evaluación se basa en políticas y reglas claras, universales y transparentes. La implementación del reglamento es monitoreada por los coordinadores de área y la Dirección de Docencia durante todos los semestres académicos. El Reglamento y, en particular, el capítulo de evaluaciones no estipulan la identificación de competencias, actitudes, capacidades y habilidades por parte de los estudiantes, lo que sí está previsto en el PEI y en el PEP (**Anexo Institucional 1**) y (**Anexo del Programa 45**).

La aplicación del reglamento se da desde la primera sesión de clase en la cual el profesor realiza el pacto académico con sus estudiantes al definir las fechas y porcentajes de evaluación para todo el semestre, y en la atención de solicitudes de exámenes supletorios por parte de los profesores y los jefes de departamento.

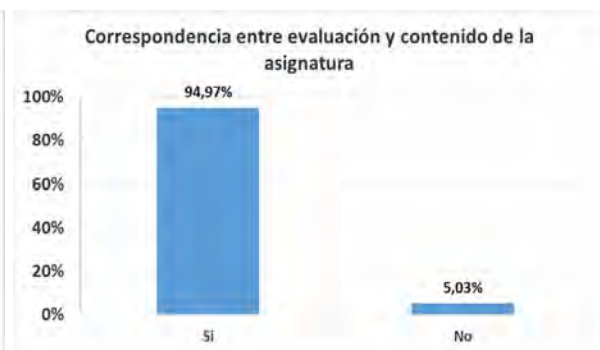
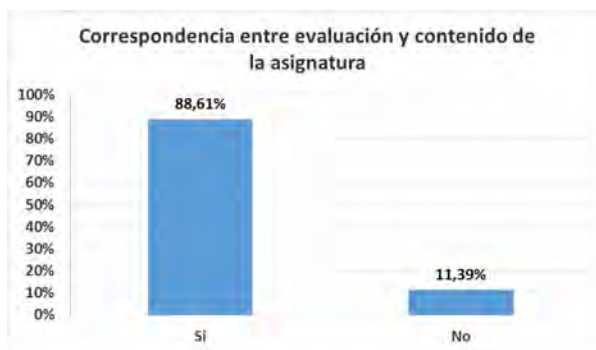
Las evaluaciones implementadas en el programa se corresponden con el perfil profesional expresado en el PEP, que declara el interés del programa por formar administradores íntegros e integrales, con criterios sólidos en términos de valores, carácter y conocimiento para la toma de decisiones (**Anexo del Programa 45**), por cuanto apuntan al logro de conocimientos y aprendizajes cognitivos, competencias comportamentales, y habilidades reflexivas por parte de los estudiantes.

El 83,42% de los estudiantes y el 88,05% de los profesores tienen un alto grado de satisfacción con el sistema de evaluación del programa, mientras que el 77,23% de los estudiantes y 90,57% de los profesores consideran satisfactorio el sistema de evaluación en cuanto a su adecuación para la medición del aprendizaje. Adicionalmente, el 88,61% de los estudiantes y el 94,97% de los profesores consideran que la evaluación se corresponde con las asignaturas del programa (**Anexos del Programa 51 y 52**).

## Estudiantes



## Profesores



El Programa declara e implementa criterios y procedimientos orientados a la evaluación de competencias en tanto existen retroalimentaciones por escrito, grupales o individuales, así como horario de atención a estudiantes, durante el cual se ofrecen orientaciones, sugerencias encaminadas a re-direccionar sus metodologías de estudio y, por lo tanto, sus aprendizajes.

Las coordinaciones académicas y la Dirección de Docencia son las instancias encargadas de revisar los sistemas de evaluación académica de los estudiantes, su implementación y la coherencia de ésta con la naturaleza del programa. Esa revisión se realiza periódica y sistemáticamente.

### Análisis y conclusiones:

Para el grupo autoevaluador, el sistema de evaluación implementado en el programa contiene políticas, normas y reglas claras universales y transparentes. El PEI y el PEP proveen la definición de competencias, habilidades, conocimientos y actitudes inherentes a la formación del Administrador.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

### Oportunidades de mejoramiento:

Fomentar el conocimiento y apropiación del Reglamento Estudiantil en su capítulo de evaluación, tanto por parte de los estudiantes como de los profesores.

### Característica 21. Trabajos de los estudiantes

*Los trabajos realizados por los estudiantes en las diferentes etapas del plan de estudios favorecen el logro de los objetivos del programa y el desarrollo de las competencias, tales como las actitudes,*

*los conocimientos, las capacidades y las habilidades, según las exigencias de calidad de la comunidad académica y el tipo y metodología del programa.*

#### **Evidencias:**

Los trabajos y actividades desarrollados en los diferentes cursos se adecúan pedagógicamente a los objetivos de los mismos, observándose una correspondencia entre ellos y los objetivos de formación del programa, lo cual significa que demandan de los estudiantes logros y desempeños acordes con los objetivos de cada curso, los cuales a su vez están alineados con los propósitos de formación del programa. Los trabajos y actividades realizados por los estudiantes sirven para estimar, valorar y monitorear la apropiación de los objetivos de los cursos de la malla curricular en sus diversas modalidades: formación básica, disciplinar y profesionalizante. En los cursos se realizan distintos tipos de actividades pedagógicas y evaluaciones. Las evaluaciones escritas indagan por la apropiación de contenidos teóricos, desarrollo de conceptos básicos, la capacidad de interpretar y de relacionar problemas y contextos, y contrastar diversos autores y someterlos a la lectura crítica. Las evaluaciones de tipo verbal como lecturas, talleres, entrevistas, mesa redonda y foros tienen el propósito de valorar la capacidad argumentativa, el desempeño conceptual de los estudiantes y las habilidades comunicativas propias del trabajo en las organizaciones. Otro tipo de evaluaciones a partir de casos y problemas relativos a organizaciones, pretenden valorar el saber hacer de los estudiantes de forma que contrasten la teoría con la práctica a partir de la aplicación e intervención de problemas de la gerencia.

En cuanto a los criterios y estrategias aplicados para dosificar la labor académica de los estudiantes en coherencia con el sistema de créditos, el pregrado en Administración de Negocios se acoge de forma íntegra y natural al Decreto 1295 de 2010, que en sus artículos 11, 12 y 13 establece la medida de trabajo académico y sugiere una proporcionalidad entre el acompañamiento directo y el trabajo independiente (acogiendo la relación de uno a dos que debe haber entre una hora de trabajo presencial y el tiempo invertido por el estudiante fuera de clase, generalmente con trabajo guiado por el profesor con base en el programa de cada curso). Lo anterior, a partir de la reforma curricular del año 2008 implicó una transformación en la intensidad horaria semanal y semestral de cada una de las asignaturas del programa. La reforma curricular también ha constituido para los profesores retos pedagógicos, pues invita identificar e implementar estrategias pedagógicas y didácticas cada vez más pertinentes y afines en términos de circunstancias de tiempo, modo y lugar.

En general, los directivos y profesores adscritos al programa observan una significativa correspondencia entre la calidad de los trabajos asignados a los estudiantes y los propósitos del programa. Mediante la Dirección de Docencia, se realizan evaluaciones semestrales que, entre muchos otros factores, indagan acerca de la percepción sobre la pertinencia de los contenidos y actividades evaluativas realizadas dentro del contexto de las diversas asignaturas.

Al constatar los reportes de las áreas académicas se evidencia una significativa correspondencia entre las actividades y trabajos realizados por los estudiantes y las formas de evaluación por competencias, incluso cuando no se utiliza el término de competencias de manera explícita. En el diseño, formulación y realización de trabajos académicos es notoria la dimensión epistemológica, pues en todos se indaga acerca de conocimientos. También, en múltiples asignaturas se procura el desarrollo de actitudes, capacidades y habilidades gerenciales, de planeación, organización, dirección y control, así como análisis crítico, de síntesis. Asimismo, se evidencia la existencia de trabajos que apuntan a las pruebas “Saber Pro”, tales como lectura crítica, escritura, razonamiento cuantitativo, bilingüismo, análisis financiero, organizacional y análisis económico. En términos de competencias ciudadanas, además de la existencia de dos asignaturas específicas (i.e. Constitución



y Sociedad, y Ética y Responsabilidad Social), todas las asignaturas de la Escuela de Administración, transversalmente abordan el tema de la ética y el comportamiento socialmente responsable, fortaleciendo así el carácter ontológico del Administrador Eafitense que debe ser Integral y Responsable.

Las actividades evaluativas son diseñadas por los profesores de cada área, quienes se reúnen a socializar y acordar los instrumentos de evaluación que se implementan durante el semestre académico. En estas reuniones se discute y examina la adecuación de las actividades desarrolladas en las clases y de las evaluaciones con los objetivos de cada curso y con las diversas competencias que promueven entre los estudiantes (**Anexo del Programa 92**).

Durante los últimos cinco años nuestros estudiantes se han hecho merecedores de varios premios, entre los cuales se destacan los obtenidos por un grupo de estudiantes de varios semestres, quienes obtuvieron el primer puesto en el Cuarto Concurso Latinoamericano de Administración, realizado en Bogotá durante el 6 y 7 de noviembre, en un excelente ejercicio de aprendizaje extracurricular, y en medio de un enriquecedor ambiente de excelencia y camaradería académica. El logro es bastante significativo, pues refrenda la excelencia en los procesos académicos de calidad, así como destaca la responsabilidad de nuestros estudiantes, quienes en la primera participación de Administración de Negocios de EAFIT, y contando como preparación con la realización cotidiana de trabajos, exámenes, presentaciones y resolución de casos, participaron con éxito en un concurso con universidades de Perú, Ecuador, Costa Rica y varias nacionales (para un total de 12). Además del reconocimiento de los pares y la visibilidad del pregrado, dentro de los premios se destaca una beca de maestría ofrecida al capitán del equipo. El logro de los estudiantes encarna los valores de EAFIT, pues refleja los anhelos de excelencia de nuestros procesos académicos, representa la audacia, de atreverse a explorar nuevos escenarios, de forma responsable, respetando con tolerancia y construyendo comunidad académica con pares de distintas instituciones, siempre de forma íntegra y responsable.

Por su parte, el Semillero de Investigación en Mejoramiento de Procesos SIMPRO, ha tenido la oportunidad de participar en experiencias de formación que han permitido durante los últimos cinco años el enriquecimiento intelectual de sus miembros y que han sido logros frente a la comunidad académica, la cual lo ha reconocido, entregándoles premios y menciones por su participación en eventos nacionales e internacionales, tales como: XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, 2° Encuentro Latinoamericano Universitario de Chile (3er lugar en la categoría de Proyectos en el Congreso Internacional de Gestión de Mejoramiento Continuo de Procesos y Desarrollo Organizacional), Encuentros Nacionales de Semilleros de Investigación en Bucaramanga 2012 y Tunja 2014, V Concurso de Corresponsables España (el Semillero obtuvo una mención de honor por ser finalista entre 345 proyectos postulados a nivel mundial), entre otros.

Adicionalmente, SIMPRO ha tenido la oportunidad de escribir en revistas tales como: Tiempo de Mercadeo, 2012 con el artículo *“La historia detrás de una marca”*; de igual manera ha sido mencionado en diferentes artículos del periódico *“Nexos”*, de la Universidad EAFIT: *“Los eafitenses, rompiendo las fronteras invisibles de la Comuna 13”* Periódico Nexos, 2012. Así mismo *“Un semillero que apoya los sueños de microempresarios de la ciudad”*, *“Este semillero tiene madera”* y *“SIMPRO: uno de los semilleros más Corresponsables de Iberoamérica”*, como artículos publicados en el canal de estudiantes de la Universidad Eafit. Finalmente, un *“Noti reportaje”* realizado por el canal Tele Medellín, acerca del impacto social que tiene el Refuerzo Integral Empresarial (Capacitaciones y asesorías en áreas de Finanzas, Mercadeo, Procesos Ventas y Servicio al Cliente), para generar estabilidad en las microempresas de la Ciudad.



Desde el punto de vista de la importancia de la visibilidad que ha logrado el tema del comportamiento ético e integral, debemos señalar que el video “Me atrevo a pensar”, producido por el estudiante del programa Adrián Betancur Gómez como parte de su evaluación parcial en la asignatura Seminario de Síntesis, fue el video ganador en el concurso institucional: Tómame un minuto para atreverte a pensar, segunda versión, 2013: <https://www.youtube.com/watch?v=DtFJg3xBXc4&feature=youtu.be>

#### **Análisis y conclusiones:**

El grupo autoevaluador argumenta que el programa se nutre de múltiples trabajos realizados por los estudiantes y considera que éstos favorecen el logro de los objetivos de formación del programa y el desarrollo de competencias, en términos de actitudes, conocimientos y habilidades según las exigencias y expectativas de la comunidad académica y metodología del programa.

No obstante, se hace necesario trabajar por una mayor visibilidad de los trabajos asignados a los estudiantes, así como del tipo de aprendizajes que se proponen lograr, aprovechando la oportunidad de concebir asignaciones que apunten a premios y reconocimientos públicos.

#### **Calificación: 4.0 - Se cumple en alto grado**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Concebir espacios de reflexión entre las coordinaciones académicas, orientados por la Dirección de Docencia, de tal forma que sea posible crear nuevas asignaciones, tareas y trabajos para el desarrollo de los estudiantes, que permitan desarrollar competencias y visibilizar logros.

Referenciar las mejores prácticas al interior de coordinaciones académicas y semilleros de EAFIT, así como en otras universidades, para multiplicar aquellas iniciativas que logren identificar y visibilizar los trabajos de los estudiantes cuya calidad académica les permita participar en premios y reconocimientos.

Capitalizar el interés de los estudiantes más proactivos y las oportunidades de participación en actividades de competencias e interacción académica, de tal forma que permita que los trabajos realizados por los estudiantes tengan mayor reconocimiento. Por ejemplo, a partir de la convocatoria realizada para participar en el Concurso Latinoamericano de Administración, ha surgido la iniciativa de conformar un grupo de estudiantes que buscarán aprovechar los espacios para desarrollar competencias de excelencia académica, liderazgo, trabajo en equipo y proyección profesional.

## **Característica 22. Evaluación y autorregulación del programa**

*Existencia de una cultura de la calidad que aplique criterios y procedimientos claros para la evaluación periódica de los objetivos, procesos y logros del programa, con miras a su mejoramiento continuo y a la innovación. Se cuenta para ello con la participación de profesores, estudiantes, egresados y empleadores, considerando la pertinencia y relevancia social del programa.*

#### **Evidencias:**

Desde 1994 la Universidad definió la política de autoevaluación para sus programas de pregrado, años después inicio el proceso de acreditación institucional, en 2003 obtuvo la primera acreditación institucional, para luego en el 2010, mediante la resolución número 1680 del 16 marzo de 2010, la Universidad obtuvo la renovación de la acreditación por ocho años más (2010-2018). (**Anexo Institucional 8**). La preocupación de EAFIT por promover una cultura de la calidad se evidencia por su participación en las discusiones que al respecto se han generado al interior del

Ministerio de Educación Nacional y del CNA, y por haber sido pionera al someter sus programas a procesos de acreditación, siendo además una de las primeras universidades en obtener la Acreditación Institucional, la misma que se renovó en el año de 2010. De manera análoga, el pregrado ha buscado la calidad mejorando sus procesos internos, autoevaluándose y sometiéndose de manera voluntaria a la evaluación externa con propósitos de acreditación de alta calidad (1998) y renovación de la misma (2005 y 2015). ([Anexo Institucional 6](#))

Como estrategias verificables de seguimiento, evaluación, mejoramiento continuo y gestión de la innovación de los procesos y logros del programa, que buscan fomentar su pertinencia y relevancia social, es preciso destacar que el Consejo de Escuela, las coordinaciones de área, el Comité de Carrera y las reuniones de departamento, son instancias de discusión y evaluación permanente sobre la calidad del programa. También resultan de gran valor las voces de empresarios y dirigentes regionales que se expresan en el Consejo Superior de EAFIT, pues suelen representar estamentos significativos de la sociedad, del sector público y privado, y ofrecen miradas directas y retroalimentaciones oportunas de altísimo nivel para auscultar las necesidades del medio y ayudar a sintonizar la Universidad EAFIT y el emblemático programa de Administración de Negocios con las expectativas del medio.

Asimismo, la Institución socializa periódicamente los informes y evaluaciones realizadas por las organizaciones donde los estudiantes realizan el semestre de práctica, con miras a tomar acciones correctivas encaminadas al mejoramiento en la calidad del programa ([Anexo del Programa 73](#)); mediante este tipo de insumos se han ajustado contenidos académicos, aumentado requisitos de bilingüismo, retroalimentado áreas académicas diversas, etc.

La capacidad de autoevaluación y autorregulación del programa también se evidencia mediante la capitalización de retroalimentaciones informales, expresadas por estudiantes, profesores, personal administrativo, egresados, públicos externos; y canalizadas por la jefatura del pregrado en la implementación de mejoras continuas, estandarización de procesos que mejoran la administración cotidiana, o en ajustes significativos, como el aprobado en octubre de 2012 e implementado a partir del segundo semestre de 2013 ([Anexo del Programa 125](#)). Estos ajustes, dan continuidad a la reforma curricular institucional concebida en el 2007, la cual, a su vez, recogía ideas resultantes de procesos de autoevaluación previa, así como a la realizada al programa durante el 2005 y socializada en febrero de 2006.

De manera más sistemática y formal, el pregrado procura incorporar los resultados de la evaluación realizada por la Dirección de Docencia, quien consulta periódicamente a docentes y estudiantes, así como tener en cuenta la encuesta a graduandos que realiza la Dirección de Planeación.

También, conviene destacar la importancia del proceso de Renovación del Registro Calificado (2013-2014), que permitió consultar a distintos estamentos sobre las quince (15) condiciones de calidad expresadas en el Decreto 1295 de 2010, permitiendo de paso la actualización de actividades, desafíos y logros respecto a cada una de ellas ([Anexo del Programa 48](#)).

La participación activa de profesores y directivos en espacios académicos e institucionales como CLADEA, ASCOLFA, CONACES (del Ministerio de Educación Nacional), entre otros; además de servir como pares externos en procesos del CNA, permite enriquecimientos múltiples a partir de la socialización de experiencias y aprendizaje de mejores prácticas empleadas en programas de Administración.

Al examinar las encuestas, encontramos que el 58,66% de los estudiantes y el 64,15% de los profesores tienen una percepción alta de la incidencia de los sistemas de evaluación y de auto

regulación del programa en la calidad de éste; el 17,82% de los estudiantes y el 9,43% de los profesores consideran que el nivel de incidencia es medio (**Anexos del Programa 51 y 52**).

Otro indicador silencioso, es la escasa existencia de quejas y problemas no resueltos por parte del programa o de las oficinas administrativas de apoyo.



A partir de consultas con el sector empresarial y empleadores, las asignaturas de las áreas: contable, financiera, estadística y de toma de decisiones, han incorporado el uso sistemático del Excel durante el desarrollo de éstas. Además, durante los últimos años, se ha fortalecido la oferta de cursos obligatorios del programa en una segunda lengua, particularmente en el idioma inglés. Algunos ejemplos de las asignaturas ofrecidas en inglés son: Costos para la Toma de Decisiones, Mezcla de Mercadeo, Macroeconomía, Administración Internacional, Ética y Responsabilidad Social, así como múltiples materias complementarias ofrecidas por el Departamento de Negocios Internacionales. También, cabe resaltar el esfuerzo por introducir cada vez más material en inglés al interior de varias materias del pensum, así como el rigor con el cual EAFIT ha venido haciendo cumplir los requisitos de bilingüismo.

#### **Análisis y conclusiones:**

El grupo autoevaluador concluye que el programa cuenta con prácticas institucionales que aplican criterios y procedimientos claros para la evaluación periódica de objetivos, procesos y logros del programa con miras a su mejoramiento. Estas prácticas institucionales tienen carácter participativo en las que se involucran profesores, egresados, estudiantes y empleadores.

**Calificación: 4.6 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Para el 2015, puesta en marcha de la línea de énfasis en Innovación y Emprendimiento y las asignaturas de Ética y Responsabilidad Social y Estrategia en inglés, con el propósito de fortalecer la formación de los estudiantes en estas problemáticas que no estaban contempladas en el programa.

Fortalecer la divulgación de los sistemas de evaluación y autorregulación del programa (El 18,07% de los estudiantes y el 25,16% de los profesores dicen desconocer la incidencia de éstos en el mejoramiento del programa).

### **Característica 23. Extensión o proyección social**

*Existencia de una cultura de la calidad que aplique criterios y procedimientos claros para la evaluación periódica de los objetivos, procesos y logros del programa, con miras a su*

*mejoramiento continuo y a la innovación. Se cuenta para ello con la participación de profesores, estudiantes, egresados y empleadores, considerando la pertinencia y relevancia social del programa.*

**Evidencias:**

La existencia y aplicación de criterios y políticas institucionales y del programa en materia de extensión o proyección social se constata mediante las declaraciones explicitadas en la Visión de la Universidad y se concretan en la Misión y el despliegue de la misma en todas las actividades académicas y culturales de la Institución y en particular las que comprometen las relaciones con los actores empresarial, gubernamental y académico (**Anexo Institucional 1**). De igual forma, el Proyecto Educativo del Programa (**Anexo del Programa 45**) pretende la formación de personas éticamente integrales, capaces de reconocer problemáticas organizacionales para decidir y actuar en sobre éstas.

Los proyectos y actividades de extensión o proyección a la comunidad desarrollados por directivos, profesores y estudiantes del programa, se materializan de múltiples formas, a saber: mediante su participación en el CICE (Centro para la Innovación y la Consultoría Empresarial), el CEC (Centro de Educación Continua), y EAFIT Social, espacio que canaliza las grandes iniciativas de extensión y proyección social de la Universidad.

Los estudiantes, mediante diversos grupos de la Organización Estudiantil, tales como GPG, Seres, TDA, conciben y participan en variadas formas de proyección social (**Anexo Institucional 18**). Desde el punto de vista académico-social, se destacan, en el área de Procesos, el semillero de Investigación y Mejoramiento de Procesos –Simpro-, creado en 2005, el cual está orientado a la investigación y asesoría en mejoramiento de procesos a microempresarios de sectores vulnerables de la ciudad. Ello en asocio con el programa “Cultura E” de la Alcaldía de Medellín, con objeto de masificar la cultura del Emprendimiento. Profesores y estudiantes dedican sus esfuerzos a la asesoría, acompañamiento y solución de problemas en tales organizaciones: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx>

El Observatorio en Comercio, Inversión y Desarrollo, creado en 2012, tiene por objeto investigar, difundir la investigación y participar de los planteamientos de la Política Pública del Gobierno Nacional bajo la red internacional de la *United Nations Conference of Trade and Development – UNCTAD-* que pretende “maximizar las oportunidades comerciales, de inversión y desarrollo de los países en vías de desarrollo, así como la asistencia en sus esfuerzos para integrarse en la economía mundial”, bajo las directrices de las Naciones Unidas. El Observatorio trabaja en asocio con la Cancillería Colombiana, el Ministerio de Industria y Comercio y la Red del Pacto Global.

Por medio del CICE, profesores y directivos del programa se han vinculado a proyectos de asesoría y consultoría dirigidos a organizaciones, comunidades y entidades del Estado, lo que constituye un amplio campo de acciones de proyección social en áreas y problemáticas como las siguientes: gestión de pymes, operaciones comerciales, innovación, protocolos de familia para pymes, capacidades dinámicas de organizaciones, estudios de factibilidad en emprendimiento, formación de docentes en estrategias de intervención, aprendizaje organizacional, mejoramiento de procesos, direccionamiento estratégico, Plan de Negocios - Metro de Medellín, planteamiento de políticas públicas en emprendimiento en la ciudad de Medellín y Neiva, modelos públicos de empresarismo social para el cuidado de la infancia, soluciones socio-económicas para el sector polvorero de la Ciudad, oportunidades de negocio para el sector lácteo, diseño organizacional en COMEDAL, formación de competencias en innovación, administración de entidades de salud, formación de competencias empresariales para microempresarios del sector alimentos y de

turismo, diseño de códigos de ética y buen gobierno, gestión de servicios públicos, gestión de organizaciones sociales (discapacidades cognitivas, físicas, políticas públicas de pacificación y autonomía territorial, realización de historias empresariales, entre otras. Ver proyectos de asesoría y consultoría del CICE ([Anexo del Programa 85](#)).

En términos del impacto que han generado en el entorno los resultados de los proyectos de extensión social generados por el programa, debemos constatar que no existen estudios. Tampoco contamos con un sistema de información que permita sistematizar experiencias de proyección social, tal vez por la tradición misma del programa, muy orientado hacia el sector público, y por la estructura de EAFIT, dentro de la cual la proyección social suele radicarse fuera de los programas académicos.

Por otro lado, hace aproximadamente siete años, se viene desarrollando en el énfasis en Gestión Humana, un trabajo de aplicación que tiene como propósito validar y aplicar el aprendizaje adquirido durante las cinco asignaturas que componen dicha línea de énfasis, además de hacer una contribución social que beneficia directamente a las micro, pequeñas y medianas empresas que participan en este trabajo. Consiste en la aplicación de herramientas de auditoría a la gestión humana de una organización. En promedio se practican cuatro auditorías con su respectiva acción de mejora cada semestre, las cuales, a través de un diagnóstico, permiten determinar el estado de los procesos de gestión humana de cada empresa; allí se evidencian fortalezas, riesgos laborales y legales a los que está expuesta la organización.

Aunque el alcance del trabajo académico no llega hasta la labor de intervención de los procesos diagnosticados, el informe final de la actividad propone acciones de mejoramiento para que la compañía emprenda planes de intervención en los procesos de gestión humana.

En términos de participación del programa en la aplicación de políticas nacionales en materia de innovación y desarrollo económico, técnico y tecnológico (innovación, adaptación, transferencia), de acuerdo con el tipo y modalidad del programa, podemos señalar que el área de Emprendimiento e Innovación, en cabeza del profesor Jorge Mesa, ha participado en el desarrollo de proyectos relacionados con políticas públicas en materia de Innovación, Emprendimiento y Desarrollo Económico, particularmente con la Alcaldía de Medellín, participado en iniciativas como Tecnova y Ruta N, incluso desde su misma concepción.

Por el impacto que la Institución ha ejercido en los medios local, regional y nacional o internacional, ha sido merecedora de importantes reconocimientos: el Mercurio de Oro, otorgado por FENALCO en 2013, la Medalla del Congreso Luis Carlos Galán, por la campaña Atreverse a Pensar. Sin lugar a dudas, estos reconocimientos reflejan los esfuerzos de la Universidad por fomentar los valores y la formación de estudiantes con carácter ético y responsabilidad social.

En términos de los mecanismos y estamentos del programa que analizan permanentemente las acciones que éste ejerce sobre el medio, se identifican: el Consejo de Escuela, el Comité de Carrera, las coordinaciones de área y el Departamento de Prácticas, instancias que incorporan de manera reflexiva las voces de empleadores y egresados. Es importante anotar que el área de Emprendimiento ha conformado un grupo de investigación denominado GUIE. Entre sus temas centrales de trabajo está la innovación que ha servido de base para desarrollar textos sobre auditoría de la innovación y buenas prácticas en este campo. Para el 2015, el grupo tendrá diseñado el texto “Emprendimientos innovadores latinoamericanos”, así como una serie de casos empresariales en los que sobresale el tema en mención. Las actividades del grupo son relevantes para la proyección social del programa en la medida en que las auditorías y su producción académica inciden en el entorno social y empresarial.

Por la naturaleza del programa, las asesorías que sus integrantes realizan son de orientación académica, investigativa y técnica. Muchos de estos proyectos y acciones se han desarrollado a través de algunos semilleros de investigación y del CICE. Respetando la naturaleza y modalidad del programa, así como la tradición Eafitense, la información sobre las comunidades, empresas, gobiernos, instituciones, organizaciones de usuarios y asociaciones a las que EAFIT les presta asistencia técnica o tecnológica, servicios, asesorías y otros apoyos que apunten a la solución de problemas o a la ejecución de programas de mejoramiento, en EAFIT no se documenta por parte de los programas académicos de forma particular, sino que se relaciona de forma institucional por las dependencias responsables, tales como: el CICE, el CEC, el Centro de Egresados, etc.

#### **Análisis y conclusiones:**

El grupo autoevaluador concluye que el pregrado ejerce una influencia positiva en su entorno, desarrolla políticas en correspondencia con su naturaleza y situación específica. Igualmente, anota que existen mecanismos para enfrentar académicamente problemas y oportunidades del entorno. De otro lado, el programa cuenta con mecanismos para evaluar su pertinencia y promover vínculos con diversos sectores de la sociedad.

También, se constata que existen múltiples mecanismos de extensión y proyección social, mediante los cuales pueden participar estudiantes y profesores, aunque la articulación es institucional y no depende del programa de forma específica, pues por tradición, y, según la naturaleza y del programa y de la Universidad, la proyección social trasciende el ámbito de cada programa académico.

#### **Calificación: 4.0 - Se cumple en alto grado**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Generar mecanismos institucionales y del programa que promuevan una mayor participación del estudiantado en actividades y proyectos de proyección social.

Mejorar la visibilidad respecto a las posibilidades de participación en mecanismos de proyección social, tanto para estudiantes como para profesores, e incluso egresados del programa.

#### **Característica 24. Recursos bibliográficos**

*El programa cuenta con recursos bibliográficos adecuados y suficientes en cantidad y calidad, actualizados y accesibles a los miembros de la comunidad académica, y promueve el contacto del estudiante con los textos y materiales fundamentales y con aquellos que recogen los desarrollos más recientes relacionados con el área de conocimiento del programa.*

#### **Evidencias:**

La institución cuenta con políticas para la adquisición del material bibliográfico (**Anexo del Programa 110**) las cuales definen la figura de Comité de Profesores Enlace; a través de ellos, se canalizan las necesidades de material de cada departamento académico. Para 2014, la inversión presupuestal destinada a la adquisición de material fue de \$1720 millones de pesos (en 2013 se adquirieron 14.383 ejemplares de material bibliográfico por compra, canje y donación). El siguiente, es el presupuesto asignado en los últimos cuatro años para la compra y suscripción de material bibliográfico (**Anexo del Programa 110**):



**Tabla 16 Presupuesto de inversión en material bibliográfico**

RECURSOS PARA MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	Presupuesto			
	2011	2012	2013	2014
Suscripción bases de datos de revistas electrónicas y portales especializados.	\$ 692.124.700	\$ 942.124.700	\$ 1.177.320.000	\$ 991.036.000
Suscripción revistas impresa.	\$ 420.000.000	\$ 467.650.000	\$ 370.000.000	\$ 300.000.000
Libros, audiovisuales, partituras, documentos y normas.	\$ 757.000.000	\$ 794.641.000	\$ 798.635.000	\$ 429.000.000
<b>TOTAL (PESOS)</b>	\$ 1.869.124.700	\$ 2.204.415.700	\$ 2.345.955.000	\$ 1.720.036.000

Específicamente para el pregrado, la disponibilidad de material bibliográfico es la siguiente ([Anexo del Programa 113](#)):

**Tabla 17 Material bibliográfico exclusivo del pregrado**

Tipo de material	Cantidad Títulos	Cantidad ejemplares
<b>AUDIOVISUALES</b>	218	320
<b>LIBROS</b>	7.492	11.866
<b>PROYECTOS</b>	450	690
<b>REFERENCIA</b>	110	228
<b>TESIS</b>	641	964

Fuente: Sinbad SIO, 20 de octubre de 2014

El Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, ofrece un amplio horario de atención al público, así como la posibilidad para que estudiantes y profesores se beneficie de redes y convenios de cooperación e intercambio y préstamos inter-bibliotecarios con instituciones públicas y privadas. En cuanto a su infraestructura tecnológica, se encuentra apoyada en sistemas de información que aseguran la administración, accesibilidad y disponibilidad de los recursos para responder a las necesidades de la población universitaria. El servicio de información ofrece flexibilidad a los usuarios en cuanto a asesoría y orientación para consulta, préstamo y renovación del material bibliográfico.

Las estadísticas de la Biblioteca evidencian que se ha incrementado el uso de las bases de datos, lo que se ha visto influenciado por las consulta de artículos académicos, tema que se privilegia en los currículos de las asignaturas.

Adicionalmente, la puesta en marcha del programa de Formación en Competencias Informacionales – COIN, ha permitido a la comunidad de usuarios capacitarse a través de cursos, guías y tutoriales, para acceder a la información y hacer uso adecuado de ésta.



El pregrado en Administración de Negocios, desde el primer semestre, promueve el uso de los recursos bibliográficos en la asignatura Introducción a la Profesión, realizando actividades académicas que involucren a los estudiantes con el uso de bases de datos y la elaboración de citas y referencias del material consultado; lo anterior, con el apoyo del programa COIN.

Estudiantes y profesores opinan que existe suficiencia, actualización y pertinencia del material bibliográfico, características que fueron valoradas en un nivel alto, con porcentajes superiores al 86% para los estudiantes y superiores al 90% para los profesores. En cuanto al material bibliográfico la característica que más evidencian los estudiantes su suficiencia con un 92,08%, mientras los profesores evidencian más su pertinencia con un 93,71%.

#### Estudiantes



#### Profesores



### **Análisis y conclusiones:**

La Institución y el programa cuentan con material suficiente y actualizado para el óptimo desarrollo del proceso de formación profesional de sus estudiantes; la infraestructura física y tecnológica de la biblioteca favorece la accesibilidad a los recursos bibliográficos.

Asimismo, el pregrado aprovecha los recursos disponibles para apoyar las labores de enseñanza y estimula su consulta desde las actividades académicas propuestas en las asignaturas. Absolutamente todo el material bibliográfico contenido en los microcurrículos de las asignaturas puede ser consultado por los estudiantes en la Biblioteca.

Los profesores revisan y actualizan de manera constante los contenidos bibliográficos necesarios para sus actividades académicas y cada vez se incrementa la inclusión de bibliografía en inglés con el fin de mejorar las competencias de bilingüismo en los estudiantes.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

### **Oportunidades de mejoramiento:**

Promover desde las áreas académicas la inclusión, en todas las asignaturas, de actividades académicas que requieran la consulta de material impreso, bases de datos y otros recursos disponibles, y a su vez la correcta utilización de citas y referencias.

## **Característica 25. Recursos informáticos y de comunicación**

*El programa, de acuerdo con su naturaleza, cuenta con las plataformas informáticas y los equipos computacionales y de telecomunicaciones suficientes (hardware y software), actualizados y adecuados para el diseño y la producción de contenidos, la implementación de estrategias pedagógicas pertinentes y el continuo apoyo y seguimiento de las actividades académicas de los estudiantes.*

### **Evidencias:**

La Institución en su Visión declara la importancia de tecnologías avanzadas que le permitan el logro de sus propósitos misionales a través de una infraestructura informática que soporte los procesos de formación (**Anexo Institucional 1**). Es desde el Centro de Informática que se lideran los procesos relacionados con el apoyo, renovación, actualización y adquisición de recursos informáticos.

En aras de facilitar las actividades de docencia e investigación, la Universidad EAFIT, con el apoyo del Centro de Informática, se ha dado a la tarea de incrementar la dotación de equipos de cómputo. Actualmente cuenta con 1606 equipos dispuestos en las salas de informática, las mismas que pueden ser utilizadas por los profesores para el desarrollo de las clases, o para el préstamo a estudiantes.

Adicionalmente, el Centro de Informática ofrece el servicio de préstamo de portátiles a estudiantes, servicio para el que dispone de 100 equipos, así como la opción de dos aulas móviles con 100 equipos de cómputo para llevar a los salones de clase. La Biblioteca tiene dispuestos 171 equipos en espacios de estudio, para el uso de estudiantes y profesores.

Asimismo, el Centro de Informática ha desarrollado diferentes aplicaciones web que apoyan las actividades académicas y administrativas (**Anexo Institucional 39**).

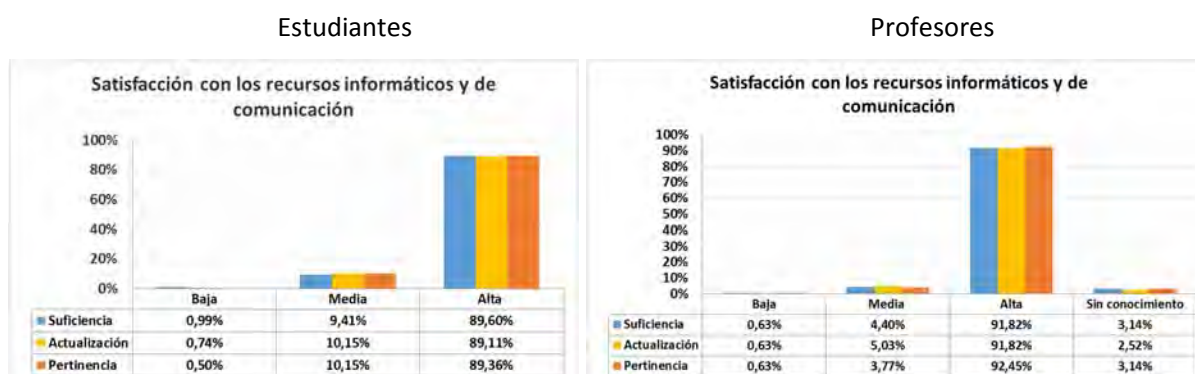
El uso de los recursos informáticos se incentiva a través de actividades académicas propuestas en las diferentes asignaturas; por ejemplo, en Análisis de Datos, Matemáticas Financieras, Gestión Financiera de Largo Plazo, etc. en las cuales se desarrollan actividades en Excel. Por otra parte, la

plataforma EAFIT Interactiva posibilita la interacción virtual entre estudiantes y profesores y cuenta con herramientas que permiten realizar foros y evaluaciones en línea.

En lo referente a conectividad, el campus universitario cuenta con un ancho de banda de 580 Mbps, 168 *access points* (Medellín), 75 Zonas *Wifi* (*Aireafit*), estimando que diariamente 9500 dispositivos se conectan a *Wifi*. Cada 6 meses se realiza mantenimiento preventivo a todos los centros de cableado y racks del Campus.

Por otra parte, desde el Departamento de Comunicación se gestiona la comunicación con los diferentes públicos, tanto internos como externos, a través de los medios institucionales, relación con la prensa, relaciones públicas e identidad visual.

La apreciación de estudiantes y profesores sobre los recursos informáticos y de comunicación es altamente favorable en cuanto a la suficiencia, actualización y pertinencia; todas las características fueron calificadas sobre el 89%. Los directivos también perciben que en el contexto universitario colombiano, EAFIT sigue a la vanguardia en términos de recursos informáticos y de comunicación. Además de liderar la introducción de Internet en Colombia y la formación en ingeniería de sistemas, EAFIT se ha fortalecido internamente con “Proyecto 50” para llegarle a los distintos públicos mediante las más avanzadas TICs.



### Análisis y conclusiones:

El equipo autoevaluador constató que la Institución y el programa disponen de recursos informáticos y de comunicación suficientes para el óptimo desarrollo de sus funciones. Existe una política de actualización permanente de los recursos que le permiten al programa acceder a las últimas tecnologías de información y comunicación, apoyadas por áreas que brindan soporte técnico a los servicios informáticos y de comunicación.

La opinión de estudiantes, profesores y directivos sobre la satisfacción con los recursos informáticos y de comunicación refleja una percepción favorable.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

### Característica 26. Recursos de apoyo docente

*El programa, de acuerdo con su naturaleza y con el número de estudiantes, cuenta con recursos de apoyo para la implementación del currículo, como talleres, laboratorios, equipos, medios audiovisuales, sitios de práctica, estaciones y granjas experimentales, escenarios de simulación virtual, entre otros, los cuales son suficientes, actualizados y adecuados.*

### Evidencias:

El campus universitario cuenta con 149 espacios entre aulas y auditorios, dotados de equipos audiovisuales como portátiles, *video beam*, sonido amplificado, etc. Algunos de estos espacios cuentan con televisores y tableros digitales ([Anexo del Programa 109](#)).

Como complemento a lo anterior, el programa se sirve de laboratorios como MercaLab, destinados a la investigación y compuestos por: salón de sesiones de grupo o cámara de gesell, salas de entrevistas en profundidad, aula de innovación y creatividad, laboratorio de geomercadeo, laboratorio de investigación de mercados, laboratorio afectivo, laboratorio visual / eyetracking y laboratorio de neurociencias del consumo. Estos laboratorio permiten al docente llevar a cabo prácticas que le permitan al estudiante consolidar su proceso de aprendizaje.

Adicionalmente, los estudiantes del pregrado pueden acceder al Laboratorio Financiero, espacio que permite al estudiante acercarse al sector financiero a través de la práctica; además, cuenta con información de la Bolsa de Valores de Colombia.

La plataforma de Eafit Interactiva es un recurso que permite al docente la orientación de sus cursos y la comunicación virtual con sus estudiantes. La plataforma posibilita al docente el envío de información, programación de actividades en línea (foros y exámenes); además, los integrantes del grupo pueden visualizar contenidos de la asignatura, información básica de los demás miembros, enviar mensajes, entre otras opciones.

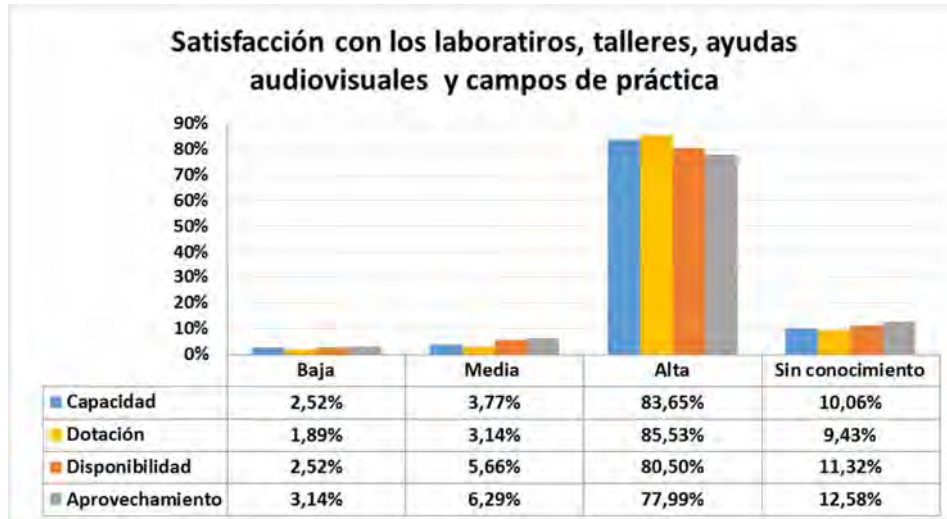
Por otra parte, desde 2010 surge “Proyecto 50” como una propuesta para desarrollar en los docentes competencias en innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se ofrecen programas de formación, comunidades de aprendizaje, laboratorios, infraestructura tecnológica, entre otros ([Anexo Institucional 15](#)).

Los resultados de las encuestas sobre los recursos de apoyo docente evidencian una opinión satisfactoria de estudiantes y profesores, pues califican en un nivel alto su apreciación sobre la capacidad, dotación, disponibilidad y aprovechamiento de los laboratorios, talleres y ayudas audiovisuales. Para estudiantes el más alto nivel lo obtuvo la dotación de estos espacios con 88,37%, concepto en el que estuvieron de acuerdo los profesores con una calificación en nivel alto de 85,53% para la dotación.

#### Estudiantes



## Profesores



### **Análisis y conclusiones:**

Mediante los documentos, datos estadísticos, instrumentos de percepción, y listado de activos, el equipo autoevaluador pudo evidenciar que el programa dispone de recursos suficientes en calidad y cantidad, para apoyar de manera apropiada los procesos de enseñanza aprendizaje. La percepción de estudiantes y docentes sobre los laboratorios, talleres, ayudas audiovisuales y campos de práctica, ha sido valorada de forma muy favorable; y, aún más, por aquellas personas que como estudiantes o profesores han participado de procesos formativos en otros contextos.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

### **Acciones de mantenimiento:**

Continuar fomentando la vinculación de los docentes a los cursos de formación en “Proyecto 50”. Asimismo, mantener la oferta permanente de cursos de interés y apoyo a la labor docente.

### **Oportunidades de mejoramiento:**

Sería altamente significativo procurar la existencia de espacios físicos específicos en los cuales los profesores de cátedra puedan atender estudiantes, guardar material, disponer de equipos de hardware y software. Este elemento, no sólo constituiría una amable cortesía, sino también un diferenciador positivo de EAFIT como empleador.

### **Evaluación Global del Factor 4**

Factor 4 Procesos académicos	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	

16. Integralidad del currículo	4.7	4.8	<p>En términos de desarrollo curricular, se observa una mayor conciencia de todos los estamentos por cultivar la integralidad, aprovechar la flexibilidad y nutrir la flexibilidad que el plan de estudios permite. La reforma al plan de estudios, gestada en el 2007 e implementada a partir del 2008, al reducir la malla curricular de 11 a 9 semestres, generó múltiples desafíos en términos de formación integral, flexible e interdisciplinaria en menos tiempo, exigiendo mejor diseño y ejecución curricular, de tal forma que la docencia directa optimizara los aprendizajes realizados durante el trabajo independiente.</p> <p>Se evidencian acciones de actualización de la malla curricular, tanto en la reforma implementada a partir del semestre 20081, de su evaluación, y de los ajustes incorporados a partir del 20132. El currículo se ha fortalecido en términos de bilingüismo, uso de TICs, e implementación de mejores sistemas de evaluación para los estudiantes, manteniendo estrategias de aprendizaje/enseñanza activas.</p> <p>Teniendo presente el modelo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, se ha procurado conceder más autonomía y libertades a los estudiantes; por ejemplo de asistir o no a clase, e incorporando más actividades de trabajo independiente por parte de los estudiantes. En diversas asignaturas se cultiva en el estudiante la capacidad de “aprender a aprender”, de manera crítica y constructiva, desarrollando competencias de investigación y solución de problemas.</p> <p>En relación a las pruebas de Estado no hemos logrado que todos los estudiantes le den la importancia que podría tener. Sin embargo si se ha procurado sensibilizar a todos los públicos, y enfocar diversas asignaturas al desarrollo específico de competencias relacionadas con las pruebas SaberPro.</p> <p>A raíz del proceso autoevaluativo, advertimos la necesidad de repensar ciertas tareas, de tal forma que trasciendan el aula de clase y permitan el desarrollo de trabajos más significativos para los estudiantes, por ejemplo, mediante el planteamiento de problemas reales, cuya satisfacción permita además logros en términos de proyección social.</p> <p>En términos de recursos bibliográficos, informáticos, de comunicación y de apoyo docente, el programa se ha beneficiado de forma significativa de los esfuerzos sistemáticos que EAFIT realiza consistentemente en términos presupuestales y de decisiones estratégicas. Prácticamente todos las</p>
17. Flexibilidad del currículo	5.0	5.0	
18. Interdisciplinariedad	5.0	4.8	
19. Estrategias de enseñanza y aprendizaje	4.5	4.5	
20. Sistema de evaluación de estudiantes	4.5	5.0	
21. Trabajos de los estudiantes	4.6	4.0	
22. Evaluación y autorregulación del programa	4.6	4.6	
23. Extensión o proyección social	5.0	4.0	
24. Recursos bibliográficos	4.9	5.0	
25. Recursos informáticos y de comunicación	4.6	5.0	



26. Recursos de apoyo docente	4.7	5.0	necesidades en dichos sentidos son plenamente satisfechas de manera vanguardista.
-------------------------------	-----	-----	---

## FACTOR 5. VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

*Un programa de alta calidad es reconocido nacional e internacionalmente a través de los resultados de sus procesos misionales.*

### **Característica 27. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales**

*Para la organización y actualización de su plan de estudios, el programa toma como referencia las tendencias, el estado del arte de la disciplina o profesión y los indicadores de calidad reconocidos por la comunidad académica nacional e internacional; estimula el contacto con miembros distinguidos de esas comunidades y promueve la cooperación con instituciones y programas en el país y en el exterior.*

#### **Evidencias**

El compromiso de la Universidad EAFIT con el contexto nacional e internacional se evidencia desde sus declaraciones de Misión y Visión, pues a partir de procesos de formación, investigación y proyección social, aspiramos a generar contribuciones y justos reconocimientos que trasciendan la esfera local. Así mismo, las políticas y rutinas de calidad institucional, fomentan la permanente referenciación externa, que se hace necesaria y se facilita gracias a la interacción de nuestros estamentos estudiantiles, docentes y directivos, con pares de otros contextos.

La Universidad EAFIT tiene definida y explícita la internacionalización en todas sus dimensiones como un área prioritaria para su desarrollo. Evidencia de su importancia son: la inclusión en el Plan de Desarrollo 2012-2018 (capítulo 4, sección 3) (**Anexo Institucional 3**), en el PEI (sección 5, de interacción con la comunidad) (**Anexo Institucional 1**), en el Registro Calificado del programa (sección 2.2), (**Anexo del Programa 48**), en el reporte de la Escuela de Administración PRME, entre otros; la larga existencia y el fortalecimiento de la Oficina de Relaciones Internacionales; la existencia del Comité Institucional de Internacionalización; etc.

La orientación cotidiana del Jefe del Departamento de Organización y Gerencia, gracias a su participación permanente en ASCOLFA y CLADEA, facilita la referenciación y sintonía con las universidades colombianas e iberoamericanas participantes. De igual forma, el Jefe del Programa, gracias a su formación en 4 universidades distintas y a su participación en la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad del Ministerio de Educación Nacional (CONACES del MEN), permite nutrir análisis de comparabilidad con programas similares a nivel nacional e internacional.

Durante el año 2013 se realizó el más reciente análisis sistemático, comparando el pregrado con referentes de América Latina y del Mundo (Ver secciones 2.2.1. y 2.2.2 - Documento Maestro para la renovación del Registro Calificado - **Anexo del Programa 48**).

La importancia de la inserción del programa en contextos nacionales e internacionales, según lo expresan los coordinadores de áreas (Ver pregunta 23 del cuestionario a coordinadores (**Anexo del**



**Programa 116**), surge de manera continua como una respuesta a tendencias internacionales, a la intención explícita en la Misión de formar “personas competentes internacionalmente”, asociada además al desarrollo de competencias interculturales, lo cual supone un respaldo a nuestro slogan “Abierta al Mundo” que constituye una ruta de acción permanente.

Complementando la referenciación realizada desde la jefatura de programa, cada área académica analiza en profundidad el estado del arte de su campo de estudio, procurando la actualización de los microcurrículos. Evidenciando este comportamiento, se encuentra que 96% de los coordinadores que respondieron al cuestionario “Reflexiones de áreas académicas 2014” (**Anexo del Programa 116**), reportan una alta congruencia con las tendencias internacionales en términos de formación de gerentes, gracias a esfuerzos de sintonización con realidades económicas y empresariales internacionales, la adopción de pedagogías, el desarrollo de competencias en el aula para un entorno internacional y la actualización bibliográfica.

En lo relativo a proyectos, el 71% de las áreas académicas del pregrado reportan desarrollar proyectos (formales e informales) de investigación o emprendimiento en cooperación nacional o internacional.

De otro lado, EAFIT, a través de la Dirección de Investigación, ha realizado inversiones sustanciales para apoyar proyectos de investigación en cooperación, cofinanciados con las entidades cooperantes. Los más cercanos al pregrado son:

**Tabla 18 Inversión en proyectos de investigación en cooperación y cofinanciados**

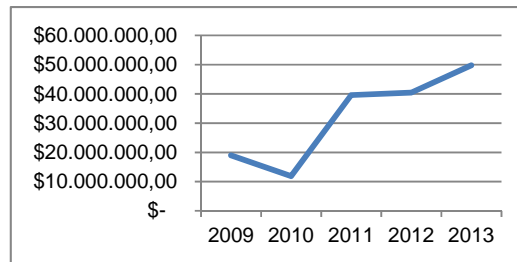
Nombre	Título	Fecha de inicio	Tipo de financiación	Valor
ANGELA MARIA SANCHEZ GOMEZ	Gerencia de ventas online	20130906	Proyectos Cofinanciados	156.256.958
LUZ MARIA RIVAS MONTOYA	Elaboración programa de investigación permanente SURA-EAFIT	20120703	Proyectos Cofinanciados	85.362.216
JORGE HERNAN MESA CANO	Modelo de gestión en emprendimiento para colegios privados del área metropolitana	20100301	Proyectos Cofinanciados	86.971.490

Adicionalmente, se destaca que el 45% de las áreas académicas reportan activa participación en asociaciones académicas, gremiales y juntas directivas.

Se resalta de manera especial, que estudiantes del programa hacen parte de la red internacional AIESEC, y al (semillero) Observatorio en Comercio Inversión y Desarrollo, con interacción permanente UNCTAD, y con actividades constantes a nivel nacional e internacional, que contribuyen a su formación integral y eventual difusión en el Campus.

En términos de cifras que respalda la internacionalización durante los últimos cinco años, desde la Dirección de Desarrollo Humano se demuestra una inversión con crecimiento del 500% en la partida de presupuesto para participación en eventos nacionales e internacionales de estudiantes y docentes del programa de Administración. (**Anexo Institucional 41**)

### Gráfico 8 Presupuesto eventos nacionales e internacionales



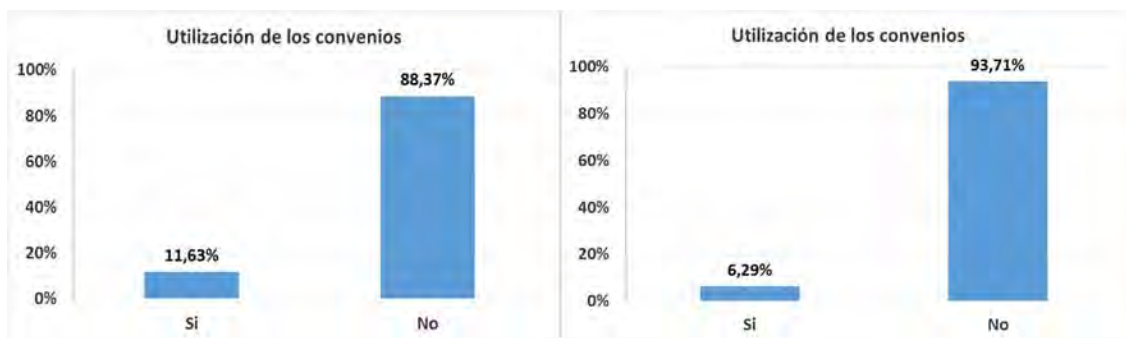
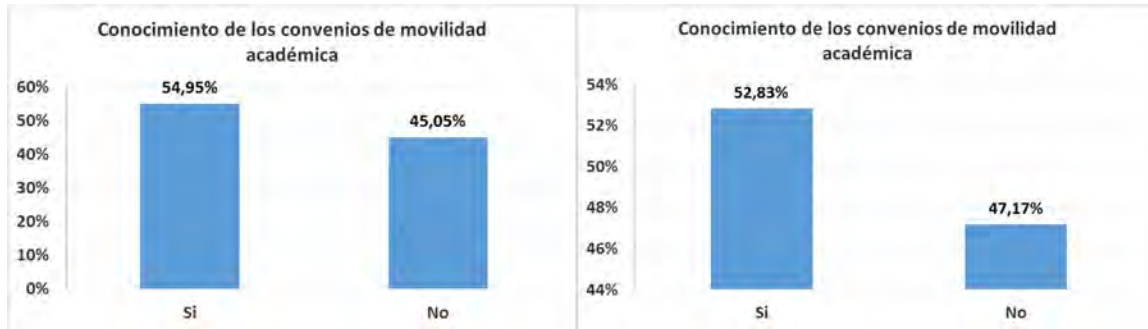
No obstante la amplia oferta en términos de movilidad, es evidente la intención de afianzar iniciativas de doble titulación con otras entidades, pues según lo manifiestan el Jefe de Programa y el Jefe del Departamento, se busca establecer relaciones conducentes a futuras dobles titulaciones con universidades de países con mayor relación comercial con Colombia, lo que mejoraría la proyección de los estudiantes/egresados, así como las posibilidades de acompañamiento a las empresas nacionales presentes en otras latitudes. En términos pedagógicos, buscamos facilitar el aprendizaje de conocimientos específicos y el desarrollo de competencias gerenciales, así como la sensibilidad de nuestros docentes y estudiantes respecto a distintos modus operandi de las universidades, los negocios y las culturas de mayor impacto comercial en Colombia. Algunos destinos específicos son: países miembros de la Alianza del Pacífico, Estados Unidos, Portugal y España.

El impacto social que ha generado la inserción del programa en los contextos académicos nacionales e internacionales, se evidencia por la alta aceptabilidad y reconocimiento del programa en diversos contextos nacionales e internacionales, que le confieren una alta legitimidad. En la página de egresados de la Universidad EAFIT se constata la existencia de muchos egresados de gran influencia, tales como el Gerente del Banco de la República, los Alcaldes de Medellín y Montería (catalogados entre los mejor evaluados del país); así como muchos dirigentes del sector privado. En los reportes de gestión de Rectoría, también se destacan premios de calidad internacional por contribuciones disciplinares a profesores del programa de Administración de Negocios. Además, se constata que varios docentes del pregrado participan en juntas directivas de diversas empresas, organismos gubernamentales y organizaciones gremiales. Los docentes que no tienen contrato de exclusividad con EAFIT suelen ser docentes en otras universidades de la ciudad, también en nivel de maestría y especialización, nutriendo el contacto y las perspectivas con diversas realidades de la Administración.

Por otro lado, los resultados de las encuestas realizadas a estudiantes y profesores evidencian una oportunidad de mejoramiento en cuanto a la divulgación, por parte de la Universidad, de la oferta de convenios de movilidad académica; a su vez, una percepción satisfactoria sobre el apoyo administrativo y aporte al proceso formativo de los estudiantes, como lo expresan los siguientes gráficos:

### Estudiantes

### Profesores



### Análisis y conclusiones:

Las variadas políticas y posiciones institucionales reflejadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el Plan de Desarrollo 2012-2018 y la existencia de la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI); la participación en múltiples redes académicas y profesionales y en iniciativas como PRME; y, las posiciones de los jefes de departamento y programa, demuestran que existe una sensibilidad y compromiso genuino en términos de inserción del programa en contextos nacionales e internacionales.

Toda la orientación institucional se refleja en los desarrollos de las áreas académicas que nutren al pregrado en Administración de Negocios, que demuestran una sintonía y actualización constante con las realidades del mundo empresarial y gerencial, procurando incorporar conocimientos de vanguardia. Además de esto, un número importante de profesores y estudiantes del pregrado participan en actividades y asociaciones de relevancia nacional e internacional desde su quehacer.

Entre los egresados del pregrado, hay un número alto de gerentes de influencia nacional e internacional, y desde su ser y actividad profesional han sido reconocidos como líderes en sus entornos.

Se resalta el enorme potencial de los 66 convenios y el dinamismo de los últimos cinco años, que es posible aumentar en la medida que los potenciales participantes se animen a aprovechar las oportunidades. En este sentido, se observa como el Instituto Confucio y el Centro de Idiomas también impacta positivamente el programa, pues aquellos estudiantes que no tienen la oportunidad de viajar, pueden interactuar con estudiantes, profesores, intelectuales y empresas de otros países. No es gratuito que dentro del sistema de prácticas de EAFIT, Miami sea la segunda ciudad de ubicación, incluso por encima de Bogotá.

Con la creación del Comité de Internacionalización, el fortalecimiento de la ORI y el apoyo presupuestal, se demuestra la tendencia clara y sostenible de aumentar la inversión con fines de internacionalización

En conclusión, existen compromisos institucionales y de la dirección del programa para la promoción de las actividades que conllevan a la inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales. También, se resalta una presencia significativa en comunidades y redes nacionales y en el exterior.

#### **Calificación: 4.3 - Se cumple en alto grado**

##### **Acciones de mantenimiento:**

EAFIT debe mantener su posición de liderazgo en términos de inserción en distintos contextos académicos nacionales e internacionales, posibilitando que estudiantes, profesores y egresados puedan aprovechar el reconocimiento del programa.

Preservar los esfuerzos por monitorear los desarrollos en pregrados similares, y, en general, en todos los temas de formación en Administración.

Mantener y aumentar la participación de los distintos estamentos del programa en redes y organismos nacionales e internacionales.

Conservar las tendencias crecientes de inversión y respaldo financiero a las iniciativas de internacionalización.

Mantener las asesorías a estudiantes, información en página web, y demás mecanismos de comunicación que divulgan las distintas formas que se ofrecen a actores del programa para insertarse en contextos externos.

##### **Oportunidades de mejoramiento:**

Afianzar iniciativas y mecanismos de trabajo conjunto con la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI), de tal forma que se potencia la promoción y el acompañamiento de la movilidad estudiantil. En este sentido, conviene reforzar la divulgación y promoción de convenios y otras oportunidades de movilidad internacional.

Procurar más trabajo conjunto entre el programa, la ORI y el Centro de Idiomas, buscando que los estudiantes interesados en el aprendizaje de una lengua en particular, puedan visibilizar oportunidades de afianzamiento de idiomas y, simultáneamente, complementar su formación académica en otros países.

Explorar la posibilidad de dobles titulaciones con universidades de países Latinoamericanos, principalmente con aquellos que hacen parte de la Alianza del Pacífico, entre los cuales el potencial de movilidad ha crecido significativamente.

Reforzar los mecanismos de promoción de toda la capacidad de proyección externa que institucionalmente se han venido consolidando en los últimos años, pues muchos estamentos institucionales no son conscientes de la gran cantidad de oportunidades que se han generado en el crecimiento de EAFIT. Por ejemplo, conviene invitar a la Dirección de Docencia y de Desarrollo Humano a que conjuntamente con la ORI, socialicen en la población docente los escenarios de internacionalización.

Trabajar en el aprovechamiento de diversas oportunidades de internacionalización; por ejemplo, fomentando la presencia de profesores internacionales (y de nacionales con alta exposición internacional) para el fortalecimiento de áreas específicas del pregrado. También, en el contexto de una universidad con investigación, es posible potenciar la investigación como mecanismo de internacionalización.

Fomentar la participación activa de estudiantes y profesores en concursos académicos nacionales e internacionales, en los cuales, además de desarrollar competencias gerenciales en los participantes, se aprovechen canales actualizados de comparabilidad, y, por supuesto, se propicien oportunidades de trabajo en redes de proyección académica y profesional.

### **Característica 28. Relaciones externas de profesores y estudiantes**

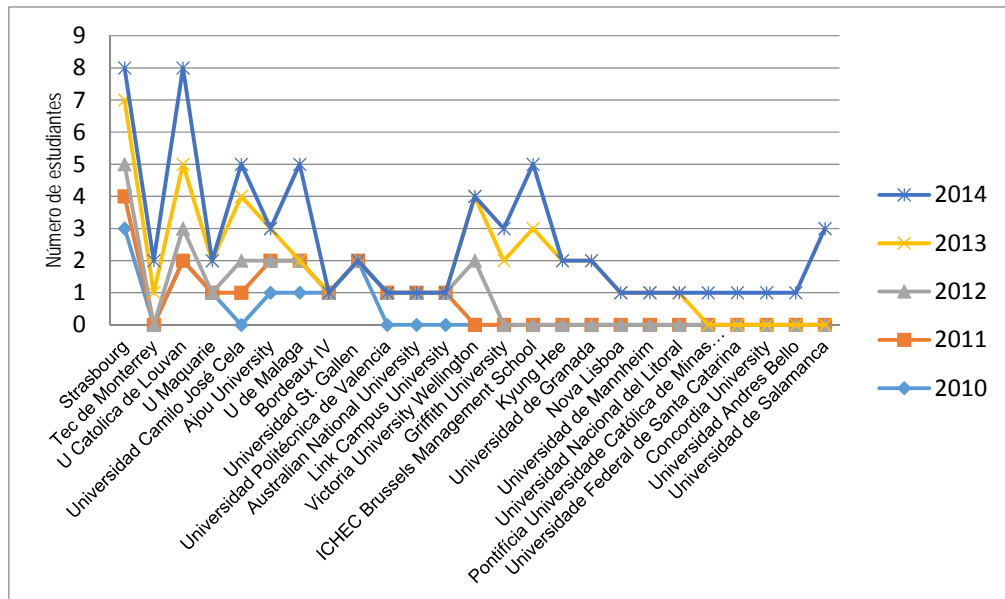
*El programa promueve la interacción con otros programas académicos de los ámbitos nacional e internacional y coordina la movilidad de profesores adscritos al programa y de sus estudiantes, entendida ésta como el desplazamiento temporal, en doble vía, con propósitos académicos. Estas interacciones son coherentes con los objetivos y las necesidades del programa.*

#### **Evidencias:**

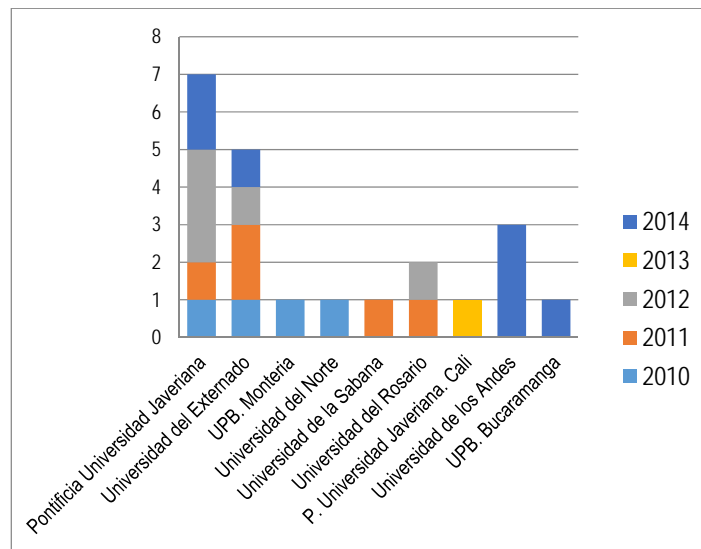
Como se ilustra en la característica anterior, los convenios activos que facilitan los intercambios con universidades nacionales y extranjeras, son más que suficientes. Quizás el más visible de los convenios recientes es la selección de EAFIT entre el programa Fuerza de los 100.000 en las Américas, que abre las puertas para la llegada a EAFIT de alumnos provenientes de seis universidades de Estados Unidos, lo cual además de fortalecer el proceso de internacionalización de la Universidad, busca ampliar la relación con ese país para lograr más intercambios.

Al examinar los logros en términos de cooperación académica, se demuestra que la Universidad es realmente abierta al mundo, con más de 135 convenios, de los cuales para el pregrado en Administración existen 66 convenios nacionales internacionales plenamente vigentes (en 23 países), incluyendo dos que permiten la doble titulación, observándose un uso muy significativo para los últimos 5 años (se han utilizado 25), tal como puede observarse en las gráficas, a continuación ([Anexos del Programa 68 y 69](#)).

**Gráfico 9 Participación convenios internacionales**

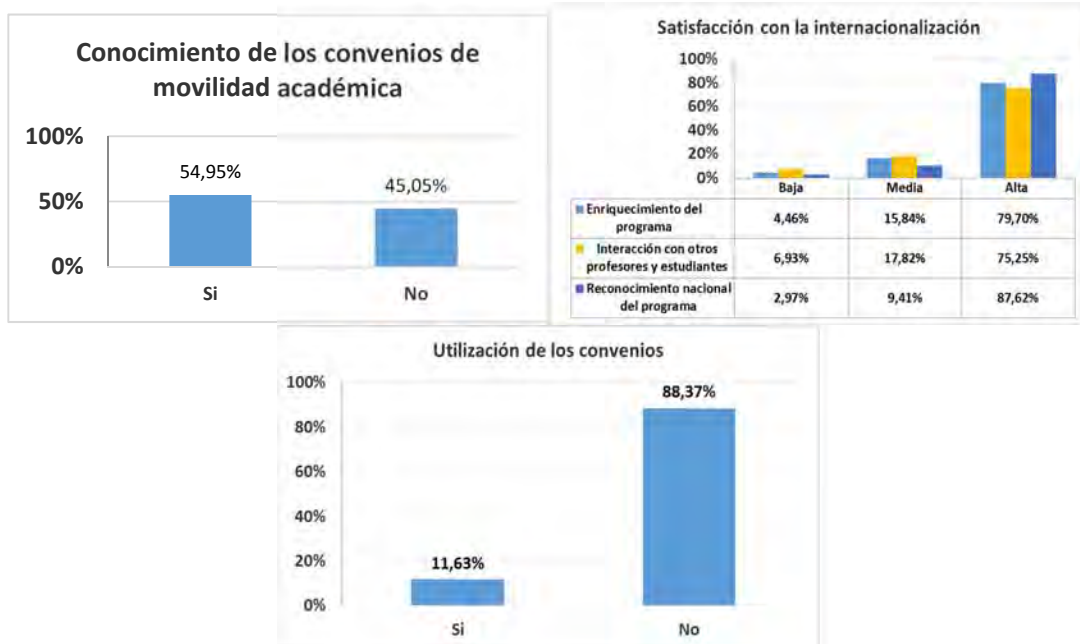


**Gráfico 10 Participación convenios nacionales**

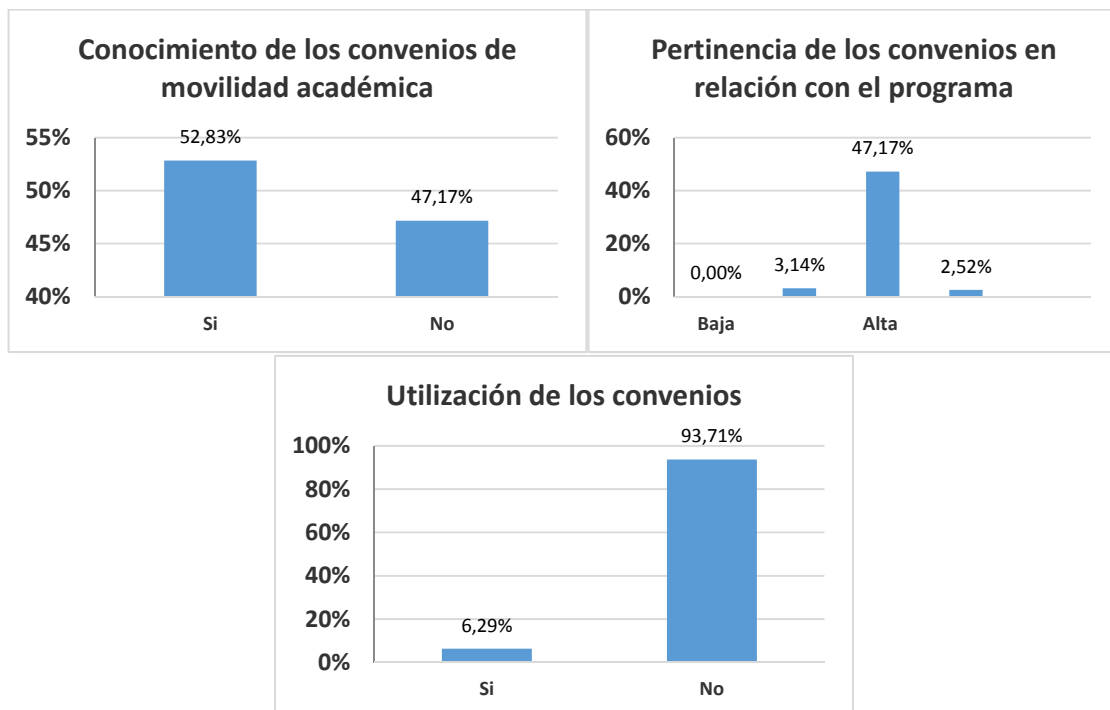


El 55% de los estudiantes encuestados afirman conocer los convenios de movilidad académica; de estos, el 80% expresan tener un grado alto de satisfacción con la internacionalización del programa, a pesar que el 88% no los ha usado. Así mismo, en la encuesta a profesores, el 53% afirman conocer los convenios de movilidad académica y los considera pertinentes para el programa, aunque solo el 6.3% expresó que los ha usado. En las gráficas se observan los resultados de la encuesta a estudiantes.

### Estudiantes



### Profesores



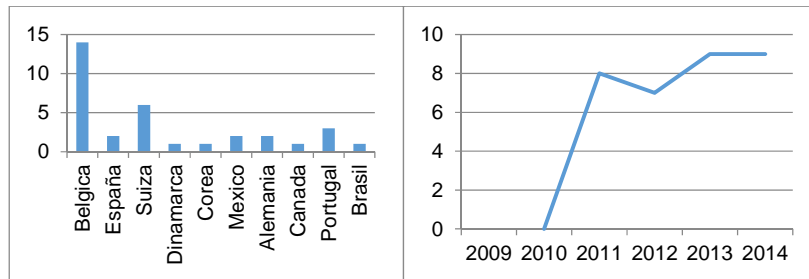
En los últimos años, el programa ha tenido una tendencia anual creciente de presencia de estudiantes extranjeros. Con una inscripción directa al programa, figuran 23 estudiantes extranjeros: 14 de universidades belgas, 6 de universidades suizas y 3 de universidades portuguesas ([Anexo del Programa 66](#)).



El potencial de internacionalización es significativo. El número de estudiantes extranjeros con los cuales nuestros estudiantes locales tienen contacto evidencia incrementos, pues EAFIT recibe extranjeros que se registran a través de otro pregrado (e.g. Negocios Internacionales, Economía, etc.) que comparten clases y escenarios extracurriculares con los estudiantes de Administración.

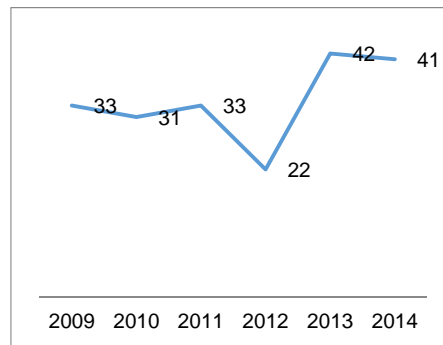
La exposición y el contacto con los estudiantes internacionales aumentan también a través del Instituto Confucio y del Centro de Idiomas.

**Gráfico 11 Estudiantes extranjeros en EAFIT**



También, se evidencia un alto crecimiento de los estudiantes que llegan a Administración de Negocios vía transferencia interna y externa, lo cual se explica en gran medida por la transparencia en los mecanismos de recepción y, obviamente, por el buen nombre de la Universidad. Según cifras de Admisiones y Registro, desde el año 2009 se han dado 202 casos de transferencias externas con homologación de materias ([Anexo del Programa 93](#)), y durante los últimos 3 semestres recibimos aproximadamente 50 aplicaciones semestrales.

**Gráfico 12 Transferencias externas últimos 5 años**



El pregrado se ha beneficiado de las visitas de profesores nacionales y extranjeros invitados por el Doctorado en Administración y las Maestrías en Administración (MBA), y en Ciencias de la Administración.

En relación a los profesores y estudiantes adscritos al programa que en los últimos cinco años se nutren de actividades de **cooperación académica y profesional**, con programas nacionales e internacionales, se observan decididas y enriquecedoras por parte de los profesores del programa en diferentes círculos profesionales y académicos (Ver respuestas a las preguntas 19, 20 y 21 del cuestionario a coordinadores). Se constata la participación en pasantías, cursos cortos, conferencistas, estudios de postgrado en el exterior, congresos, foros, seminarios, simposios, educación continuada, servicios como par académico, apoyo a parques tecnológicos, incubadoras de empresas.

A partir de las respuestas a las preguntas 20, 21 y 22 del cuestionario a coordinadores, y de un sondeo entre la planta docente y directivos del programa, se evidencia una valiosa, visible y activa participación y liderazgo en las redes académicas internacionales y nacionales, las cuales permiten el trabajo cooperativo, la generación de proyectos, publicaciones en coautoría, y aprendizajes conjuntos de distinta índole. Entre las redes donde participan nuestros docentes encontramos: Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA), Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Iberoamerican Academy of Management (IAOM), Academy of International Business (AIB), Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFECT), International Society for the Systems Science (ISSS), International Center for Academic Integrity, Pacific Asia Consortium for International Business Education and Research (PACIBER), Principles for Responsible Management Education (PRME), Red Pacto Global Colombia, Red Pilares, y la del Instituto Virtual de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo).

#### **Análisis y conclusiones:**

El pregrado en Administración, al ser el de más larga tradición en EAFIT, ha contribuido a forjar una gran cantidad de convenios y se beneficia de ellos gracias al gran reconocimiento y la credibilidad del mismo y de la Institución. Dichos convenios representan enormes posibilidades de relacionamiento externo, los cuales aún se encuentran subutilizados, pues no todos los estamentos se le miden al reto de vivir en distintos contextos, de expresarse en otro idioma, o aún no descubren las bondades en términos de las contribuciones académicas e investigativas que pueden generarse.

Resulta muy satisfactorio encontrar que el cuerpo docente del programa, gracias a su actividad investigativa y actuación en redes académicas haya participado en eventos científicos de primer nivel mundial, y regional; y que gracias a la credibilidad generada por sus resultados, ha conseguido ser escogidos como sede de importantes eventos (Por ejemplo, CLADEA 2016 será realizada por el capítulo de Antioquia de ASCOLFA, en la cual Administración de Negocios de EAFIT es gran protagonista). Dicha sede se logró también gracias al Bureau de Convenciones de Medellín, cuya Gerente General es la profesora Diana Arango, coordinadora del área de Administración Internacional del programa de Administración de Negocios de EAFIT.

El grupo autoevaluador concluye además que el marco institucional que respalda al programa potencia las relaciones externas de sus profesores, estudiantes y egresados, quienes gracias a las políticas y posiciones institucionales, pueden participar más fácilmente en diversos procesos de internacionalización.

#### **Calificación: 4.0 - Se cumple en alto grado**

##### **Acciones de mantenimiento:**

Mantener activos todos los convenios existentes, capitalizando las potencialidades que ofrece; por ejemplo, el programa Fuerza de los 100.000 en las Américas, que ofrece variadas maneras de ampliar la relación con ese país para lograr más intercambios.

Mantener la calidad sustancial en los procesos de formación, de tal forma que sean los atributos mismos de egresados, estudiantes, investigadores y docentes los que promueven y respalden con resultados la imagen de la Universidad.

Respaldar la exposición internacional de los profesores, e incluir en el material pedagógico de las clases, referencias a situaciones y contextos internacionales, lo que genera motivación en los estudiantes para buscar experiencias fuera de Medellín.

Conservar viajes de estudio (como *Living the Factory*), que propician oportunidades excepcionales para aumentar la exposición internacional, al mismo tiempo que desarrollan competencias gerenciales tales como planeación, organización, trabajo en equipo, liderazgo, idiomas, y permite afianzar conocimientos adquiridos mediante la experiencia.

Conservar la comunicación con los grupos estudiantiles como AIESEC, quienes han probado ser efectivos en la generación de oferta y consolidación de oportunidades de experiencias en otros países.

Apoyar el mantenimiento de actividades y espacios organizados por la ORI, en los cuales se hace posible compartir experiencias culturales e internacionales y pueden apoyar los procesos de transformación cultural requeridos para una apertura al mundo.

**Oportunidades de mejoramiento:**

Dinamizar el aprovechamiento de las múltiples posibilidades de movilidad estudiantil y profesoral que ofrece la Universidad, promocionándolas más activamente.

Explorar la posibilidad de crear provisiones y estímulos institucionales para promover las pasantías internacionales de docentes del programa, y fomentar espacios para profesores visitantes que beneficien directamente a áreas académicas del pregrado.

Mejorar los canales de comunicación y visibilidad de convenios, redes, experiencias positivas de relaciones externas exitosas, oportunidades de aprendizaje, etc.

**Evaluación Global del Factor 5**

Factor 5: Visibilidad Nacional e Internacional	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
27. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales <i>(2006) Característica 14: Interacción con comunidades académicas</i>	4.5	4.3	A medida que pasa el tiempo, se ha logrado una inserción, proyección y visibilidad más amplia, profunda y contundente del programa. Todo esto gracias a una gestión activa por parte de EAFIT a través de la Oficina de Relaciones Internacionales; de los profesores que interactúan con más comunidades académicas (lo cual se facilita por sus más altos niveles de

<p>28. Relaciones externas de profesores y estudiantes (2006) <i>Característica 21: Relaciones nacionales e internacionales del programa</i></p>	<p>4.5</p>	<p>4.0</p>	<p>formación, con frecuencia en el exterior); y de los estudiantes que mejoran sus niveles de bilingüismo y participan de intercambios y prácticas fuera de Medellín; lo cual se evidencia, además, por la alta aceptación de nuestros egresados y el impacto que tienen en organizaciones y entidades del sector público y privado en Medellín y fuera de ella.</p> <p>La aplicación de políticas institucionales que favorecen la internacionalización, el respaldo presupuestal, las evidencias de movilidad (para los años 2010 a 2014: movilidad saliente: 66, movilidad entrante: 33); así como la fluidez en los procesos de homologación de materias, testimonian los avances en términos de visibilidad nacional e internacional del programa.</p> <p>Más allá de las valoraciones cuantitativas, se evidencian los logros de Administración de Negocios en EAFIT, en términos de la proyección a contextos nacionales e internacionales que trascienden los ámbitos locales. Las mejoras son notorias, sin embargo el grupo autoevaluador percibe un gran potencial aún no aprovechado, y advirtiendo que gran parte de la población no percibe que se beneficia directamente de los esfuerzos de internacionalización, por lo cual sugiere las calificaciones numéricas reportadas.</p>
--	------------	------------	--

## FACTOR 6. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL

*Un programa de alta calidad, de acuerdo con su naturaleza, se reconoce por la efectividad en sus procesos de formación para la investigación, el espíritu crítico y la creación, y por sus aportes al conocimiento científico, a la innovación y al desarrollo cultural.*

### Característica 29. Formación para la investigación, la innovación y la creación artística y cultural

*El programa promueve la capacidad de indagación y búsqueda, y la formación de un espíritu investigativo, creativo e innovador que favorece en el estudiante una aproximación crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento del programa y el potenciamiento de un pensamiento autónomo que le permita la formulación de problemas de conocimiento y de alternativas de solución, así como la identificación de oportunidades.*

#### Evidencias:

En el PEI (Cap. 1, apartado 2) la Visión institucional declara: la investigación es el soporte básico del sistema académico y del desarrollo intelectual de alumnos y profesores, orientada a ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad con principios rectores como la innovación, el emprendimiento y la cooperación social. La investigación está proyectada como acción estratégica de la Universidad y del programa, pues según el Plan Estratégico 2012-2018 (**Anexo institucional 3**), la Universidad se define de Docencia con Investigación, y pretende convertirse en 2025, en una “universidad de investigación” (**Anexo Institucional 1**). En el Perfil Profesional y en el PEP se considera la investigación como factor que contribuye a formar profesionales con visión global del mundo, con sentido de su contexto, que le permita construir su futuro con fundamentos éticos de responsabilidad social y visión de su proyecto de vida. En el PEI (cap. 4, apartado 1) se expresa que

la investigación contempla tres escenarios para su realización: la “investigación formativa” (inherente a la docencia), los semilleros de investigación y los grupos de investigación (**Anexo Institucional 1**).

También se evidencia la existencia y utilización de mecanismos para incentivar en los estudiantes la generación de ideas y problemas de investigación pertinentes al ámbito empresarial, susceptibles de ser resueltos mediante la aplicación del conocimiento y la innovación; en el sentido que los cursos del programa se dictan mediante la clase magistral y en cursos de carácter reflexivo (como Iniciativa y Cultura Empresarial, Estudios Empresariales, Pensamiento Administrativo, Organizaciones, Procesos, Estrategia y Seminario de Síntesis) se implementan metodologías que propician la investigación formativa, entre ellas: ensayos, informes de lectura, exposiciones, mesas redondas, visitas guiadas, talleres, grupos de discusión, preseminario investigativo, trabajos con profesores en grupos de investigación. Muchas de estas metodologías se trabajan en los cursos de énfasis y permiten contrastar la práctica con la teoría a partir de la identificación de problemas organizacionales; lo mismo sucede con el semestre de práctica que es reflexionado teóricamente desde los campos de saber profesional. En los semilleros de investigación se desarrolla investigación formativa con ejercicios de indagación orientados a resolver problemas prácticos y organizacionales.

Además, existen múltiples escenarios para que los estudiantes puedan vincularse como monitores, auxiliares de investigación e integrantes de semilleros de investigación. Los monitores ejercen funciones académicas y de apoyo a la docencia y a la investigación en las diversas áreas de conocimiento lideradas por un profesor de planta, o funciones administrativas que apoyan la gestión del programa y de posgrados. Entre 2009-2 y 2014-1 la cantidad de monitores del Departamento de Organización y Gerencia ha ido en aumento y ha oscilado entre 15 y 32 (para el semestre 2014-1 sumaron 26) (**Anexo del Programa 75**). No obstante la cantidad de estudiantes vinculados a los semilleros de la Escuela ha variado, éste ha aumentado de modo que en 2011 sumaron 210 estudiantes y en 2014, 233, de ellos el 48.93% es del programa de Administración (**Anexo del Programa 76**).

Entre los grupos de investigación se encuentran siete que representan diversas áreas y disciplinas relacionadas con la Administración (**Anexo del Programa 80**). Existe la *Beca de Reconocimiento a la Investigación Estudiantes de Pregrado*, un estímulo a la participación de estudiantes en los grupos y semilleros de investigación. La Escuela de Administración tiene 12 semilleros de investigación que cubren distintas áreas del conocimiento: Asia Pacífico; Investigación Contable (SEIC); Investigación Tributaria (SIT); Contabilidad de Costos y Gerencial (SINCO); Investigación de Control, Auditoría y Administración de Riesgos (SICAR); Mercadeo (SMART); Investigación en Relaciones Internacionales (GRIS); Investigación en Mejoramiento de Procesos (SIMPRO); Geopolítica; Investigación en Gestión Humana (SIGHO); Observatorio en Comercio, Inversión y Desarrollo y de Psicología. En ellos participan estudiantes de todos los programas y en particular de Administración de Negocios como coordinadores, investigadores en formación o monitores. De ellos, cuatro semilleros están adscritos al Departamento de Organización y Gerencia: SIMPRO, SIGHO, Observatorio en Comercio, Inversión y Desarrollo y Psicología (**Anexo del Programa 76**).

Dentro de las actividades académicas derivadas de líneas de investigación, se destaca el Semillero de Investigación en Mejoramiento de Procesos SIMPRO, relacionado con la Línea de Énfasis en Mejoramiento de Empresas y la Especialización en Gerencia de la Calidad. El aprendizaje de los estudiantes se ha visto recompensado con diversos reconocimientos (los cuales relacionamos en el Factor 4: Procesos Académicos).

Del grupo de investigación de Historia Empresarial se desprende el programa *Memoria Empresarial: Historia de Colombia*, un recurso académico interactivo, que recoge la historia del empresariado colombiano y se aloja en el repositorio institucional y en el canal En Vivo: <http://envivo.eafit.edu.co/memoriaempresarial/>. Se trata de entrevistas a catedráticos y empresarios en formato televisivo y de página *web*, lo que configura un material interactivo para el uso de profesores, estudiantes y público en general. El programa se desarrolla desde el Centro Multimedial de la Universidad con el apoyo del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE). Entre 2011 y 2014 se han desarrollado alrededor de 51 programas que tratan los orígenes, desarrollos y retos de las empresas colombianas y de Antioquia (**Anexo del Programa 89**).

Respecto a las actividades académicas relacionadas con la realidad empresarial, además de las diversas tareas y trabajos que tienen en cuenta consultas empresariales y utilizan datos reales, se evidencia la realización de visitas guiadas a empresas, aplicación de metodologías a situaciones empresariales, análisis de casos de empresas, foros, conferencias, cátedras, videos y concursos sobre empresarismo y realidades empresariales (**Anexo del Programa 90**). Más detalles sobre algunas de estas actividades en: (**Anexo del Programa 78, 82, 84, 89, 91**).

De otro lado, durante el 2014 se inició la participación de siete estudiantes y un profesor en el programa *Living the Factory*, una forma de aprendizaje experiencial mediante la cual los estudiantes viajan a conocer la realidad empresarial de Estados Unidos e incluye componentes académico, cultural y empresarial y es apoyado por la empresa Ford, en Detroit, Chelsy Teddy Bear y Jiffy Mix.

Debido al carácter profesionalizante del programa, éste no contempla espacios y cursos donde se analice “la naturaleza de la investigación científica, técnica y tecnológica”; sin embargo, en algunas de las actividades reseñadas en el ítem anterior se socializan problemas relacionados con el desarrollo tecnológico y la innovación y para el 2015 el programa ya tiene configurada una línea de énfasis sobre innovación y un diplomado de gestión de la innovación empresarial (a la fecha de redacción de estas páginas, sólo pendiente la discusión y aprobación por parte del Consejo Académico, pues ya cuenta con el aval del claustro de profesores y del Consejo de la Escuela de Administración) (**Anexo del Programa 99**).

La participación de estudiantes de la Escuela de Administración como jóvenes investigadores ha venido en aumento de modo que en 2012 y 2013 participaron dos estudiantes cada año, y en 2014 se encuentran siete por seleccionar (**Anexo del Programa 77**).

Consistentemente con el carácter profesionalizante del programa, las prácticas empresariales están dirigidas a que los estudiantes se formen en las diversas áreas de la disciplina administrativa y no en temas de investigación, desarrollo e ingeniería. Antes del semestre 2008-1 el programa duraba once semestres y tenía dos semestres de práctica, y pasó a tener nueve semestres en total y sólo uno de práctica. Casi el 100% de los estudiantes realiza su semestre de práctica en empresas, desempeñándose en las diversas áreas funcionales de la disciplina administrativa y solo un porcentaje mínimo se orienta al perfeccionamiento de una segunda lengua. Entre el 87.0% y el 94.6% de los estudiantes hacen su semestre de práctica en Colombia, el resto en el exterior (**Anexo del Programa 72**).

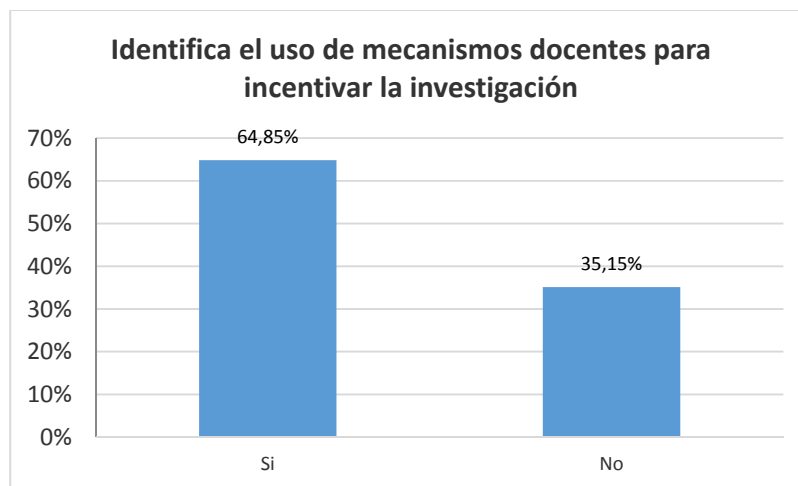
No obstante las diversas acciones reseñadas en ítems anteriores, que dan cuenta de la participación de semilleros de estudiantes en proyectos que involucran problemáticas sociales y el trabajo articulado con algunas entidades del Estado (Semilleros SIMPRO y Observatorio en Comercio, Inversión y Desarrollo) (**Anexo del Programa 74**), no se registran proyectos específicos

en términos de Universidad-Empresa-Estado, aunque muchos estudiantes realizan su práctica profesional en campos de intersección de los tres actores.

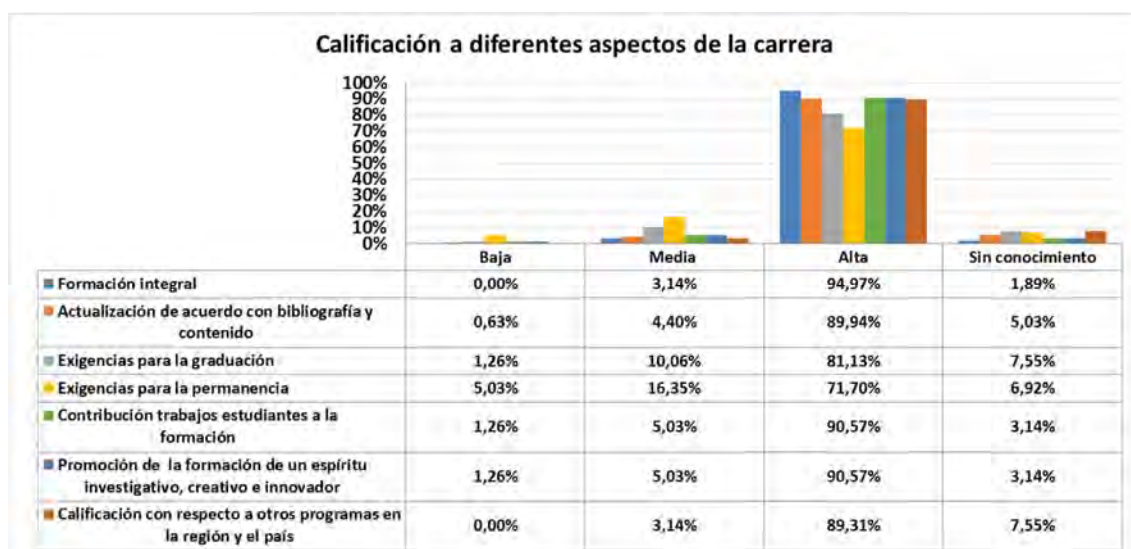
Como ya se ha señalado, desde algunos semilleros, los estudiantes participan en proyectos de transferencia de conocimiento a comunidades vulnerables ([Anexo del Programa 74](#)). Para 2015, se proyecta la creación de la línea de énfasis en Innovación y Emprendimiento en convenio con la Corporación “Ruta N”, dentro de “Innovacampus 2014” ([Anexo del Programa 99](#)). Los diversos proyectos de extensión del CICE constituyen mecanismos de transferencias de conocimiento a la sociedad, organizaciones e instituciones estatales ([Anexo del Programa 85](#)).

Estudiantes y profesores califican en alto grado incentivo y la promoción del espíritu investigativo en el Programa, el 64,85% de los estudiantes dice identificar el uso de mecanismos para incentivar la investigación por parte de los docentes y así mismo corresponden los docentes evidentemente en mayor grado calificando con un 90,57% en alto grado la promoción del espíritu investigativo en el Programa.

#### Estudiantes



#### Profesores





## **Análisis y conclusiones**

El grupo autoevaluador considera que el programa cuenta con criterios y estrategias que promueven la investigación formativa de los estudiantes, la creatividad y la innovación. De igual forma, existen grupos de investigación, semilleros y actividades por fuera del aula que propician tales competencias. A pesar de que el programa no es científico, sino profesionalizante, se procura propiciar la formación en investigación de tal manera que los estudiantes aprendan a aprender por sí mismos. EAFIT facilita múltiples formas de interacción con la sociedad, el Estado y el sector privado; que potencian las posibilidades de aplicaciones de la investigación aplicada por parte de la comunidad académica; sin embargo aún persisten desafíos para capitalizar mejor tales oportunidades, quizás por los intereses de los estudiantes que se orientan más al ejercicio profesional.

### **Calificación: 4.2 - Se cumple en alto grado**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

Es necesario que desde las coordinaciones de área se implementen directrices y acciones concretas para que los profesores implementen metodologías que promuevan la investigación formativa. Así mismo, propiciar proyectos y acciones que mejoren los vínculos del programa con la sociedad y el Estado, en cuanto contribuyen a la formación de las competencias investigativas, creativas e innovadoras de los estudiantes. De igual forma, es necesario buscar mecanismos que permitan un mejor equilibrio entre la cantidad de profesores de cátedra y las posibilidades reales de que lideren la formación en investigación y creatividad.

### **Característica 30. Compromiso con la investigación y la creación artística y cultural**

*De acuerdo con lo definido en el proyecto institucional y las políticas institucionales en materia investigativa, el programa cuenta con un núcleo de profesores adscritos directamente o a través de la facultad o departamento respectivo, al cual se le garantiza tiempo significativo dedicado a la investigación, a la innovación y a la creación artística y cultural relacionadas con el programa.*

#### **Evidencias**

En el Plan Estratégico 2012-2018 propone darle un mayor protagonismo a la investigación, de forma que EAFIT se consolide como una Universidad de Docencia con Investigación, lo que se traduce en programas de alta calidad, investigación que responde a las necesidades del país y que transforma el contenido de los planes de estudio y las actitudes de estudiantes y profesores hacia los saberes (p. 50). Mecanismos implementados con el objeto de lograrlo son tres: primero, fortalecer la capacidad investigativa, para ello se ha aumentado la cantidad de investigadores de alta calidad, se ha vinculado un mayor número de estudiantes de maestría y doctorado a los grupos de investigación que apoyan sus trabajos de grado, se ha desarrollado un nuevo Estatuto Profesoral que ha entrado en vigencia en 2012, se evalúa la clasificación de los grupos de investigación ante Colciencias y se ha ampliado la capacidad financiera que apoya la investigación. Segundo, se ha ampliado la oferta de maestrías y doctorados derivadas de líneas de trabajo de los grupos de investigación, y se ha vinculado un mayor número de docentes e investigadores nacionales y extranjeros. Tercero, se han ofrecido nuevos programas de pregrado y especialización que propician la continuación de estudios de maestría (Plan Estratégico 2012-2018, pp. 51-53).

Las políticas y criterios institucionales de investigación que expresan mecanismos de evaluación sobre la calidad y pertinencia de las políticas de investigación y creación, se encuentran en el Estatuto Profesoral 2012 y en la Guía de Procedimientos de Investigación 2009, que reglamentan

la formulación, ejecución y seguimiento de las investigaciones presentadas anualmente en la convocatoria interna, establecen criterios de evaluación de su calidad y pertinencia y el proceso de selección y seguimiento de los proyectos que está a cargo del Comité de Investigación de la Escuela y la Dirección de Investigaciones de la Universidad ([Anexo Institucional 10 y 12](#)).

Por la naturaleza interdisciplinaria de la Administración, la formación de los profesores del programa cubre un variado conjunto de disciplinas como Ingeniería, Matemáticas, Economía, Psicología, Sociología e Historia. Los profesores desarrollan proyectos de investigación en diversas áreas que se corresponden con su formación disciplinar. El Departamento de Organización y Gerencia cuenta con 35 profesores, 16 de ellos (46% del total) ha realizado actividades de investigación con descarga de un cuarto de tiempo, con proyectos adscritos formalmente a la Dirección de Investigaciones entre 2008 y 2014 (algunos profesores realizan investigaciones que no están formalmente adscritas a la Dirección) ([Anexos del Programa 59 y 61](#)). De los profesores del Departamento de Organización y Gerencia, 11 tienen doctorado, 23 maestría y uno, especialización ([Anexo del programa 60](#)).

Según el Estatuto Profesorado, los profesores que realizan investigaciones formalmente adscritas a la Dirección de Investigaciones, tienen una descarga de un cuarto de tiempo para los proyectos de financiación interna y, de medio o más, para los que son cofinanciados con recursos externos. Cada profesor cuenta con una oficina dotada de todo los implementos físicos e informáticos necesarios y accede a cubículos de investigación y recursos adicionales cuando tiene adscrita formalmente una investigación. Para ello, es requisito vincular como asistente becario bajo su dirección, un estudiante de maestría o doctorado que ingresa al grupo de investigación respectivo. El programa cuenta con laboratorios de Mercadeo (Mercialaf), Laboratorio Financiero, Sala Patrimonial de la Biblioteca, con 31 archivos privados y empresariales para la investigación en historia empresarial, auditorios institucionales y salas de reuniones ([Anexo del Programa 86](#)).

En la Escuela de Administración existen siete grupos de investigación reconocidos por Colciencias que representan distintas áreas disciplinares y de conocimiento relacionadas con la Administración: La Gerencia en Colombia, Historia Empresarial, Innovación y Empresarismo, Método Analítico, Estudio de Mercado y Estudios Internacionales, Información y Gestión. Los primeros cuatro están adscritos al Departamento de Organización y Gerencia y están conformados por 62 personas, muchas de ellas profesores de cátedra y de tiempo completo del programa ([Anexo del Programa 80](#)).

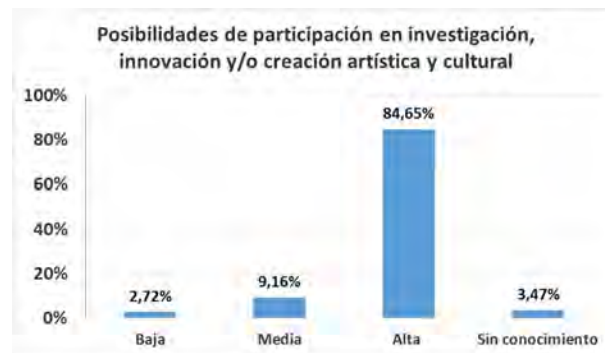
La investigación impacta la docencia, en tanto el programa se beneficia de los hallazgos de las investigaciones realizadas por los profesores, de forma que ha generado nuevos contenidos curriculares y nuevos cursos de pregrado y posgrado. En este sentido, las coordinaciones de las áreas académicas han realizado un papel de suma importancia, en tanto funcionan como grupos de estudio en los que los profesores de cátedra, liderados por un profesor de tiempo completo o medio tiempo, discuten artículos y libros publicados por los docentes y bibliografía secundaria que contribuye a actualizar temas, trabajan sobre enfoques teórico metodológicos, y abordan asuntos pedagógicos y logísticos de los cursos. Las investigaciones de profesores y grupos de investigación se han socializado en distintos escenarios sociales, en revistas y libros que son objeto de trabajo por parte de lectores y material para asesorías y consultorías ofrecidas a través del CICE a comunidades y organizaciones ([Anexo del Programa 85](#)). A través del Repositorio Institucional se ha almacenado y visibilizado la producción investigativa de profesores y estudiantes, lo que implica su socialización mediante el libre acceso a la producción científica.

Se evidencia un volumen significativo de publicaciones realizado por los profesores del programa que nutren y enriquecen los procesos académicos con material propio. A saber, entre 2009 y 2013,

los profesores adscritos al programa han publicado aproximadamente 19 libros, 7 capítulos de libros, 38 artículos, 82 ponencias, 46 columnas de opinión y han realizado un registro de *Software* (Anexo del programa 62).

El apoyo administrativo y financiero para el desarrollo y gestión de la investigación, se manifiesta en un compromiso creciente, que se refleja los presupuestos destinados a financiar la investigación (Anexo del programa 88). Respecto a la gestión del conocimiento (vigilancia tecnológica), creación de empresas y de planes de negocios, el programa se nutre del respaldo institucional que ofrece el Centro para la Innovación y el Emprendimiento Empresarial, cuyo profesor enlace con el pregrado, Jorge Mesa, es el coordinador del área de Empresarismo, y además una de las personas que acompañaron la creación de “Ruta N”, siendo reconocido experto en temas de Creación e Innovación Social en la Ciudad. Los estudiantes reconocen en alto grado (88,65%) las posibilidades de participación en actividades de investigación, innovación y creación.

#### Estudiantes



#### Análisis y conclusiones:

El grupo autoevaluador considera que el programa cuenta con políticas y estrategia institucionales que propician el desarrollo de la investigación y la innovación, y está dotado de un núcleo de profesores que cuenta con condiciones logísticas y de tiempo para dedicarse a actividades de investigación e innovación relacionadas con el programa. La forma como está redactada la guía, que orienta los aspectos directamente al programa, no da cuenta de las amplias y diversas posibilidades que se ofrecen desde el programa. Es decir, aunque el programa no maneje directamente las actividades investigativas, de innovación y creación artística y cultural, si se beneficia y enriquece de las actividades institucionales en dichos ámbitos. Gracias al respaldo del *proyecto institucional y las políticas institucionales, los profesores que nutren al programa en materia investigativa, cuentan cada vez más con tiempos y reconocimientos para dedicar a tales actividades; avanzando hacia una universidad de docencia con investigación, que se propone inspirar, crear y transformar.*

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### Oportunidades de mejoramiento

Reconociendo la naturaleza del programa, se invitará a las coordinaciones académicas que lo componen a que examinen las posibilidades de fomentar desde el salón de clase, semilleros relacionados y grupos profesoriales, las posibilidades de promover la investigación, la innovación y la creación artística y cultural, aumentando de paso la aplicabilidad, pertinencia social y académica de las investigaciones; y ampliando los ámbitos de participación de los profesores de cátedra.

## Evaluación global del Factor 6

Característica	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
29. Formación Investigación, innovación y creación <i>(2006) Característica 26: Investigación formativa</i>	4.4	4.2	Los últimos nueve años han significado para el programa de Administración mejoras en cuanto a las políticas y mecanismos para la formación en investigación, creación e innovación; y, por supuesto, en términos de la dedicación de los profesores a actividades de investigación; lo cual está debidamente respaldado presupuestalmente. No obstante, es necesario asumir mejoras en aspectos específicos, por ejemplo, en intensificar las actividades de investigación formativa en clase, y afianzar el poder de convocatoria de los semilleros.
30. Formación para la investigación, la innovación y la creación artística y cultural <i>(2006) Característica 27: Compromiso con la investigación</i>	5.0	4.8	Desde el pregrado hemos respondido diseñando una línea de énfasis que promueva la innovación y el emprendimiento, de tal forma que toda la comunidad académica redescubra la importancia de la formación basada en problemas, tales como necesidades de la sociedad u oportunidades de mercado.  Dentro de estas líneas de énfasis aspiramos a fortalecer estrategias de “triple hélice”, dinamizando los vínculos Universidad-Empresa-Estado.

## FACTOR 7. BIENESTAR INSTITUCIONAL

*Un programa de alta calidad se reconoce porque su comunidad hace uso de los recursos de bienestar institucional que apuntan a la formación integral y el desarrollo humano.*

### Característica 31. Políticas, programas y servicios de bienestar universitario

*Los servicios de bienestar universitario son suficientes, adecuados y accesibles; son utilizados por profesores, estudiantes y personal administrativo del programa, y responden a una política integral de bienestar universitario definida por la institución.*

#### Evidencias:

El Bienestar Universitario es transversal a toda la comunidad universitaria. Sus programas y servicios se orientan desde la Dirección de Desarrollo Humano – Bienestar Universitario<sup>8</sup>, que coordina los departamentos de Desarrollo Estudiantil, Desarrollo de Empleados, Desarrollo Artístico, Beneficios y Compensación, Deportes, Servicio Médico y Salud Ocupacional.

Las políticas de Bienestar se encuentran declaradas en forma clara y explícita en el Proyecto Educativo Institucional (**Anexo Institucional 1**), y en los Estatutos Generales de la Universidad (pág. 77) (**Anexo Institucional 2**); en ellos de acuerdo con la ley 30 de 1992, se asigna un porcentaje no inferior al 2% del presupuesto de la Institución, para los programas de bienestar universitario.

<sup>8</sup> Reconocida por su calidad con la certificación ISO 9001-2008, por parte del ICONTEC

La contribución de los programas, servicios y actividades de Bienestar Universitario a la calidad de vida de estudiantes, profesores y demás integrantes de la comunidad universitaria pueden observarse en los indicadores de la Dirección de Desarrollo Humano ([Anexo Institucional 42](#)). La percepción de la comunidad puede dar cuenta de la importancia que tiene la labor que desarrolla día a día cada una de estas áreas.

Desarrollo de empleados, área que se encarga de desarrollar los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación, y que vela por mantener un buen ambiente laboral en la institución, desarrolló un estudio que mide el clima laboral y la forma como las prácticas de gestión humana contribuyen al mantenimiento de dicho clima; los resultados de este estudio se pueden observar en el “Estudio de Clima Organizacional, Compromiso Laboral y Prácticas de Gestión Humana” ([Anexo Institucional 36](#)) (la percepción de la comunidad universitaria sobrepasa el 94% de satisfacción en dicho estudio). De acuerdo con el análisis de este estudio y como una estrategia para favorecer el buen clima organizacional, ha creado espacios para la reflexión y comunicación, entre ellos, el Comité de Convivencia Laboral.

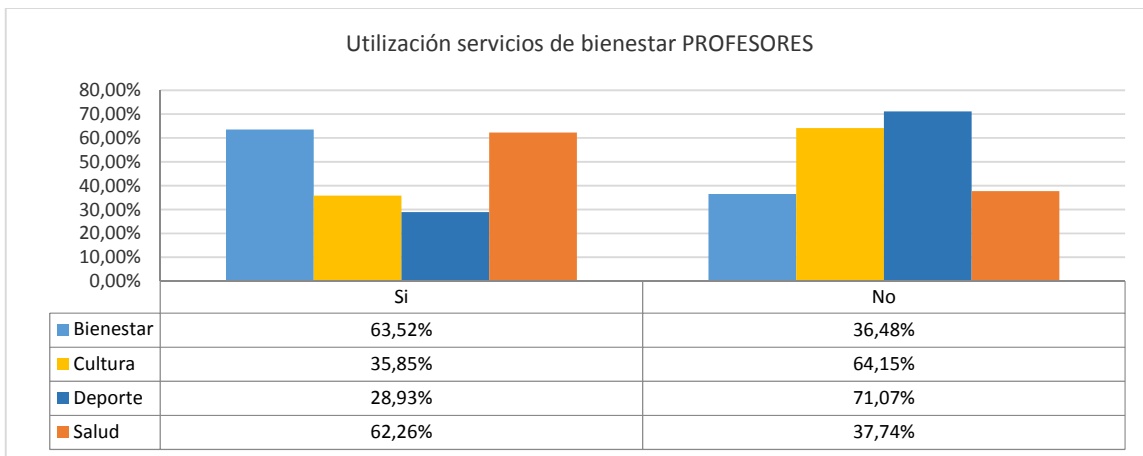
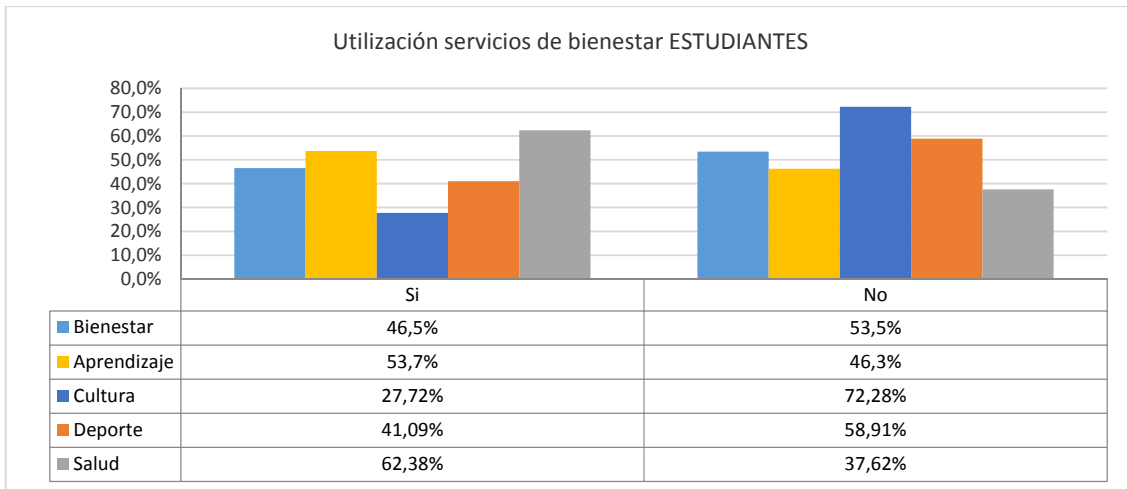
El Departamento de Beneficios y Compensación, vela por el pago a los empleados y coordina y administra los programas relacionados con beneficios como: préstamos de vivienda, de libre inversión, deducciones de nómina, pólizas colectivas, convenios con entidades externas entre otros. Igualmente coordina los beneficios dirigidos a los estudiantes como el programa de becas, reconocido a nivel nacional por su aporte social a estudiantes con dificultades económicas ([Anexo Institucional 117](#)), el programa de monitorías y apoyos económicos que contribuyen a que los estudiantes puedan tener las mismas condiciones que el resto de estudiantes en la institución.

El departamento de Desarrollo Estudiantil acompaña los procesos de Bienestar, desde los programas de prevención y la atención a los estudiantes, buscando contribuir a la formación integral a partir de la reflexión y el intercambio permanente de ideas. Estos programas van encaminados a mejorar los índices de retención estudiantil y el respeto por la diferencia y entre ellos se pueden mencionar la asignatura de metodología de aprendizaje, el consultorio académico, el consultorio matemático, orientación vocacional, talleres analíticos, eventos de reflexión, técnicas de estudio, programas para padres de familia, entre otros ([Anexo Institucional 37](#)).

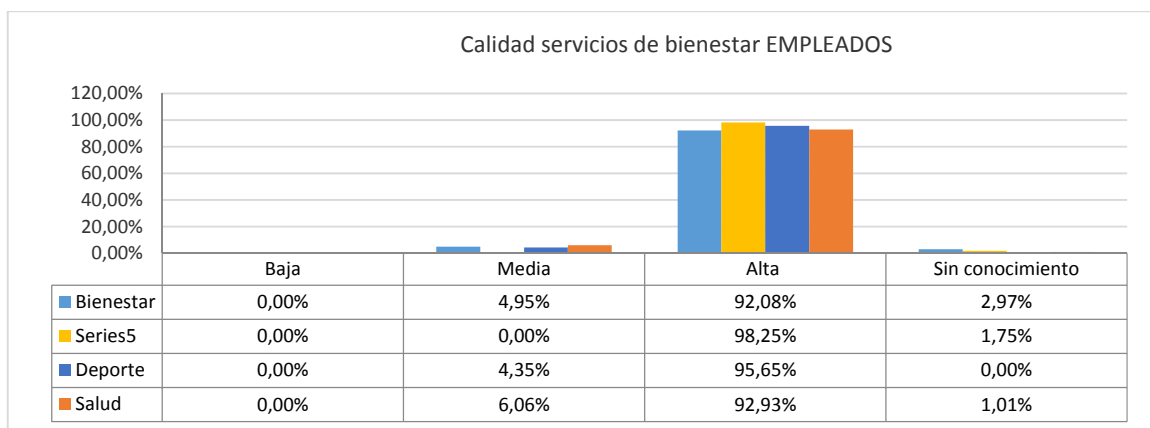
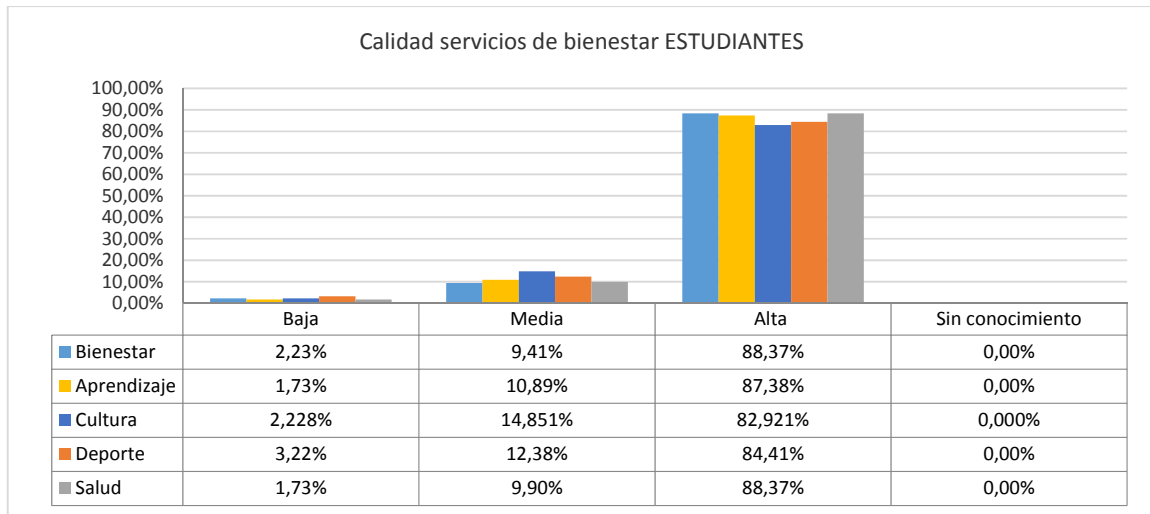
Igualmente el Departamento de Deportes contribuye a la formación integral de la comunidad, por medio de programas de uso y aprovechamiento del tiempo libre, buscando fomentar la actividad deportiva y el mejoramiento de la calidad de vida. Así mismo, el Departamento de Desarrollo Artístico con su estímulo a la participación artística de la comunidad universitaria por medio de diferentes programas como talleres de baile, de joyería, de pintura, de lectura y escritura, entre otros que contribuyen al desarrollo integral y al compromiso con el arte de nuestra región.

Salud Ocupacional y servicio médico presta los servicios dirigidos a la promoción la prevención y el cuidado de la salud de la comunidad universitaria, para ellos desarrolla programas como el festival de la salud, capacitaciones del cuidado de la voz, campañas de donación de sangre, chequeos médicos, de prevención de enfermedades de transmisión sexual, entre otros programas que contribuyen a la formación integral y a la calidad de vida.

Los programas y servicios de Bienestar ofrecidos a la comunidad universitaria han tenido una buena utilización por parte de estudiantes y empleados, al indagarles acerca de su aprovechamiento, se observa la siguiente tendencia en cada una de las áreas ([Anexos del Programa 51 y 52](#)):



Igualmente la percepción que existe en la comunidad sobre la calidad de los programas y servicios ofrecidos por Bienestar Universitario es muy alta: puntajes entre el 82.9% y 88.37% en las calificaciones de los estudiantes así lo afirman, lo que se está en sintonía con la apreciación de los empleados de la Universidad, con puntajes para la misma categoría entre 92.08% y 98.25% ([Anexos del Programa 51 y 52](#)).



Por otro lado, la Universidad ha emprendido estudios que buscan identificar las problemáticas que afectan a la comunidad universitaria tales como: estudio de factores de riesgo psicosocial (**Anexo Institucional 35**); el estudio de clima organizacional, compromiso laboral y prácticas de gestión humana (**Anexo Institucional 36**) y el perfil de los estudiantes de la universidad, desarrollando a partir de estos, programas que contribuyen a la solución de las problemáticas identificadas, entre otros se han promovido los programas de atrevete a pensar y el cuidado mutuo.

Igualmente, la representación estudiantil y profesoral son estrategias que se desarrollan para promover la participación y generar transparencia en las decisiones que se toman al interior de los cuerpos colegiados de la Universidad. Éste proceso se realiza por elección popular, permitiendo la participación democrática (**Anexo Institucional 23**).

También, por su significativo impacto, vale la pena resaltar los programas que contribuyen a contrarrestar las situaciones de vulnerabilidad de los estudiantes, entre ellos el de becas y monitorías, programas que promueven la excelencia académica y la inclusión de estudiantes con dificultades económicas (**Anexo del Programa 117**).

### **Análisis y conclusión de la característica**

Se evidencia que los servicios de bienestar universitario de la Universidad EAFIT son suficientes, adecuados y accesibles, y existe una política integral de bienestar definida por la Institución. Las encuestas muestran que un gran porcentaje de la comunidad Eafitense conoce los programas y



servicios, siente que han contribuido a su desarrollo y los califica bien. Es necesario, sin embargo, buscar algunas alternativas de promoción de los programas de bienestar, pues aunque estos han sido bien evaluados, al parecer una buena porción de los estudiantes no los conocen y quizá se está perdiendo la oportunidad de utilizarlos.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

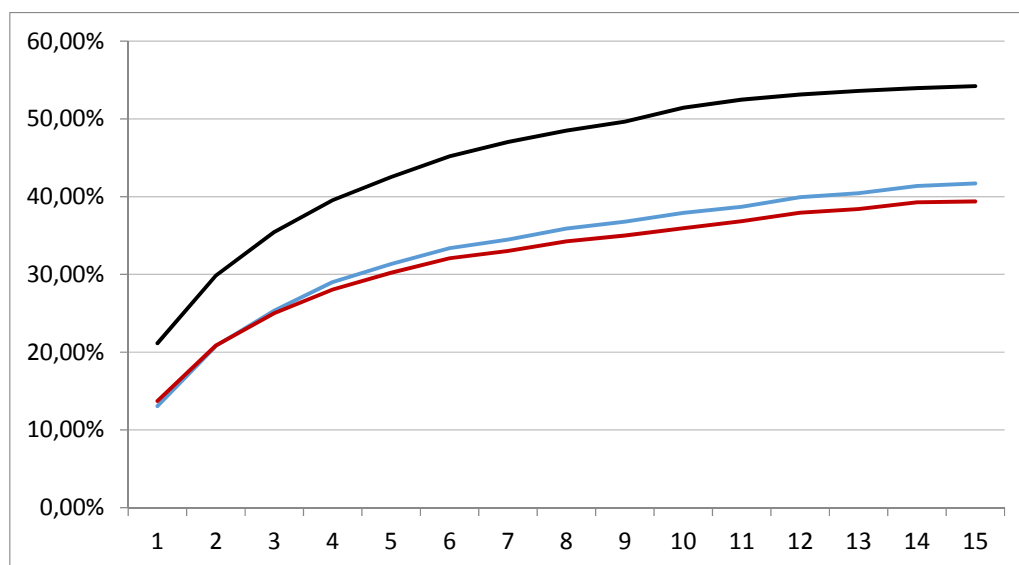
### Característica 32. Permanencia y retención estudiantil

*El programa ha definido sistemas de evaluación y seguimiento a la permanencia y retención, y tiene mecanismos para su control sin detrimento de la calidad. El tiempo promedio de permanencia de los estudiantes en el programa es concordante con la calidad que se propone alcanzar y con la eficacia y eficiencia institucionales.*

#### Evidencias:

Las estadísticas proporcionadas por SPADIES, muestran como las estrategias de deserción que emprende la Universidad son efectivas, toda vez que los resultados de deserción de la carrera (36.84%) se encuentra por debajo del nivel del país (52.47%) en el semestre 11, incluso por debajo del promedio de la Universidad EAFIT (38.70%). La siguiente gráfica muestra en rojo el nivel del programa, en azul el de la Universidad y en negro el del país:

**Gráfico 13 Comparación niveles de deserción**



Con el fin de hacer seguimiento a la población estudiantil y con miras a evitar la deserción y promover la retención, la Universidad realiza periódicamente estudios del perfil del estudiantado, evaluando su nivel de influencia de acuerdo con los sectores de procedencia. Los resultados muestran como la Institución ha venido creciendo en inclusión, toda vez que la participación en la población se va diversificando por regiones, estratos y niveles socioeconómicos ([Anexo Institucional 14](#)). Estos estudios se complementan con los registros que generan los estudios de deserción mencionados en el párrafo anterior ([Anexo Institucional 38](#)).

Ahora bien, el reto para la universidad es mantener estas estadísticas, logrando reducir la deserción y buscando que los estudiantes permanezcan hasta su graduación en el tiempo

programado para la carrera. Para ello, la Universidad cuenta con diversos programas orientados a optimizar las tasas de retención y graduación de los estudiantes, que apuntan a desarrollar estrategias de acuerdo con las variables que influyen negativamente en la retención y permanencia. Algunas de las variables tienen que ver con la elección de la carrera, por ello el programa de orientación vocacional que se ofrece desde Desarrollo Estudiantil, permite contribuir a una buena elección; las dificultades económicas que se presentan en el transcurso de la carrera, también obliga a muchos de los estudiantes a retirarse de la Universidad, sin embargo, el programa de becas ha contribuido a disminuir dicha deserción generando apoyos para matrícula, materiales de estudio y sostenimiento. En el caso específico de Administración de negocios, cerca de 1.698 estudiantes han sido becados en los últimos 5 años y más de 980 estudiantes han sido monitores en las áreas académicas o administrativas, lo que ha contribuido a que por razones económicas y académicas muchos de ellos permanezcan y culminen sus carreras. El programa de becas se complementa con otras estrategias del Departamento para trabajar variables que también afectan la deserción, como son las dificultades de aprendizaje, que se trabajan con programas de acompañamiento en: el consultorio académico para cualquier asignatura que el estudiante tenga dificultad, en el consultorio matemático y con la cátedra de metodología del aprendizaje. Igualmente la deserción puede ser ocasionada por problemas sociales del entorno en que se desenvuelve el estudiante, problemas familiares o de adaptación a la misma universidad, para lo cual se trabaja desde el consultorio psicológico con consultas personalizadas, talleres de reflexión para padres de familia, talleres de reflexión para estudiantes, entre otros programas, permitiendo hacer un acompañamiento a los estudiantes de tal forma que se logre un desarrollo integral. (Anexo del Programa 117).

#### **Análisis y conclusión de la característica**

Se evidencia la existencia de estrategias por medio de programas de Bienestar como el acompañamiento psicológico, las metodologías de enseñanza-aprendizaje, los talleres de reflexión, las monitorías académicas, el programa de becas, entre otros, contribuyen a la formación integral de empleados y estudiantes buscando contrarrestar de forma eficiente la deserción estudiantil.

**Calificación: 4.4 - Se cumple en alto grado**

Factor 7 Bienestar Institucional	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
Políticas, programas y servicios de bienestar universitario	5.0	5.0	Desde la última acreditación, se evidencian los esfuerzos institucionales para mantener y enriquecer la oferta de programas y servicios de bienestar universitario, los cuales están sólidamente respaldados por políticas, presupuestos y capacidad organizacional orientados a satisfacer las necesidades de toda la población universitaria.  Las acciones de mantenimiento y mejoramiento de la

Permanencia y retención estudiantil	No aplica	<p>4.4</p> <p>atención en áreas de salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte, se evidencian ampliamente. Uno de los retos que permanece es el de lograr mayores niveles de participación por parte de la comunidad universitaria.</p> <p>También, son significativos los estudios realizados en los últimos años para identificar y combatir las causas de la deserción. Cada vez la universidad cuenta con estadísticas más refinadas para conocer de manera comprensiva la deserción académica. Desde el Departamento de Desarrollo Estudiantil, además de la idoneidad profesional de sus integrantes, las acciones se respaldan por investigaciones del contexto Eafitense, que abordan temas de metodologías de aprendizaje y problemáticas de abandono.</p> <p>Los tiempos promedio de permanencia para los estudiantes de pregrado vienen reduciéndose en los últimos años. Analizando las cohortes a partir del 2008-1, cuando el plan de estudios pasó de 11 a 9 semestres, los tiempos han bajado de 10.7 a 9, incluyendo la cohorte 2010-1. Estas tendencias positivas pueden explicarse por los acompañamientos en matemáticas, monitorías contables, estrategias de desarrollo estudiantil, asesorías a estudiantes, etc.</p>
-------------------------------------	-----------	--

## FACTOR 8. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

*Un programa de alta calidad requiere una estructura administrativa y procesos de gestión al servicio de las funciones misionales del programa. La administración no debe verse en sí misma, sino en función de su vocación al programa y su proyecto educativo.*

### Característica 33. Organización, administración y gestión del programa

*La organización, la administración y la gestión del programa favorecen el desarrollo y la articulación de las funciones de docencia, investigación o creación artística y cultural, extensión o proyección social y la cooperación internacional. Las personas encargadas de la administración del programa son suficientes en número y dedicación, poseen la idoneidad requerida para el desempeño de sus funciones y entienden su vocación de servicio al desarrollo de las funciones misionales del programa.*

#### Evidencias:

El PEI, en el Cap. 8: Gestión Administrativa y Financiera, declara el apoyo al desarrollo de los procesos nucleares: docencia, investigación y extensión, a través de actividades de gestión presupuestal y manejo de los recursos financieros, mejoramiento de la planta física y mecanismos de financiación académica (**Anexo Institucional 1**).

En los Estatutos Generales, la Institución declara una administración central compuesta por: Rectoría y Vicerrectoría, 5 escuelas dirigidas por decanos de los cuales dependen los

departamentos académicos y, de estos últimos, los profesores y jefes de pregrado. Por último, existen 9 direcciones que brindan apoyo administrativo y académico a los diferentes procesos ([Anexo Institucional 2 y 32](#)).

Por otro lado, los Estatutos Generales define las funciones de los organismos rectores que apoyan la administración del programa, como: Consejo Superior, Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Escuela, Comités de Carrera, entre otros.

La orientación del programa está a cargo del Decano de la Escuela de Administración, del Jefe de Departamento de Organización y Gerencia y del Jefe del Programa, quienes cuentan con una amplia trayectoria docente.

**Tabla 19 Personal administrativo dedicado al programa**

Cargo	Número de personas	% Tiempo dedicado al programa
Jefe del programa	1	100%
Coordinadores de área	12	50%
Asistente del pregrado	1	100%
Secretaria	1	50%
Monitores administrativos del pregrado	2	25%
Admisiones y Registro	2	80%
Bienestar Universitario	1	50%
Oficina Relaciones Internacionales	1	30%
Departamento de Prácticas Profesionales	2.5	100%

Como personal de apoyo el programa, se cuenta con el personal asignado por las diferentes dependencias claves para el funcionamiento del pregrado: Admisiones y Registro, Bienestar Universitario, Oficina de Relaciones Internacionales, Departamento de Prácticas Profesionales, etc.

Las funciones de las coordinaciones académicas también cumplen un rol esencial en la administración del programa, en cuanto al diseño de estrategias pedagógicas y actualización de contenidos de las diferentes materias que componen el plan de estudios ([Anexo del Programa 92](#)).

Como personal de apoyo, también se cuenta con monitores administrativos, quienes representan una ayuda fundamental para las labores operativas del programa, lo que a su vez contribuye a su formación profesional.

En cumplimiento a su Plan Estratégico de Desarrollo, la Institución materializa la eficiencia administrativa a través de la certificación de sus procesos administrativos, entre ellos: Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Desarrollo Humano, Centro de Idiomas, Admisiones y Registro. También adelanta proyectos de acreditación internacional; concretamente participan las Escuelas de Administración y la de Economía y Finanzas, ante las agencias AACSB International y EQUIS, con el fin de fortalecer la calidad académica de sus programas.

Los resultados de las encuestas realizadas a estudiantes y profesores muestran una percepción satisfactoria en cuanto al apoyo administrativo, como lo evidencian los siguientes gráficos ([Anexos del Programa 51 y 52](#)).

### Estudiantes



### Profesores



#### Análisis y conclusiones:

El equipo autoevaluador concluye que la Institución cuenta con una estructura adecuada, diseñada en función de sus fines y que responde a la dinámica institucional; también cuenta con un equipo humano idóneo que soporta las actividades del programa.

Tanto la Institución como el programa se preocupan por el mejoramiento continuo, lo cual se evidencia en las certificaciones de calidad para sus áreas académicas y administrativas.

El pregrado obtuvo un logro muy importante al conseguir la aprobación del cargo de Asistente Administrativo, desempeñado por la egresada del programa Catalina Giraldo Henao, lo que ha permitido mayor capacidad de respuesta a las solicitudes del pregrado.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### Acciones de mantenimiento:

Seguir facilitando espacios de diálogo entre todo el personal administrativo y docente que está al servicio de programa, y con los estudiantes mismos.

Visibilizar y mantener los esfuerzos de la Institución, a través de sus diversas dependencias, y del programa mismo, para promover el mejoramiento continuo.

#### Oportunidades de mejoramiento:

Si bien es cierto, la organización, administración y gestión de la Universidad favorece la articulación de la docencia, la investigación y la proyección, conviene visibilizar la articulación de

esas tres funciones sustantivas desde el programa, de tal forma que estudiantes y profesores conozcan como se nutren mutuamente.

Aunque por su naturaleza el programa no es de corte investigativo, y la proyección social de EAFIT se gestiona desde EAFIT Social y el CICE, es posible mejorar la divulgación sobre los posibles mecanismos de participación para los profesores y estudiantes de Administración, de tal forma que puedan aprovecharse eventuales oportunidades y generar sinergias en términos de formación.

Evaluar periódicamente las dinámicas de interacción con el personal de apoyo administrativo asignado al programa en relación con la demanda estudiantil, específicamente en los procesos de Admisiones y Registro, Relaciones Internacionales y Mercadeo Institucional.

### **Característica 34. Sistemas de comunicación e información**

*El programa cuenta con mecanismos eficaces de comunicación y con sistemas de información claramente establecidos y accesibles.*

#### **Evidencias:**

La Institución cuenta sistemas de información que facilitan la comunicación entre estudiantes, profesores, empleadores y público externo: sitio web, EAFIT Interactiva, correo electrónico, entre otros. El sitio web de la Universidad cuenta con un sistema de sub-portales que permiten la comunicación con los diferentes públicos y se soporta en políticas (**Anexo Institucional 120**).

En su sitio web, el programa publica información de interés para diferentes públicos: aspirantes, estudiantes, egresados, profesores, personal directivo y administrativo, etc. Los visitantes podrán consultar perfiles de formación, el plan de estudios, los profesores y su nivel de formación, preguntas frecuentes y un formulario para resolver inquietudes específicas. La estrategia de mantenimiento está a cargo del programa y el *webmaster* <http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/administracion-negocios/Paginas/inicio.aspx>

Existe una oferta amplia de sistemas de información que permiten el acceso a datos sobre historial académico, programación de evaluaciones, registro de notas, registro de asignación académica de los profesores, entre otros. Existen 42 aplicaciones web que soportan las labores administrativas y académicas (**Anexo Institucional 39**).

La Universidad cuenta con diferentes sistemas de información que almacenan los datos de estudiantes, profesores, personal directivo y administrativo, algunos de ellos son: AYRE, ULISES y Docuware. Estos sistemas tienen acceso restringido para el personal involucrado directamente en los procesos.

La percepción de estudiantes y profesores sobre los sistemas de información es muy positiva (**Anexos del Programa 51 y 52**).

### Estudiantes



### Profesores



La Institución garantiza la conectividad de la comunidad universitaria, a través de un Campus con acceso a red inalámbrica (75 Zonas Wifi – Aireafit), internet (ancho de banda de 580 Mbps), salas de cómputo, aulas móviles, alta capacidad de transmisión de datos, etc. Cada 6 meses se realiza mantenimiento físico preventivo programado a todos los centros de cableado y racks del Campus.

Por otro lado, desde el año 2010 surge “Proyecto 50” como una propuesta para desarrollar competencias en los docentes en innovación de los procesos de enseñanza y aprendizaje (se ofrecen programas de formación, comunidades de aprendizaje, laboratorios, infraestructura tecnológica, entre otros) (Anexo Institucional 15).

Finalmente, para repensar todos sus procesos en materia de sistemas y tecnologías de información, la Universidad contrató la asesoría de Azurian, compañía especializada en Sistemas de Información. Acogiendo la ley de Habeas Data, actualiza permanentemente sus bases de datos para potenciar la toma de decisiones oportunas, orientadas al logro de los propósitos de formación, investigación y proyección social.

#### Análisis y conclusiones:

El equipo autoevaluador considera que existen plataformas y sistemas de información institucionales que permiten la comunicación y la gestión de la información relacionada con los procesos académicos y administrativos.

La opinión de estudiantes y profesores sobre la eficacia y calidad de los sistemas de información académica y los mecanismos de comunicación del programa son favorables. Los directivos y el personal administrativo al servicio del programa perciben eficacia en términos de los mecanismos de comunicación y sistemas de información existentes; sin embargo, las posibilidades de ser más eficientes persisten, pues muchas soluciones del pasado se van volviendo anacrónicas a medida que la Universidad crece y se transforma hacia la docencia con investigación. Esto implica que los sistemas de información deben ajustarse a las nuevas estrategias de tal forma que sea posible atender las necesidades de los diferentes públicos.

**Calificación: 4.4 - Se cumple en alto grado**

#### Acciones de mantenimiento:

Mantener las actividades de las coordinaciones académicas, dinamizando su trabajo colaborativo, de tal forma que la trama y urdimbre de la malla curricular se pueda actualizar permanentemente.

Capacitar a cada cohorte de estudiantes en el acceso y uso apropiado de los canales y sistemas de información, de comunicación e información, convocando el apoyo de grupos estudiantiles como el TDA y el grupo de tutores, además de la oficina de Admisiones y Registro.



### **Oportunidades de mejoramiento:**

Promover entre los estudiantes la mejor apropiación de la información que circula a través de los medios y mecanismos de comunicación, para mejorar su efectividad en cuanto al aprovechamiento y oportunidad (página web, correo institucional, mensajes institucionales, etc.).

Diseñar mecanismos periódicos y verificables de comunicación oportuna con los distintos grupos de interés, de tal forma que estos puedan advertir las fechas claves de los procesos académicos (registro, exámenes finales, fechas de asamblea, etc.), así como información clave del reglamento, de tal forma que se prevengan problemas y la administración del pregrado pueda concentrarse en la realización de actividades cada vez más proactivas y estratégicas.

Insistir en la creación de un Sistema de Información más amplio y sistemático que permita: 1. tomar decisiones más oportunas en términos de las condiciones de calidad, tanto de registro calificado como de acreditación de alta calidad; 2. generar reportes de gestión para las diferentes áreas académicas.

Facilitarle a los egresados la información que resulta de las encuestas que ellos mismos diligencian (enviarles al correo el link correspondiente).

Segmentar el público objetivo para el envío de información al correo electrónico, con el fin de no sobresaturar este canal de comunicación.

### **Característica 35. Dirección del programa**

*Existe orientación y liderazgo en la gestión del programa, con métodos de gestión claramente definidos y conocidos por la comunidad académica.*

#### **Evidencias:**

El Proyecto Educativo Institucional (**Anexo Institucional 1**), enmarca los lineamientos de gestión para todos los programas de pregrado, los mismos que son permanentemente socializados con directivos, profesores y personal administrativo. Asimismo, los Estatutos Generales (**Anexo Institucional 2**), determinan las funciones de las instancias que intervienen en la organización y administración del programa. Los reglamentos institucionales se convierten en guía para la gestión del programa toda vez que soportan la toma de decisiones en relación a las situaciones que se presentan con estudiantes, profesores y personal administrativo y directivo.

El Proyecto Educativo del Programa (**Anexo del Programa 45**), como documento oficial fue redactado recientemente. No obstante, los elementos que los constituyen siempre han sido objeto de discusión y socialización, a través de distintos espacios de interacción (portal web, charlas de asesoría, material promocional, aula de clase, etc.) con los públicos de interés.

Adicionalmente, con el fin de homogenizar la información y dar respuestas oportunas a la solicitudes que demandan los diferentes públicos (estudiantes, aspirantes, padres de familia), el programa ha elaborado 6 instructivos que contienen información sobre: generalidades del programa, bilingüismo, transferencia externa, materias pre-pos, reingreso e intercambios (**Anexo del Programa 121**).

La Institución ofrece mecanismos de participación de la comunidad académica que contribuyen a la gestión del programa a través instancias democráticas de participación y decisión, como: Asambleas de Carrera, Consejo Académico, Consejo de Escuela, Comités de Carrera; también

facilita espacios de comunicación permanentes, por múltiples canales, con: profesores, coordinadores académicos, jefatura de programa, oficinas de apoyo.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta a estudiantes y profesores sobre el liderazgo ejercido por los directivos del programa ([Anexos del Programa 51 y 52](#)).



#### **Análisis y conclusiones:**

Se evidencia una apreciación muy favorable por parte de profesores y estudiantes respecto a la orientación académica y al liderazgo que ofrecido por los directivos del programa. Las instancias administrativas y académicas, así como el personal docente y la población estudiantil, perciben la jefatura del programa (compuesta por el jefe y su asistente) como altamente disponible, oportuna en las respuestas a los requerimientos, ecuánime en las decisiones, y con una significativa voluntad de buscar soluciones sostenibles a problemas inéditos, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés, y siempre dentro del respeto a las normas existentes.

Se constató que el liderazgo y orientaciones ofrecidas desde el programa se han materializado en métodos de gestión claramente definidos, con instructivos por escrito, públicos y disponibles para toda la comunidad. Todas las decisiones, la solución de problemas y la construcción de escenarios y planes de acción prospectivos, se desarrollan dentro del marco de los lineamientos y políticas institucionales, los cuales están debidamente documentados.

En los procesos y procedimientos inherentes a la gestión del programa se evidencia una operación eficaz, eficiente y transparente, así como una óptima comunicación con las instancias relacionadas. Para asegurar la sustentabilidad de los procesos, procedimientos y decisiones, se procura consultar todas las perspectivas pertinentes, dejando constancias por escrito (en este sentido, se valora la existencia de mecanismos de participación democráticos). Las decisiones son expeditas y respetuosas de las normas de funcionamiento.

**Calificación: 4.8 - Se cumple plenamente**

#### **Acciones de mantenimiento:**

Mantener el diálogo con todas las dependencias de apoyo.

Continuar con la documentación de los procesos claves del programa y elaboración de instructivos que sirva de guía a los estudiantes.

Mantener la construcción de sinergias entre las distintas instancias administrativas, académicas y de proyección social que nutren al programa.

### Oportunidades de mejoramiento:

Aprovechar al máximo los mecanismos de trabajo colaborativo y comunicación existentes, de tal forma que desde el pregrado se comuniquen oportunamente los procesos académicos, las posibilidades de proyección social y de investigación.

Motivar a cada cohorte de nuevos estudiantes de tal forma que tomen conciencia del modelo pedagógico centrado en ellos.

Gestionar capacitaciones periódicas que permitan mantener las fortalezas y subsanar las debilidades detectadas durante el proceso de acreditación.

Consolidar la labor de las coordinaciones académicas, buscando afianzar el diálogo académico y la mejor coordinación de actividades operativas.

### Evaluación Global del Factor 8

Factor 8 Organización, Administración y Gestión	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
33. Organización, administración y gestión del programa	4.6	4.8	En todas las características asociadas a este factor se evidencian progresos importantes, así como la incorporación de las acciones de mejoramiento formuladas en la última autoevaluación. Se ha consolidado la capacidad operativa del pregrado, pues además de contar con un jefe de programa y una asistente con disponibilidad del 100%, también se han fortalecido las coordinaciones académicas. También se observa un aumento en cuanto a las monitorías académicas y administrativas que apoyan el programa.
34. Sistemas de comunicación e información	4.6	4.4	Se han mejorado los sistemas de información, la página web se ha fortalecido y se han diseñado estrategias de actualización permanente, incorporando incluso los contenidos micro-curriculares a medida que se actualizan semestralmente, lo cual facilita el proceso de reconocimiento de materias para los estudiantes que entran y salen al programa.
35. Dirección el programa	4.6	4.8	Desde la jefatura del pregrado se han consolidado los vínculos con todos los departamentos académicos e instancias administrativas necesarias para el buen desarrollo de los procesos académicos y la satisfacción de los requerimientos de los estudiantes. Dentro de las actividades de promoción del programa, también se han logrado mejoras en términos de orientar vocacionalmente a los interesados y sus familias, comunicando las especificidades del pregrado. El propósito ha sido permitir la decisión informada de los aspirantes, de tal forma que puedan elegir un camino de formación que plenamente comprendido con claridad, evitando las inscripciones y matrículas irreflexivas.

## FACTOR 9. IMPACTO DE LOS EGRESADOS EN EL MEDIO

*Un programa de alta calidad se reconoce a través del desempeño laboral de sus egresados y del impacto que éstos tienen en el proyecto académico y en los procesos de desarrollo social, cultural y económico en sus respectivos entornos.*

### Característica 36. Seguimiento de los egresados

*El programa hace seguimiento a la ubicación y a las actividades que desarrollan los egresados, en asuntos concernientes al logro de los fines de la institución y del programa.*

#### Evidencias:

Se evidencia la existencia de registros actualizados sobre ocupación y ubicación profesional de los egresados del programa, entre ellos:

Base de datos del Centro de Egresados: cuenta con más de 43.000 registros que se actualizan permanentemente. Este año se adquirió una base de datos con más de 20.000 registros depurados ([Anexo del programa 70](#)).

Información del Observatorio Laboral para la Educación - OLE ([Anexo del Programa 107](#)).

Encuesta a graduandos: todos los estudiantes de la Universidad EAFIT deben diligenciar esta evaluación como requisito para obtener el título. Fuente: Dirección de Planeación (2013).

Informe del Departamento de Prácticas: cada semestre se hace seguimiento al desempeño de los practicantes y el informe se comparte con todas las áreas académicas. Fuente: Departamento de Prácticas (2013) ([Anexo del Programa 73](#)).

Adicionalmente, se cuenta con registros que se generan puntualmente en procesos de autoevaluación, como la encuesta a egresados y los talleres con egresados y empleadores. Es importante aclarar que de manera intencionada, tanto la encuesta como los talleres de egresados, se enfocaron en los graduados de los últimos 6 años (2008 en adelante) ([Anexo del Programa 53](#)).

En relación a la correspondencia entre la ocupación y ubicación profesional de los egresados y el perfil de formación del programa, se demuestra que en el Proyecto Educativo del Programa (PEP) se describe el perfil de formación del programa:

*Los Administradores de Negocios de EAFIT son líderes íntegros e integrales, se desempeñan profesionalmente en todo tipo de organizaciones; pueden crear sus propias empresas, concibiendo proyectos empresariales innovadores en diversos sectores de la economía, capaces de dirigir empresas con ánimo de lucro, entidades del sector público u organizaciones del sector social. Su formación amplia y holística, les permite proyectarse a una gran diversidad de escenarios, y eventualmente especializarse en áreas específicas de las empresas, tales como el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la preparación y evaluación de proyectos, etc.<sup>9</sup>*

Los aspectos subrayados corresponden a los que se validaron en el proceso de autoevaluación. Por ejemplo, el carácter de líderes íntegros se validó con la información del Informe del Departamento de Prácticas, donde se evalúa la percepción que tienen los empleadores sobre el deber de los prospectos de egresados, en el cual se observa un alto cumplimiento en los distintos aspectos evaluados ([Anexo del Programa 73](#)). En relación con los rasgos que a juicio de los jefes identifican al practicante de Administración de Negocios, se encuentra el ser íntegros como persona.

En relación con el carácter de integrales, este mismo informe evalúa el ser, el saber y el hacer. En todos los casos las evaluaciones se cumplen en alto grado. En el ser se destacan aspectos como las

---

<sup>9</sup> Los subrayados no corresponden a la redacción original incluida en el PEP.

buenas relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. En el saber, resaltan el impacto de la profesión y la aplicabilidad del conocimiento. Y, en el hacer, el trabajo en equipo y la eficiencia. Dentro de los rasgos mencionados por estos empleadores, se destaca la capacidad para entender la empresa rápidamente.

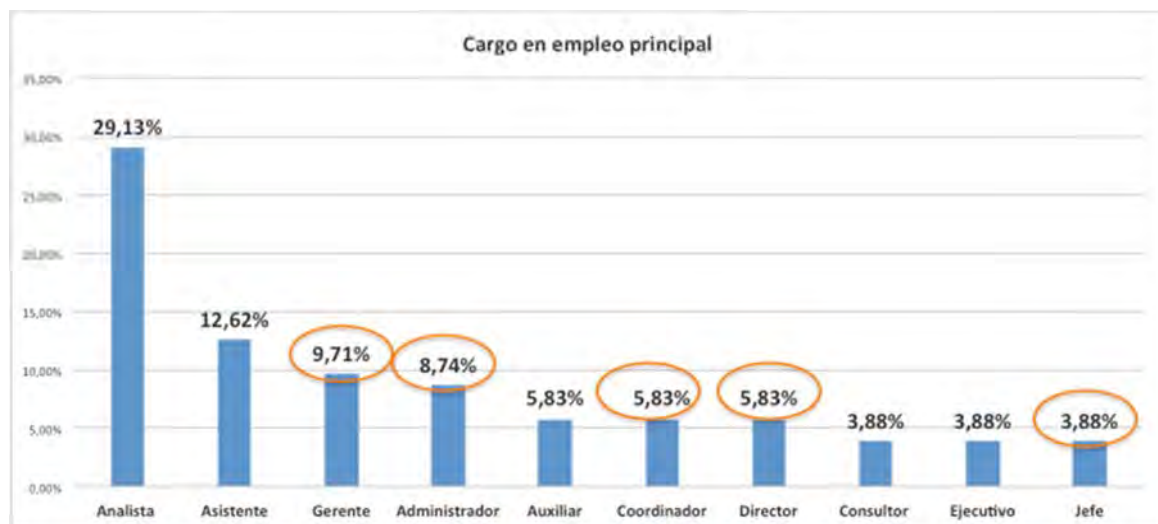
Otros de los rasgos destacados son: excelente relacionamiento con clientes, sentido de pertenencia y humildad, logran más de lo esperado, son bilingües con visión global, creativos, capaces de compartir conocimiento con sus compañeros, proactivos, recursivos, con capacidad de análisis e investigación, abiertos a aprender diferentes y nuevos procesos y orientados al logro.

En cuanto a la capacidad para trabajar en todo tipo de organizaciones, la encuesta de egresados muestra que el 82,5% de los egresados se desempeña como empleado, el 10, 6% como independiente y el 6, 8% como empresario o empleador. De los empleados, el 94% trabaja en el sector privado, el 3,9% en el público y el 1, 1% en el mixto. De los empresarios, el 72% es socio gestor, el 14% socio capitalista y el 14% socio administrador. En cuanto al tiempo de propiedad de la empresa, el 57% la tiene entre 13 y 24 meses, el 29% entre 25 y 36 meses y el 14% entre 73 y 58 meses ([Anexo del Programa 53](#)).

En relación con la diversidad de sectores y escenarios, los datos del OLE muestran que los sectores donde más se desempeñan nuestros egresados son: inmobiliario; intermediación; manufactura; comercio al por mayor y por menor; y, transporte, almacenamiento y comunicaciones. La encuesta de egresados, por su parte, muestra que la actividad económica del empleo principal de nuestros egresados se comporta así: financiera 18, 5%, comercio y educación 14% cada uno, servicios y otras actividades 13% cada uno, y manufactura 11%, entre otros ([Anexo del Programa 107](#)).

Otro de los aspectos subrayados del perfil es la capacidad para dirigir empresas. La encuesta de egresados permite identificar que nuestros egresados tienen diversidad de cargos de dirección, como se observa en la siguiente gráfica:

**Gráfico 14 Cargo en empleo principal**

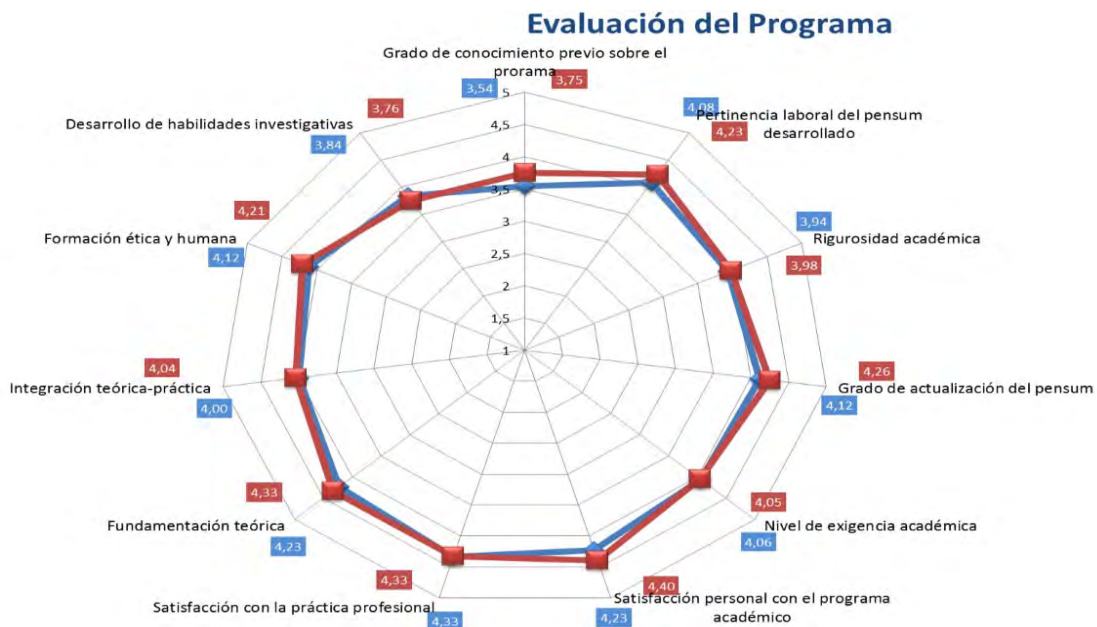


La posibilidad de trabajar en áreas funcionales y especializadas también se observa en los resultados de la encuesta a egresados. El 20% de ellos, manifiesta desempeñarse en el área de mercadeo, el 17% en ventas, el 14% en finanzas, el 11% en apoyo administrativo y académico, y, el

10% en planeación y preparación de proyectos. Adicionalmente, cuando se indagó por la relación del empleo con la carrera, el 84,4% manifestó estar totalmente relacionada. Cuando se preguntó por la relación entre el empleo actual y la línea de énfasis cursada, el 51,4% dijo estar totalmente relacionada. Esto es coherente con la línea de énfasis cursada por los egresados: 35% mercadeo, 22% finanzas y 20% gerencia de proyectos (Anexo del Programa 53).

Al examinar la apreciación de egresados, empleadores y usuarios externos sobre la calidad de la formación dada por el programa, se dispuso de una encuesta de graduandos evalúa varios aspectos que definen la calidad del programa. En la siguiente gráfica se presentan las evaluaciones generales de la Universidad en azul y las del programa de Administración de Negocios en rojo. Como puede observarse, en promedio, los puntajes son levemente superiores en el programa. Se destacan aspectos como: satisfacción personal con el programa (4.4), satisfacción con la práctica profesional (4.3), fundamentación teórica, grado de actualización del pensum, formación ética y humana, pertinencia laboral del pensum, entre otros. Los aspectos a mejorar son el grado de conocimiento previo sobre el programa y el desarrollo de habilidades investigativas.

**Gráfico 15 Evaluación del programa**



Cuando se indagó por la apreciación que tienen los egresados a través de la encuesta, se identificó que el 84% tienen una satisfacción alta con la formación recibida, el 15% media y el 1% baja. Al preguntar por el nivel de formación recibida en relación con las necesidades locales y nacionales del mercado laboral, el 79% considera que es alto, el 16% medio y el 5% bajo. En cuanto a la consistencia entre la formación y las competencias profesionales que ha enfrentado en el mundo laboral, el 74% de los egresados considera esta consistencia alta, el 18% media y el 5% baja. Al indagar si la formación ética y humana le permitió tener una integridad e integralidad como ser humano, el 89% manifestó estar altamente satisfecho, el 8% medianamente y el 3% presentó una baja satisfacción. En relación con la facilidad para conseguir empleo, el 57% presentó una satisfacción alta, el 30% media y el 13% baja. Y, en referencia al pensum, el 69% manifestó estar altamente satisfecho, el 24% medianamente satisfecho y el 7% poco satisfecho.



Adicionalmente, cuando se les preguntó por la utilidad en el trabajo de las habilidades y destrezas aprendidas en el programa, el 57% consideró que son muy útiles, el 40% medianamente útiles y el 3% poco útiles. Al indagar sobre la posibilidad, propia o ajena, de repetir la experiencia en EAFIT, el 94,4% respondió que sí cursaría nuevamente el pregrado en esta Universidad y el 5,6% dijo que no lo haría. Es más, el 96% dijo que recomendaría el pregrado de Administración de Negocios en EAFIT, mientras que el 4% no lo haría; y, el 93% realizaría otros estudios en la misma Universidad. Al profundizar sobre los motivos que los llevarían a recomendar el programa, el 43% refirió la calidad académica, el 19% la imagen de la Universidad y el 12% las posibilidades laborales.

Algunos de los testimonios que surgieron en el taller de empleadores, realizado el 17 de septiembre de 2014 en la casa del Centro de Egresados, confirman las evaluaciones anteriormente mencionadas:

“Los egresados de Administración de Negocios tienen una formación que les permite entender desde lo básico de la organización, hasta lo más especializado, pero con una visión amplia” (empleador).

“La formación que reciben los Administradores de Negocios les permite tener un perfil muy directivo, son gente más internacional” (empleador).

Respecto a la apreciación de los egresados sobre la forma como el programa favorece el desarrollo de su proyecto de vida, se observa que según la encuesta a graduandos, el mayor aporte a su proyecto de vida son las competencias laborales adquiridas (39,2%) y el prestigio de la Universidad (35%). Al indagar acerca del plan de vida, se encontró que el 34% espera trabajar en Colombia, el 19% aspira a realizar un posgrado en el exterior, el 17% a realizar un posgrado en Colombia y el 17% a crear empresa. Y, en el taller de egresados, realizado el 10 de Julio de 2014, los testimonios dan cuenta del impacto positivo que ha tenido el programa en el proyecto de vida de sus egresados:

“El pensum del programa desarrolla habilidades del ser, del saber y del hacer en el estudiante. En mi caso concreto el proceso durante la carrera me dio la posibilidad de abrirme al horizonte profesional con las herramientas suficientes para enfrentarme a mí y a la organización donde actualmente laboro, para desarrollarme como persona y como un profesional idóneo para enfrentar retos humanos y económicos del mundo moderno” (egresado).

“El programa favorece el proyecto de vida con las actividades y recursos que la Universidad pone a nuestra disposición como talleres, conferencias, educación continua, entre otros” (egresado).

En relación a la utilización de la información contenida en el Observatorio Laboral para la Educación como insumo para estudiar la pertinencia del programa, se evidencia que EAFIT la utiliza periódicamente, consolidando la información de todos los programas; presentando los datos en el informe anual a todos los grupos de interés. Sin embargo, considerando la pertinencia y alta aceptación del programa entre los empleadores y distintos estamentos de la sociedad, tal información no se hace imprescindible para tomar las decisiones cotidianas de administración del programa. La información del OLE se ha utilizado para la renovación de registro calificado y para ofrecer información fidedigna a padres y estudiantes acerca del salario promedio de un egresado.

Institucionalmente, EAFIT ha diseñado procesos y mecanismos para analizar sistemáticamente situación de los egresados. Entre la documentación disponible se dispone también de los análisis del Centro de Egresados, donde se constata la implementación de acciones de mejoramiento



sugeridas en el factor de egresados del informe de autoevaluación con fines de acreditación anterior (año 2006). En el documento de renovación de registro calificado también se encuentra un análisis de la situación de los egresados (año 2013).

Además, en entrevista con el Jefe del Programa se hace referencia al uso del informe del Departamento de Prácticas Empresariales, en particular en referencia a la evaluación de los empleadores; el cual permite una lectura actualizada y muy pertinente para introducir mejoras en los procesos académicos y en contenidos microcurriculares concretos ([Anexo Institucional 31](#)).

En respuesta al plan de mejoramiento en relación con el factor egresados que se proponía “Diseñar un programa integral de acciones para el Centro de Egresados con el fin de superar el esquema de bolsa de empleo al que se ha reducido” ([Anexo Institucional 7](#)), se encuentran en el documento del Centro de Egresados que, además de la Bolsa de empleo, existen las siguientes iniciativas que promueven la relación con los egresados, así como espacios para satisfacer sus necesidades: directorio empresarial, feria empresarial, *newsletter*, actualización base de datos, estudios de impacto, egresados destacados, redes sociales, red de empresarios de EAFIT, iniciativas empresariales, red de enlace profesional, seminarios-talleres, casa para el egresado, encuentro de egresados por Escuela, canal de egresados, convenios y beneficios y Membresías y asociaciones.

Adicionalmente, en el informe de renovación de registro calificado, se puede leer que:

“Una manera de analizar la relación del pregrado de Administración de Negocios con el sector externo es haciéndole seguimiento a los egresados, en términos de desempeño por tasa de cotizantes e ingresos. Los egresados en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT ostentan ingresos por encima de los \$2.200.000 desde el año 2008 y siguen en crecimiento. En lo referente a la tasa de cotizantes, es de resaltar el número creciente de egresados que salen del país una vez culminados sus estudios, en busca de trabajo o formación avanzada en otros países” (pág. 148) ([Anexo del Programa 48](#)).

Y, en entrevista con el Jefe del Programa, realizada el 27 de agosto de 2014, se hizo evidente que el informe del Departamento de Prácticas es uno de los insumos más relevantes para la toma de decisiones en relación con la administración académica del programa.

Entre los mecanismos y estrategias que permiten realizar ajustes al programa, se destacan la implementación de las acciones de mejoramiento resultantes de la autoevaluación del año 2006 ([Anexo del Programa 49](#)), así como el seguimiento sistemático al informe del Departamento de Prácticas y las discusiones en el seno del claustro profesoral y el Comité de Carrera, en el cual participan los egresados, como consta en el Reglamento de Carrera:

“Igualmente este claustro de profesores conformará una terna de egresados que mantengan relaciones de tipo académico con el programa y, mediante votación directa, elegirán al miembro principal y suplente ante el Comité de Carrera” pág. 2.

En términos de las estrategias que facilitan el paso del estudiante al mundo laboral, se identificaron 6 estrategias orientadas en ese sentido, a saber: la existencia de asignaturas específicas: pre-práctica y seminario de síntesis; el periodo de práctica profesional; la bolsa de empleo del Centro de Egresados: guía para elaboración hoja de vida; la feria laboral y encuentro de empresarios; las actividades de la Corporación Amigos de EAFIT, trámite matrícula profesional; y el seminario taller Inclusión a la Vida Laboral “Emplearse un ejercicio de liderazgo personal” ([Anexo Institucional 31](#)).

### **Análisis y conclusiones:**

Evidentemente hay registros actualizados sobre la ocupación de los egresados del programa.

Se resalta la correspondencia que se encuentra entre el perfil del egresado y las apreciaciones de empleadores y egresados. Esto da cuenta de la preocupación de los directivos del programa por “leer” el entorno y hacer ajustes rápidos sin perder de vista el propósito expresado en el perfil.

En general, se sugiere que el seguimiento a egresados esté soportado por un proceso de investigación sistemático y periódicos que articulen los esfuerzos que se realizan desde distintas áreas de la Universidad. Es decir, que se integre la información del OLE, con las encuestas a graduandos y graduados, con el informe de práctica y con talleres periódicos con egresados y empleadores.

### **Calificación: 4.6 - Se cumple plenamente**

#### **Oportunidades de mejoramiento:**

En comunicación, se sugiere:

- Proponer al centro de egresados la búsqueda de formas alternativas de recolectar información sobre egresados.
- El programa podría, por ejemplo, empezar por incentivar a los estudiantes (futuros egresados) a que conozcan los beneficios del Centro de Egresados y a comprometerse con la actualización proactiva de la información.
- Sugerir al área de Comunicaciones y al Centro de Egresados, la segmentación de los públicos objetivo de correo electrónico, para evitar que éste sea descartado aún sin haber sido leído.
- Insinuar a las áreas institucionales que producen estudios a partir de encuestas diligenciadas por estudiantes y egresados, que compartan los resultados de manera que estos públicos vean la importancia de aportar en estos procesos investigativos y, además, que puedan conocer su situación particular.
- Proponer que en futuras encuestas de egresados, se indague la percepción de empleadores internacionales.

Las evidencias muestran que hay un seguimiento detallado a los egresados que son empleados, pero no tanto a los emprendedores. Por ejemplo, se indaga por la relación entre línea de énfasis y empleo actual, pero no entre énfasis y emprendimiento; entre habilidades y empleo, no entre habilidades y emprendimiento. Por tanto, se recomienda:

- Explorar las percepciones de emprendedores e intra-emprendedores en el contexto nacional e internacional, a través de las encuestas a graduandos, graduados y talleres.
- Proponer a las coordinaciones académicas que enfatizen con los profesores, en particular los catedráticos, para que el emprendimiento no sea un tema aislado del resto de plan de estudios del programa, es decir, debería verse de manera transversal en las asignaturas.

En cuanto a los aspectos a evaluar que necesitan una mejor definición y delimitación de alcance están:

- Proyecto de vida: aclarar bien que se entiende por este aspecto. Por tanto, se sugiere delimitar el alcance y sugerir que su evaluación se haga desde distintas perspectivas como académico, social, profesional, económico entre otros.
- Participación en comunidades, asociaciones y redes: no es claro para los egresados cuando responden esta pregunta, por tanto, se sugiere aclarar para la Universidad qué se considera reconocimiento y qué distinción. Adicionalmente, se recomienda que la base de datos del

Centro de Egresados tenga en cuenta este aspecto, por tanto, debería incluirse en la base de datos actual e incentivar a los egresados a que informen este tipo de relaciones colaborativas.

### **Característica 37. Impacto de los egresados en el medio social y académico**

Los egresados del programa son reconocidos por la calidad de la formación recibida y se destacan por su desempeño en la disciplina, profesión, ocupación u oficio correspondiente.

#### **Evidencias:**

El índice de empleo entre los egresados del programa se analiza con la tasa de cotización y el salario de los egresados que entrega el OLE. Por ejemplo, para los egresados en el año 2001, en el 2012 tienen una tasa de cotización del 68%, mientras que los egresados en el 2012 tienen una tasa de cotización en el mismo año del 85%. En este mismo sentido, la encuesta de egresados muestra que el 95% de los egresados está afiliado a la seguridad social. En relación con el salario de los egresados, el OLE permite observar que los graduados universitarios colombianos en el 2011, tenían un salario en el 2012 de \$1. 604.583, mientras que los graduados de Administración de Negocios de la Universidad EAFIT, en el mismo período, tenían un salario de \$1.878.127. Es decir, el salario del egresado del 2011 de Administración de Negocios de EAFIT fue en el 2012, \$273.544 más alto que el promedio nacional ([Anexo del Programa 107](#)).

En relación a los egresados del programa que forman parte de comunidades académicas reconocidas, de asociaciones científicas, profesionales, tecnológicas, técnicas o artísticas, y del sector productivo y financiero, en ámbitos nacional o internacional; la encuesta de egresados permitió identificar que el 7,8% de los egresados manifiesta pertenecer a una comunidad académica o asociación reconocida. De estos, el 63% pertenece a comunidades académicas ([Anexo del Programa 53](#)).

Respecto a distinciones y reconocimientos, según la encuesta de egresados, el 27% de éstos manifiesta haber tenido algún reconocimiento. El 60,5% de los reconocimientos son de tipo laboral y el 31,5% de tipo académico ([Anexo del Programa 53](#)).

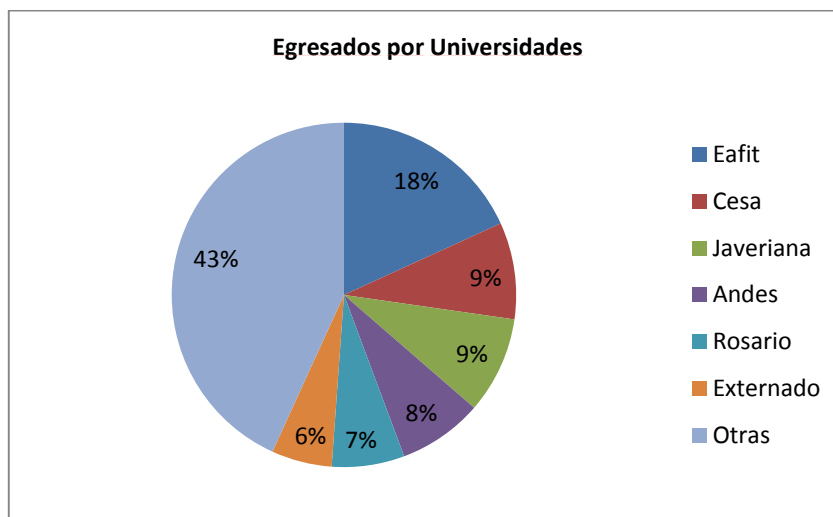
Después de un rastreo de noticias en diferentes medios, pero en particular en el canal de egresados, informes de gestión de rectoría, revista Dinero, Portafolio y revista Gerente, entre otros, se identificaron 71 egresados con reconocimientos laborales, 10 con reconocimientos académicos, 3 por labores sociales y 3 por éxitos deportivos. Adicionalmente, se identificaron algunos egresados con distinciones, como puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 20 Distinciones otorgadas a egresados del programa**

Egresado	Promoción	Distinciones		
		Resumen	Fuente	Fecha de Publicación
Andrés Isaza Pérez	2001	Orden del Congreso de la República de Colombia en el grado de Caballero (Resolución 194 de 2010)	Canal de Egresados	2013
		Reconocido en el libro LOS 20 DE ASI VA ANTIOQUIA versión 2009		
		Exaltado por la Junior Chamber International Medellín (JCI) Cámara Junior Capítulo Medellín, en la trigésima novena versión del programa TOYP		
		Los Jóvenes Sobresalientes Ejecutivos- de Antioquia 2008, en la categoría Logros Comerciales, Económicos o Empresariales		
Carlos Eduardo Correa Escaf	1997	Mejor alcalde del país 2012. Alcalde de Montería.	-	2012
		Entre los 26 finalistas a 'Mejor Alcalde del Mundo 2014'	El Espectador	2014
Isabel Cristina Toro Ramírez	1983	Premio al mejor guión por el documental sobre Débora Arango realizado con Iris Producciones. Medellín 1984.	Canal de Egresados	2010
		Premio Simón Bolívar con equipo de El Colombiano por la investigación sobre la Historia de Antioquia, donde participa en el capítulo sobre la Historia del Teatro. Bogotá 1988.		
Jorge Londoño Saldarriaga	1973	Premios PORTAFOLIO 2005: mejor líder empresarial del año	Portafolio	2005
José Darío Unibe	1981	La revista británica The Banker lo reconoció como mejor banquero central de América. Nombrado, además, como presidente del Comité Consultivo para las Américas (CCA).	Canal de Egresados	2014
		Mejor banquero de América central según la revista británica The Banker	Portafolio	2014
Juan David Vieira Fernández	1976	"Los 100 Gerentes mas Exitosos", Revista Gerente, 2008	Canal de Egresados	2008
Juan Pablo Vieira Pinilla	2008	Premiado por la Bolsa de Valores de Colombia, al reconocerlo como uno de los mejores traders del país. En 2010 ocupó el segundo lugar, en 2011 el primero, y en 2012 ratificó su posición	Canal de Egresados	2012
			Informe gestión 2012	2012
Natalia Taborda Murillo	2007	Primer lugar a nivel nacional en los ECAES de Administración	Informe gestión 2007	2007

Por otra parte, en la revista Gerente, edición especial de los 500 líderes empresariales del país (primer trimestre 2014), se observa que del 100% de los empresarios mencionados, el 20% son administradores de negocios.

**Gráfico 16 Egresados mencionados en revista Gerente**



Como se observa en la gráfica anterior, el 43% de los administradores mencionados en la revista Gerente son egresados de EAFIT. Es decir, se identificaron 18 egresados de EAFIT, 8 del CESA, 8 de la Universidad Javeriana y 7 de la Universidad de los Andes.

Para conocer la apreciación de empleadores sobre la calidad de la formación y el desempeño de los egresados del programa, se realizó un taller con empleadores el 17 de septiembre de 2014. En este espacio fue posible identificar fortalezas y aspectos por mejorar del desempeño de los egresados. Como fortalezas que fueron recurrentemente mencionadas por los empleadores están: competencias funcionales, proactividad, buenas relaciones con otras áreas de la organización, interés por los temas de mercadeo, perfil más internacional que los de otras universidades, apertura mental, mentalidad global y capacidad para resolver problemas. En cuanto a los aspectos a mejorar mencionaron: la profundidad en el análisis, fortalecer la visión global de la organización (no por áreas funcionales), enfatizar la formación en elaboración de proyectos e incluir formación en las nuevas tendencias como el *e-commerce* y fortalecer las habilidades investigativas.

Adicionalmente, al indagar sobre las posibles maneras como estos empleadores creen que se puede fortalecer la formación de nuestros estudiantes comentaron: estudios de caso, permitir que haya todo tipo de monitores porque enseñar es la mejor manera de aprender, que puedan investigar y que no se les incite a pensar en las especializaciones desde los inicios de la carrera sino que se les incentive el disfrute de su paso por el pregrado.

#### **Análisis y conclusiones:**

Las evidencias muestran que el impacto de los egresados en medio social y académico es muy positivo. Se resaltan las apreciaciones donde los empleadores expresan su satisfacción con el desempeño de nuestros egresados, no sólo a través del informe de práctica, sino del taller de empleadores. Adicionalmente, los datos del OLE en relación con la tasa de cotización y el salario de los egresados son contundentes para mostrar que su situación salarial está por encima del promedio de los universitarios a nivel nacional.

Además, sobresale la información que arroja la edición especial de la Revista Gerente, en la que se identifica que el mayor número de presidentes de empresas egresados de programas de Administración lo aporta la Universidad EAFIT.

*Las evidencias pueden quedarse cortas frente a la realidad del impacto, pues los temas de reconocimientos y de vinculación con asociaciones no son claros. Es posible que esto dificulte el reporte.*

#### **Calificación: 4.7 - Se cumple plenamente**

##### **Oportunidades de mejoramiento:**

- Sugerir la búsqueda de fuentes de información complementarias del OLE y de la encuesta de egresados que pueda ofrecer mayor información sobre la calidad del empleo de los egresados y el desempeño de los emprendedores.
- Indagar no sólo por el impacto de los graduados de los últimos años; es decir, analizar el impacto de los egresados en el tiempo.
- Proponer la realización de investigaciones permanentes y sistemáticas que permitan hacer un seguimiento de largo plazo de los egresados.
- Aclarar el concepto y alcance de los reconocimientos y distinciones e incluirlo en la base de datos de egresados. Incentivar el reporte de este tipo de situaciones.
- Profundizar con empleadores que han tenido malas experiencias con egresados para indagar sobre posibles falencias no identificadas.
- Sugerir que los estudiantes de primer semestre realicen una actividad de seguimiento a un egresado. De esta manera se establece un mecanismo adicional de actualización de datos

y, además, se le permite al estudiante entrar en contacto con sus futuros colegas lo que puede motivarlos frente a la elección de su profesión.

### Evaluación global del Factor 9

El seguimiento que hace el programa a sus egresados y el impacto de estos en el medio es contundente. Los talleres con empleadores y egresados permitieron dar sentido a las cifras de las encuestas, para encontrar que existe un alto grado de satisfacción con la calidad de la formación dada por el programa.

Sin embargo, es necesario tener procesos de investigación sistemáticos y articulados que permitan tener un seguimiento permanente. De esta manera se posibilita tener la información a la mano en cualquier momento que se requiera hacer el análisis.

Factor 9 Impacto de los Egresados en el Medio	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2005	2014	
31. Seguimiento de egresados	4.5	4.6	<p>Las dos características del factor reflejan mejoras cuantitativas y cualitativas, pues además de seguir aportando profesionales altamente valorados por las empresas, gobiernos, y el medio en general, también hemos mejorado en términos del seguimiento y acompañamiento que EAFIT les ofrece.</p> <p>El centro de Egresados se ha fortalecido. Respetando la ley del Habeas Data, y acudiendo a diversas estrategias de acercamiento, ha profundizado en el conocimiento de nuestros egresados y la capacidad de proyectarlos.</p>
32. Impacto de los egresados en el medio social y académico	4.7	4.7	<p>Los retos de mejoramiento propuestos se han logrado, mejorando el sistema de información por parte del Centro de Egresados, transciendo el esquema de bolsa de empleo que predominaba hasta hace algunos años.</p> <p>A través de la página web, comunicaciones directas, invitación selectiva a eventos pertinentes, hemos avanzado en la integración decidida de los egresados a la vida Eafitense, incluso en las sedes de Bogotá y Pereira.</p> <p>La percepción de los empleadores es muy positiva, lo que se confirma con las cifras que genera el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional, donde se demuestra la muy favorable remuneración (i.e. aceptación) de nuestros egresados</p>

### FACTOR 10. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

*Un programa de alta calidad se reconoce por garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una ejecución y manejo efectivos y transparentes de sus recursos físicos y financieros.*



### Característica 38. Recursos físicos

*El programa cuenta con una planta física adecuada, suficiente y bien mantenida para el desarrollo de sus funciones sustantivas.*

#### Evidencias:

La Universidad cuenta con políticas claras referentes al uso de la planta física, expresados en los reglamentos de la Institución (Disponibles en <http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos>). En estos se incluyen las normas de uso de la Biblioteca, los equipos del Centro de Laboratorios, las aulas audiovisuales, los parqueaderos, las aulas, entre otros.

De forma manifiesta, el Reglamento Académico, en su régimen disciplinario (Capítulo 2, artículo 102) (**Anexo del Programa 46**), establece las condiciones de uso y los deberes y derechos de los estudiantes en relación con la infraestructura.

Consciente de la importancia de la infraestructura en la materialización de la Visión, la Institución declara dentro del Plan Estratégico de Desarrollo 2012-2018 y el Plan Maestro EAFIT 2024 las acciones a seguir en términos de lineamientos e inversiones en este tema (**Anexo Institucional 3 y 4**).

En cuanto a espacios que se destinan al desarrollo de cada una de las funciones sustantivas, las instalaciones de EAFIT presentan una extensión de 119.465 metros cuadrados, en los que se dispone de 33 bloques de aulas, oficinas, laboratorios y otros lugares para la realización de diversas actividades académicas y culturales. Recientemente la Universidad adquirió un lote de 20.000 metros cuadrados en el que se proyecta construir un edificio dedicado a posgrados. La infraestructura de los escenarios deportivos cuenta con una piscina semiolímpica, un coliseo menor y dos placas polideportivas sintéticas, con sus respectivos camerinos, duchas y baños, además de espacios para el descanso, que suman 26.467 metros cuadrados. Además, en el año 2010 se puso en funcionamiento el Centro de Acondicionamiento Físico (CAF). (Tomado de: <http://www.eafit.edu.co/institucional/campus-medellin/Paginas/infraestructura.aspx#.VBxIJZR5OB9>)

Es importante precisar que la Universidad EAFIT está estructurada bajo un modelo de Escuelas, no de facultades, lo que permite la existencia de espacios comunes para los estudiantes de los diversos programas académicos.

Con respecto al uso de los recursos físicos, la Universidad cuenta con informes y estadísticas de utilización de aulas para cada programa (**Anexo del Programa 122**), solicitudes y reservas de equipos audiovisuales, uso de material de la Biblioteca por programa y un aplicativo de asignación de aulas (SIPA), administrado por la Oficina de Admisiones y Registro, en donde se realiza la programación académica.

Las encuestas revelan que la apreciación sobre la planta física destinada a las funciones sustantivas es positiva. El 76% de los estudiantes y el 78% de los profesores consideran alta la capacidad, mientras que un 7% en ambos grupos la considera baja. Respecto a la suficiencia, un 85% de los estudiantes piensan que es alta, un 10% que es media y un 5% que es baja; por su parte, el 87% de los profesores le otorgan a éste mismo aspecto una nota alta, el 10% media y el 3% mala. La luminosidad es considerada alta por el 94% de los estudiantes y el 95% de los profesores, media por un 5 y 3% y baja por el 1% de los estudiantes y el 2% de los docentes. El 75% de los estudiantes y los docentes piensan que las condiciones de ventilación son altas, mientras que un 18% de los estudiantes y un 16% de los profesores las conciben medias. El 94% de ambos grupos consideran



alta la seguridad y solo un 1% lo califican como baja. La higiene es calificada como alta por el 96% de los estudiantes y profesores, baja por el 1% de ambos grupos (**Anexos del Programa 51 y 52**).

#### Estudiantes



#### Profesores



De otra parte, el Plan de Desarrollo Físico proyectado para el año 2024, se basa en el nuevo Plan de Desarrollo Académico, asentado en su parte conceptual en el documento “Ejes y líneas estratégicas del Plan Estratégico de Desarrollo EAFIT 2012-2018”. En el Plan Maestro EAFIT 2024 se establecen las alternativas para la localización de las nuevas construcciones prioritarias: Posgrados, Educación Continua e Idiomas, y para las edificaciones posteriores, considerando las ampliaciones del Campus para albergar las nuevas escuelas, laboratorios y el nuevo bloque de Servicios Administrativos y Bienestar Universitario (**Anexo Institucional 4**).

De forma específica, y de acuerdo a la información base para la elaboración del Plan de Desarrollo 2012-2018, el Departamento de Organización y Gerencia presenta un plan de inversiones proyectado para el programa de Administración de Negocios por valor de \$62.240.400 para el año en curso (2014), \$105.159.807 para 2015 y \$79.213.675 para 2016 (**Anexo del Programa 122**).

Otras mejoras importantes en la planta física se han llevado a cabo durante los últimos años. La puesta en marcha de los laboratorios financieros, de mercadeo y de Psicología; la remodelación de aulas, la adecuación de canchas sintéticas, entre otras, son algunas de estas.

#### **Análisis y conclusiones:**

El grupo autoevaluador considera que el programa de Administración de Negocios cuenta con una planta física adecuada y suficiente para el desarrollo de las funciones propias del programa y de bienestar. Además, valora los esfuerzos hechos por la Universidad en pro de mejorar la disposición y condiciones de espacios, así como su mantenimiento. El programa de Administración de Negocios se ha visto beneficiado con la entrada en funcionamiento del laboratorio Financiero, de Psicología y de Mercadeo, infraestructura que contribuye favorablemente a la realización de sus funciones.

Además, la Institución dispone de políticas claras para el uso, control y mantenimiento de la planta física, laboratorios, aulas, biblioteca y otros espacios de los que disfrutan los diferentes miembros de la comunidad Eafitense. La apreciación de profesores y estudiantes respecto a las condiciones de la infraestructura son muy favorables (más del 75% de los encuestados otorgó la nota Alta a la totalidad de las variables analizadas).

#### **Calificación: 4.5 - Se cumple plenamente**

#### **Acciones de mejoramiento:**

Debido al crecimiento de la población estudiantil, puede revisarse la disponibilidad de espacios dedicados a la actividad deportiva, especialmente las placas polideportivas. Asimismo, la disponibilidad de parqueaderos y aulas son considerados un aspecto a reevaluar como consecuencia del crecimiento de la Institución.

### **Característica 39. Presupuesto del programa**

El programa dispone de recursos presupuestales suficientes para funcionamiento e inversión, de acuerdo con su naturaleza y objetivos.

#### **Evidencias:**

El pregrado cuenta con un presupuesto autónomo y posee el apoyo del presupuesto del Departamento de Organización y Gerencia. Además, la Institución ha desarrollado políticas presupuestales para la gestión de esta herramienta ([Anexo Institucional 16](#)). Existe también la aplicación SIPRES, aplicativo que revela información relativa al presupuesto y su ejecución.

Los informes preparados por el Departamento de Costos y Presupuestos ([Anexo del Programa 122](#)), señalan que la fuente de ingresos única del programa son las matrículas puesto que a partir de 2013 los ingresos por investigación dejaron de ser un componente individual de cada programa y pasaron a ser un objeto de costos independiente.

La estructura del presupuesto de ingresos y gastos del programa demuestra un crecimiento sostenido de los ingresos por matrículas durante el periodo comprendido entre 2010 y 2013. Para 2010 los ingresos fueron de \$25.706.200.121 mientras que en 2013 se alcanzó un valor de \$29.292.027.928 ([Anexo del Programa 122](#)).

La Dirección Administrativa y Financiera de la Universidad, a la que se encuentra adscrito el Departamento de Costos y Presupuestos, ha construido un manual para la elaboración y seguimiento de los presupuestos de las diferentes dependencias el cual se encuentra disponible en la intranet de la Institución. Las políticas presupuestales ([Anexo Institucional 16](#)) y la guía para

la elaboración del presupuesto (**Anexo Institucional 17**) establecen las condiciones de la asignación de tales recursos.

Los presupuestos por vigencia brindan información relativa a la distribución porcentual efectuada para las actividades de docencia, investigación y proyección social, y se encuentran disponibles en la aplicación SIPRES.

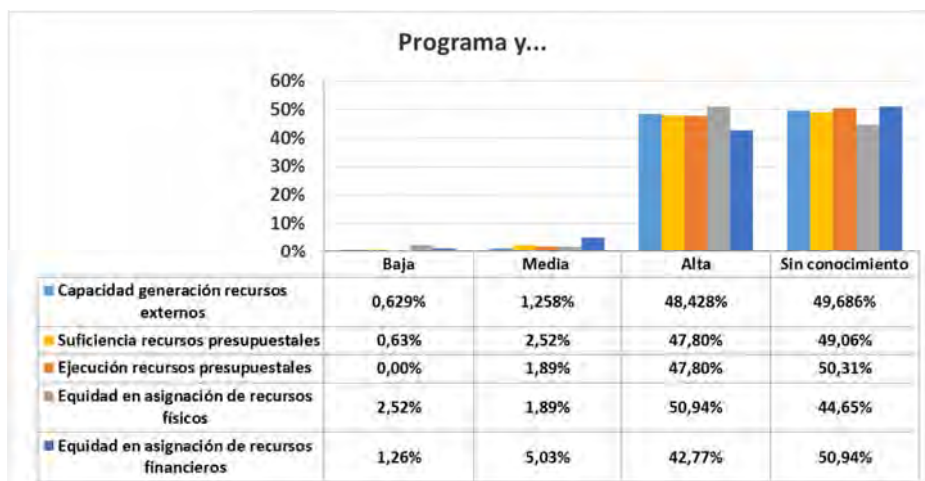
En La Universidad, el presupuesto de inversiones es administrado en centros de apoyo, desde donde se provee el servicio de manera general: Software, Hardware, Mobiliario, Construcciones y Edificaciones, Equipos, entre otros.

Bajo un análisis general, el presupuesto de inversión del cual se beneficia el programa en función del número de estudiantes, permite observar un crecimiento durante el periodo 2011-2013 y lo presupuestado en 2014, pasando de \$4.012.663.958 en 2011 a un esperado de \$7.951.418.524 en 2014 (**Anexo del Programa 122**).

Debido a las políticas institucionales instauradas, ningún programa académico puede facturar servicios de forma independiente (Fuente. Sergio Castrillón, Jefe de Programa). Para ello, existe el CICE (Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo), unidad “creada en el año 2006 para ofrecer soluciones a empresas, gobiernos, instituciones educativas, emprendedores, organizaciones sociales y demás entes de la sociedad, mediante la prestación de servicios y productos que están sustentados en el conocimiento y experiencia de las diferentes áreas académicas y de investigación de la Universidad (Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/cice/Paginas/inicio.aspx>)

En términos de la apreciación de directivos y profesores del programa sobre los recursos presupuestales de los que éste dispone, cerca del 50% de los encuestados no posee conocimiento respecto a la capacidad que el programa tiene de generar recursos externos, la suficiencia en los recursos presupuestales y la ejecución de dichos recursos. Sin embargo, las personas que afirman conocer estas variables tienen una alta percepción de las mismas. (**Anexos del Programa 51 y 52**).

#### Profesores



#### Análisis y conclusiones:

El grupo autoevaluador considera que el programa dispone de recursos presupuestales suficientes para su funcionamiento e inversión, de acuerdo a su naturaleza y objetivos. La asignación de los

recursos se encuentra regida por políticas claramente establecidas. Además, se valora la existencia de aplicativos que permiten conocer de forma simple la estructura, magnitud y ejecución del presupuesto. El modelo de escuelas facilita la inversión en espacios comunes, pues muchos de los recursos son compartidos por toda la Universidad. Es importante mencionar que muchos profesores adscritos al programa no tienen información respecto al presupuesto del programa.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

#### **Característica 40. Administración de recursos**

*La administración de los recursos físicos y financieros del programa es eficiente, eficaz, transparente y se ajusta a las normas legales vigentes.*

##### **Evidencias:**

El Departamento de Costos y Presupuestos elabora y provee información completa sobre la administración de los recursos físicos y financieros, tanto a nivel global como por programa. Para ello se realiza una planeación rigurosa que incluye un cronograma y lineamientos a seguir (**Anexo Institucional 16 y 17**). Además, la Universidad presenta informes financieros anuales.

Para garantizar que el manejo de los recursos físicos y financieros esté en concordancia con los planes de desarrollo, planes de mejoramiento y el tamaño y complejidad de la Institución y el programa, “el presupuesto debe guardar una estrecha relación con los objetivos expresados en el Plan de Desarrollo de la Universidad EAFIT 2012-2018, y con los Planes Operativos que permiten avanzar en cumplimiento de dicho plan”, así lo manifiesta de forma explícita el documento “Información general para la elaboración del presupuesto” (**Anexo Institucional 17**).

En cuanto a existencia de criterios y mecanismos para la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto, como se mencionó previamente, existen documentos que establecen lineamientos en torno a la elaboración del presupuesto, así como un aplicativo que permite el seguimiento y control del presupuesto (SIPRES). La elaboración, ejecución y control del presupuesto está enmarcada en criterios claros, a saber: unidad, planeación, período, participación, realidad racionalidad y eficiencia, transparencia, dirección y vigilancia (**Anexo Institucional 17**).

La Dirección Administrativa y Financiera (DIAF), presenta a los pares un texto que ilustra la Estructura Organizacional, explica el proceso de construcción del presupuesto, enuncia los resultados al cierre de la vigencia anterior y las cifras presupuestales, explica en qué consiste la planeación financiera, el costeo basado en actividades, el manejo del portafolio de inversiones, el manejo de la planta física y el sistema de gestión de la calidad.

Es importante destacar que la posición financiera de la Universidad ha sido reconocida inclusive por firmas externas como Fitch Ratings Colombia, la cual otorgó en 2012 la calificación AA a la Institución como resultado de su muy buen desempeño financiero (Disponible en <http://entrenos.eafit.edu.co/noticias/2012/diciembre/Paginas/calificacion-aa-manejo-financiero.aspx>)

Las encuestas a profesores revelan que el desconocimiento frente a la equidad en la asignación de recursos físicos es del 45%. No obstante, debe destacarse que el 51% del total de las (prácticamente todas quienes afirman conocer dicha información) la consideran alta.

En el caso de la equidad en la asignación de los recursos financieros, el 51% afirma no tener conocimiento, pero el 43% del total (la gran mayoría de quienes afirman conocer esta situación) el 43% la considera alta.

##### **Análisis y conclusiones:**

---

El grupo autoevaluador considera que la administración de los recursos físicos es eficiente y eficaz (efectiva) y se ajusta a los criterios de transparencia y legalidad. Además, considera valiosa la existencia de documentos y políticas para la administración de los recursos físicos y financieros que declaran unos principios a seguir, criterios que se socializan de forma generalizada entre las diversas dependencias de la Institución.

**Calificación: 5.0 - Se cumple plenamente**

**Oportunidades de mejoramiento**

EAFIT siempre se ha caracterizado por la prudencia, transparencia, eficiencia en el manejo de sus recursos físicos y financieros. Las decisiones se toman siempre dentro del debido proceso, involucrando las instancias pertinentes. Sin embargo, aunque no es imperativo que toda la comunidad tenga que conocer dicha información, es posible mejorar los mecanismos de difusión y socialización de la información, pues hay estamentos, tales como los profesores de cátedra y población estudiantil que ignoran los principios, procesos decisionales y resultados en términos de recursos.

**Evaluación Global del Factor 10**

Característica	Calificación Autoevaluación		Análisis Comparativo
	2006	2014	
38. Recursos físicos	5.0	4.5	La Universidad ha experimentado un crecimiento notable durante los últimos años que de forma directa ha beneficiado al programa de Administración de Negocios. La percepción general de excelencia, disponibilidad y transparencia frente a los recursos económicos y financieros permiten a la Institución obtener calificaciones muy favorables.
39. Presupuesto del programa	3.7	5.0	La solidez y transparencia en la administración financiera de EAFIT es incuestionable, siendo el programa de Administración una de las principales fuentes de financiación.
40. Administración de recursos	4.7	5.0	Respecto a los recursos físicos, se valora el esfuerzo que la Universidad realiza por contar con un campus moderno y en sintonía con las necesidades del mercado. Sin embargo, se considera relevante analizar las condiciones actuales de capacidad en términos de aulas para actividades extras, oficinas para profesores de cátedra, así como parqueaderos. Los deportistas de alto rendimiento también anhelan escenarios deportivos más abundantes.

## 5. SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN

Factor (1)	Característica (2)	Ponderación (3)	Calificación máx. (4)	Puntaje máx. (5)=(3)*(4)	Calificación (6)	Contribución (7)=(3)*(6)	% Cumplimiento característica (8)=(7)/(5)	% Cumplimiento factor (9)=(Σ7)/(Σ5)	Calificación equivalente (10)=(9)*(4)
<b>Factor 1. Misión, Proyecto Institucional y de Programa</b>									
1	Misión y proyecto institucional	1,3%	5,0	0,065	4,7	0,061	94%	95%	4,8
2	Proyecto educativo programa	1,5%	5,0	0,075	4,7	0,071	94%		
3	Relevancia académica y pertinencia social del programa	4,0%	5,0	0,200	4,8	0,192	96%		
<b>Factor 2. Estudiantes</b>									
4	Mecanismos de selección en ingreso	1,0%	5,0	0,050	3,9	0,039	78%	94%	4,7
5	Estudiantes admitidos y capacidad institucional	3,0%	5,0	0,150	4,5	0,135	90%		
6	Participación en actividades de formación integral	4,0%	5,0	0,200	5,0	0,200	100%		
7	Reglamentos estudiantil y académico	1,2%	5,0	0,060	4,8	0,058	96%		
<b>Factor 3. Profesores</b>									
8	Selección, vinculación y permanencia de profesores	1,5%	5,0	0,075	5,0	0,075	100%	92%	4,6
9	Estatuto profesoral	1,5%	5,0	0,075	4,8	0,072	96%		
10	Número, dedicación, nivel de formación y experiencia de los profesores	4,0%	5,0	0,200	4,4	0,176	88%		
11	Desarrollo profesoral	1,3%	5,0	0,065	4,8	0,062	96%		
12	Estímulos a la docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social y a la cooperación internacional	1,0%	5,0	0,050	4,8	0,048	96%		
13	Producción, pertinencia, utilización e impacto material docente	3,5%	5,0	0,175	4,5	0,158	90%		
14	Remuneración por méritos	1,0%	5,0	0,050	4,8	0,048	96%		
15	Evaluación profesores	1,2%	5,0	0,060	4,5	0,054	90%		
<b>Factor 4. Procesos Académicos</b>									

16	Integralidad del currículo	1,5%	5,0	0,075	4,8	0,072	96%		
17	Flexibilidad del currículo	1,2%	5,0	0,060	5,0	0,060	100%		
18	Interdisciplinariedad	1,5%	5,0	0,075	4,8	0,072	96%		
19	Estrategias de enseñanza y aprendizaje	4,0%	5,0	0,200	4,5	0,180	90%		
20	Sistema de evaluación de estudiantes	1,1%	5,0	0,055	5,0	0,055	100%		
21	Trabajos de los estudiantes	3,5%	5,0	0,175	4,0	0,140	80%	93%	4,7
22	Evaluación y autorregulación del programa	3,5%	5,0	0,175	4,6	0,161	92%		
23	Extensión o proyección social	2,0%	5,0	0,100	4,0	0,080	80%		
24	Recursos bibliográficos	3,5%	5,0	0,175	5,0	0,175	100%		
25	Recursos informáticos y de comunicación	3,4%	5,0	0,170	5,0	0,170	100%		
26	Recursos de apoyo docente	3,3%	5,0	0,165	5,0	0,165	100%		
<b>Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional</b>									
27	Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	1,2%	5,0	0,060	4,3	0,052	86%	82%	4,1
28	Relaciones externas de profesores y estudiantes	3,5%	5,0	0,175	4,0	0,140	80%		
<b>Factor 6. Investigación, Innovación y Creación Artística y Cultural</b>									
29	Formación para la investigación, la innovación y la creación artística y cultural	3,5%	5,0	0,175	4,2	0,147	84%	90%	4,5
30	Compromiso con la investigación, la innovación y la creación artística y cultural	3,5%	5,0	0,175	4,8	0,168	96%		
<b>Factor 7. Bienestar Institucional</b>									
31	Políticas, programas y servicios de bienestar universitario	1,0%	5,0	0,050	5,0	0,050	100%	91%	4,5
32	Permanencia y retención estudiantil	3,3%	5,0	0,165	4,4	0,145	88%		
<b>Factor 8. Organización, Administración y Gestión</b>									
33	Organización, administración y gestión del programa	3,6%	5,0	0,180	4,8	0,173	96%	93%	4,7
34	Sistemas de comunicación e información	3,4%	5,0	0,170	4,4	0,150	88%		
35	Dirección el programa	3,5%	5,0	0,175	4,8	0,168	96%		
<b>Factor 9. Impacto de los Egresados en el Medio</b>									
36	Seguimiento de egresados	1,0%	5,0	0,050	4,6	0,046	92%	94%	4,7



37	Impacto de los egresados en el medio social y académico	3,0%	5,0	0,150	4,7	0,141	94%		
<b>Factor 10. Recursos Físicos y Financieros</b>									
38	Recursos físicos	3,5%	5,0	0,175	4,5	0,158	90%		
39	Presupuesto del programa	3,5%	5,0	0,175	5,0	0,175	100%	97%	4,8
40	Administración de recursos	3,0%	5,0	0,150	5,0	0,150	100%		
<b>Calificación global del programa</b>									<b>4,6</b>

## 6. PLAN DE MEJORAMIENTO

	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLES	PLAZO DE EJECUCIÓN
<b>Factor 1. Misión, Proyecto Institucional y de Programa</b>			
1	Promover el conocimiento de la misión, la visión, los valores de EAFIT y el PEP con la población estudiantil, especialmente con cada nueva cohorte de estudiantes.	Jefatura del Programa	Permanente
2	Orientar, en los casos que sea posible, las actividades formativas al análisis de problemas socio-económicos, administrativos y organizaciones; para afianzar la pertinencia del programa.	Coordinadores de áreas académicas	Semestral
<b>Factor 2. Estudiantes</b>			
3	Convocar a reflexiones respecto a los mecanismos de selección e ingreso, de tal forma que sea posible conciliar las perspectivas de quienes desean implementar procesos de selección y admisión académicamente más exigentes y quienes proponen estándares académicos más incluyentes.	Jefatura del programa Dirección de Docencia	Corto plazo
4	Proponer a las instancias institucionales la revisión de los mecanismos de selección de estudiantes y la formulación de estrategias que permitan potenciar las competencias con las que ingresan los estudiantes.	Jefatura del Programa	Mediano plazo
5	Incentivar la participación de los estudiantes en grupos, semilleros, actividades extracurriculares, instancias de representación y decisión tanto del programa como institucionales.	Jefatura del programa Desarrollo Estudiantil Grupos y representantes estudiantiles.	Corto plazo
<b>Factor 3. Profesores</b>			
6	Fortalecer las estrategias de sensibilización que motiven la participación del estamento docente en los órganos de dirección de la Institución; dentro de ellas conviene afianzar el conocimiento de los profesores de las políticas institucionales.	Decanatura	Corto plazo
7	Sistematizar la información de las hojas de vida de todos los profesores del programa y de la universidad; para ello la Escuela ha previsto la adquisición del aplicativo Activity Insight, el cual apoyará además los procesos de acreditación internacional.	Decanatura Jefatura Depto	Mediano plazo
8	Proponer estrategias para ampliar la cobertura e incluir personas en distintas situaciones de discapacidad, por ejemplo, personas con discapacidad visual, auditiva, etc.; y para capacitar a los docentes en la atención a estos públicos.	Institucional Decanatura	Largo plazo
9	Incentivar la participación de los profesores para que los materiales académicos por ellos producidos se puedan orientar hacia la participación en concursos y eventos que generen visibilidad, por ejemplo y que permitan a su vez, aspirar a obtener premios y distinciones.	Decanatura Jefatura Depto	Corto plazo
10	Promover la consulta de las evaluaciones realizadas a los profesores; de tal forma que tal insumo se convierta en fuente de retroalimentación efectiva para mejorar los procesos de aprendizaje.	Dirección de docencia Jefatura Depto	Corto plazo
11	Resaltar a la universidad la conveniencia de rescatar espacios físicos para los profesores de cátedra, lo que se traduciría en mejores posibilidades de acompañamiento a los estudiantes, y en comodidad para los catedráticos. Por ejemplo, sería ideal un espacio en el cual los profesores puedan atender estudiantes, guardar material, disponer de equipos de hardware y software.	Decanatura	Mediano plazo
<b>Factor 4. Procesos Académicos</b>			
12	Promover la interacción entre las distintas coordinaciones académicas, de tal forma que se generen aprendizajes mutuos, se promueva la interdisciplinariedad y se sintonicen las estrategias pedagógicas que potencien la formación integral.	Decanatura Dirección de Docencia Jefatura Depto. Jefatura del programa Coordinadores de área	Corto plazo
13	Promover capacitaciones docentes respecto a estrategias pedagógicas orientadas a la formación por competencias.	Dirección docencia Jefatura Depto	Corto plazo

14	Promover la participación estudiantil con el fin de potenciar el rol de los estudiantes, trabajando conjuntamente con grupos y representantes estudiantiles.	Jefatura del programa	Corto plazo
15	Sensibilizar a estudiantes, profesores y directivos respecto a la importancia de las Pruebas Saber Pro, así como respecto a la conveniencia de diseñar estrategias que agreguen valor en relación con los niveles de entrada, es decir las pruebas Saber Once.	Dirección de Docencia. Jefatura del programa	Corto plazo
16	Actualizar la formulación de micro-currículos en términos de diversas competencias.	Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Mediano plazo
17	Trabajar con las distintas áreas académicas para desarrollar responsabilidades específicas en términos del desarrollo de competencias concretas, por ejemplo aquellas definidas por las pruebas SaberPro.	Dirección de Docencia. Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Mediano plazo
18	Promover entre la población estudiantil todas las alternativas de flexibilidad existentes para que puedan aprovechar integralmente las posibilidades de su plan de estudios.	Jefatura del programa Coordinadores de área	Permanente
19	Aumentar la frecuencia, responsabilidades y contribución de las coordinaciones académicas en los propósitos de formación del programa.	Decanatura Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Mediano plazo
20	Proponer el desarrollo de proyectos integradores que puedan implementarse en varias asignaturas, antes o después de la práctica.	Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Mediano plazo
21	Promover formas de enseñanza que impliquen al estudiante pensar en problemas o proyectos, cuya solución implique la movilización e integración de diversas disciplinas, y tipos de competencias.	Dirección de Docencia. Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Mediano plazo
22	Desarrollar estrategias pedagógicas que inviten a una mayor interacción entre los estudiantes de distintos pregrados que comparten varias asignaturas, bien sea obligatorias, del énfasis, del núcleo de formación institucional o complementarias.	Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Mediano plazo
23	Diseñar e implementar acciones que permitan una mayor integración de las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) a partir del Programa.	Dirección de Docencia Jefatura Programa	Mediano plazo
24	Divulgar los apartados más pertinentes del reglamento estudiantil, de tal forma que se facilite la prevención y solución de casos que puedan surgir en el desarrollo de las actividades académicas.	Jefatura del Programa	Corto plazo
25	Referenciar y difundir las mejores prácticas al interior de coordinaciones académicas y semilleros de EAFIT, para multiplicar aquellas iniciativas que logren identificar y visibilizar los trabajos de los estudiantes cuya calidad académica les permita optar por premios y reconocimientos.	Jefatura Depto Jefatura del programa Coordinadores de área	Corto plazo
26	Realizar convocatorias periódicas para capitalizar el interés de los estudiantes más proactivos, y las oportunidades de participación en actividades de competencias e interacción académica que permitan que los trabajos por ellos realizados tengan mayor reconocimiento dentro de variados contextos académicos y profesionales.	Jefatura del programa Coordinaciones Académicas	Semestral
27	Poner en marcha de la línea de énfasis en Innovación y Emprendimiento; así como la de Gobierno y Ciencias Políticas, para flexibilizar y enriquecer el plan de estudios en términos de integralidad e interdisciplinariedad.	Jefatura del programa Coordinadores líneas de énfasis.	Corto plazo
28	Ampliar la oferta de materias en inglés, por ejemplo, las asignaturas de Estrategia y Ética y Responsabilidad Social; con el propósito de fortalecer la formación bilingüe y la proyección internacional de nuestros estudiantes.	Jefatura del programa Coordinadores áreas académicas	Corto plazo

29	Proponer mecanismos institucionales y del programa que promuevan una mayor participación del estudiantado en actividades y proyectos de proyección social.	Jefatura del programa Coordinaciones de semilleros y de áreas académicas	Corto plazo
30	Promover desde las áreas académicas la inclusión, en todas las asignaturas, de actividades académicas que requieran la consulta de material impreso, bases de datos y otros recursos disponibles en la biblioteca, y a su vez la correcta utilización de citas y referencias.	Coordinadores de áreas académicas	Permanente
<b>Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional</b>			
31	Afianzar iniciativas y mecanismos de trabajo conjunto con la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) de tal forma que se potencie la promoción y acompañamiento de la movilidad estudiantil.	Jefatura del programa Oficina de Relaciones Internacionales.	Mediano plazo
32	Promover entre las áreas académicas el aprovechamiento de diversas oportunidades de internacionalización; por ejemplo, fomentando la presencia de profesores internacionales (y de nacionales con alta exposición internacional) para el fortalecimiento de áreas específicas del pregrado.	Jefatura del Departamento ORI Coordinadores de áreas académicas	Mediano plazo
33	Fomentar la participación activa de estudiantes y profesores en concursos académicos nacionales e internacionales, en los cuales además de desarrollar competencias gerenciales en los participantes, se aprovechan canales actualizados de comparabilidad, y por supuesto se propician las oportunidades de trabajo en múltiples redes de proyección académica y profesional.	Jefatura del programa	Mediano plazo
34	Explorar la posibilidad de crear provisiones y estímulos institucionales para promover las pasantías internacionales de docentes del programa, y fomentar espacios para profesores visitantes en áreas que beneficien directamente a áreas académicas del pregrado.	Decanatura Jefatura de Departamento	Mediano plazo
35	Mejorar los canales de comunicación y visibilidad de convenios, redes, experiencias positivas de relaciones externas exitosas, oportunidades de aprendizaje, etc.	Oficina de Relaciones Internacionales	Corto plazo
<b>Factor 6. Investigación, Innovación y Creación Artística y Cultural</b>			
36	Sugerir a las coordinaciones académicas el desarrollo de prácticas pedagógicas y acciones concretas para que los profesores implementen metodologías que promuevan la investigación formativa.	Claustro Profesoral	Corto plazo
37	Invitar a las coordinaciones académicas a que desarrollen proyectos y acciones que mejoren los vínculos del programa con la sociedad y el Estado en cuanto contribuyen a la formación de las competencias investigativas, creativas e innovadoras de los estudiantes	Decanatura. Jefatura del Depto Jefatura del Programa Coordinadores de áreas académicas.	Corto plazo
38	Buscar mecanismos que permitan un mejor equilibrio entre la cantidad de profesores de cátedra y las posibilidades reales de que lideren la formación en investigación y creatividad.	Jefatura del Departamento Coordinadores de áreas académicas.	Mediano plazo
<b>Factor 7. Bienestar Institucional</b>			
39	Continuar con la promoción de los programas de bienestar, pues aunque estos han sido bien evaluados, algunos estudiantes no los conocen y se encuentran subutilizados.	Desarrollo Estudiantil	Corto plazo
<b>Factor 8. Organización, Administración y Gestión</b>			
40	Promover la mayor apropiación por parte de los estudiantes para mejorar su efectividad en cuanto al aprovechamiento y oportunidad de la información que circula a través de los diversos medios y mecanismos de comunicación (página web, correo institucional, mensajes institucionales, etc.	Depto de Comunicación Jefatura del Programa	Mediano plazo
41	Insistir en la creación de un sistema de información más amplio y sistemático que permita tomar decisiones más oportunas en términos de las distintas condiciones de calidad, tanto aquellas requeridas por el registro calificado, como por la acreditación de alta calidad; y que permita generar reportes de gestión para las diferentes áreas académicas.	Decanatura	Largo plazo

42	Facilitar a los egresados la información que resulta de las encuestas que ellos mismos diligencian, no solo publicarlos en la página web sino enviarles al correo el link correspondiente.	Centro de Egresados	Mediano plazo
43	Motivar a cada cohorte de nuevos estudiantes de tal forma que tomen conciencia del modelo pedagógico centrado en sus personas, lo que implica desarrollar altos niveles de responsabilidad.	Jefatura del Programa	Corto plazo
44	Gestionar capacitaciones periódicas que permitan mantener las fortalezas y subsanar las debilidades detectadas durante el proceso de acreditación.	Decanatura Jefatura del Departamento	Corto plazo
<b>Factor 9. Impacto de los Egresados en el Medio</b>			
45	Afianzar el trabajo colaborativo con el Centro de egresados, por ejemplo buscando alternativas para optimizar las formas y uso de la información y comunicación con nuestros graduados.	Jefatura del Programa Centro de Egresados	Mediano plazo
46	Incentivar a los estudiantes (futuros egresados) a que conozcan los beneficios del centro de egresados y comprometerse con la actualización proactiva de la información.	Jefatura del Programa Centro de Egresados	Mediano plazo
47	Sugerir al área de Comunicaciones y al Centro de Egresados, la segmentación de los públicos objetivo de correo electrónico, para propiciar su máximo aprovechamiento, por ejemplo, reduciendo las posibilidades que este sea descartado aún sin haber sido leído.	Jefatura del Programa Depto de Comunicaciones	Permanente
48	Realizar conversatorios periódicos con egresados y/o empleadores de egresados, para conocerlos mejor, obtener información sobre la calidad de su empleo, y retroalimentar la academia en consecuencia.	Jefatura del Programa Centro de Egresados	Mediano plazo
<b>Factor 10. Recursos Físicos y Financieros</b>			
49	Trabajar en estrategias de socialización, especialmente para los profesores de cátedra y estudiantes, respecto al manejo y disposición de los recursos físicos y financieros del programa	Institucional Decanatura	Permanente

## 7. LISTA DE ANEXOS

Anexo Institucional	1	Proyecto Educativo Institucional
Anexo Institucional	2	Estatutos Generales Universidad EAFIT
Anexo Institucional	3	Plan estratégico de desarrollo 2012-2018
Anexo Institucional	4	Cartilla plan maestro EAFIT 2024
Anexo Institucional	5	Declaración de principios de gobernabilidad y administración
Anexo Institucional	6	Políticas y modelos institucionales de autoevaluación
Anexo Institucional	7	Informe de autoevaluación institucional 2008
Anexo Institucional	8	Renovación acreditación institucional Res. 1680-2010
Anexo Institucional	9	Reglamento para el fortalecimiento del sistema de investigación
Anexo Institucional	10	Guía de procedimientos de investigación
Anexo Institucional	11	Estatuto profesoral 2000
Anexo Institucional	12	Estatuto profesoral 2012
Anexo Institucional	13	Reglamento para la formación y capacitación profesoral
Anexo Institucional	14	Estudio del perfil integral estudiantes de primer semestre 2012-2 EAFIT
Anexo Institucional	15	Proyecto 50
Anexo Institucional	16	Políticas presupuestales
Anexo Institucional	17	Información general para la elaboración de presupuesto
Anexo Institucional	18	Integrantes grupos estudiantiles
Anexo Institucional	19	Presentación rector del Estatuto profesoral
Anexo Institucional	20	Orientación comisiones sobre Estatuto profesoral
Anexo Institucional	21	Guía aspirantes pregrado 2014-2
Anexo Institucional	22	Lista de medios de divulgación misión y visión
Anexo Institucional	23	Representación profesoral y estudiantil en los cuerpos colegiados 2009-2 - 2015-1
Anexo Institucional	24	Convocatoria a elecciones representantes profesorales
Anexo Institucional	25	Reglamento de elecciones representantes profesorales y estudiantiles
Anexo Institucional	26	Acta de escrutinio elección representantes profesorales
Anexo Institucional	27	Guía tutor en el aula
Anexo Institucional	28	Marco normativo para asignación de labor académica
Anexo Institucional	29	Orientaciones para la asignación docente 2014
Anexo Institucional	30	Información sobre la dirección de docencia EAFIT
Anexo Institucional	31	Políticas y estrategias de seguimiento a egresados EAFIT 2014
Anexo Institucional	32	Organigrama 2014

Anexo Institucional	33	Asignación salarial año 2014
Anexo Institucional	34	Manual de semilleros de investigación
Anexo Institucional	35	Estudio de niveles de factores psicosociales
Anexo Institucional	36	Estudio clima organizacional y compromiso laboral y prácticas de gestión humana
Anexo Institucional	37	Estadísticas desarrollo estudiantil 2006-2014
Anexo Institucional	38	Análisis de la deserción estudiantil en los programas de pregrado
Anexo Institucional	39	Aplicaciones web
Anexo Institucional	40	Área núcleo de formación institucional
Anexo Institucional	41	Información sobre la dirección de desarrollo humano
Anexo Institucional	42	Indicadores de gestión Bienestar Universitario 4to trimestre 2013
Anexo Institucional	43	Diagnóstico accesibilidad en el campus
Anexo Institucional	44	Similitudes PEI-PEP
Anexo del Programa	45	Proyecto Educativo del Programa
Anexo del Programa	46	Reglamento académico de los programas de pregrado
Anexo del Programa	47	Consolidado organización y gerencia (Actividades y reconocimientos)
Anexo del Programa	48	Renovación registro calificado
Anexo del Programa	49	Autoevaluación con fines de acreditación 2006
Anexo del Programa	50	Reforma curricular 2008-1 Administración de Negocios
Anexo del Programa	51	Encuesta estudiantes
Anexo del Programa	52	Encuesta profesores
Anexo del Programa	53	Encuesta egresados
Anexo del Programa	54	Mejor profesor de la escuela de Administración 2009-2013-1
Anexo del Programa	55	Profesores de tiempo completo vinculados al departamento
Anexo del Programa	56	Tipo de vinculación profesores de administración 2014-1
Anexo del Programa	57	Asignación docente por departamento
Anexo del Programa	58	Evaluación a la docencia
Anexo del Programa	59	Listado de profesores nivel de formación y categoría escalafón
Anexo del Programa	60	Listado de profesores Depto Org. Y Ger. Y su formación
Anexo del Programa	61	Listado de profesores y dedicación Investigación
Anexo del Programa	62	Listado publicaciones, ponencias realizadas profesores Dpto. O y G 2009-2013
Anexo del Programa	63	Malla curricular 2013-2
Anexo del Programa	64	Relación estudiantes-profesores
Anexo del Programa	65	Boletín estadístico de ingreso



Anexo del Programa	66	Listado extranjeros administración negocios
Anexo del Programa	67	Publicaciones de profesores de Organización y Gerencia CvLac 2009-2014
Anexo del Programa	68	Convenios doble titulación
Anexo del Programa	69	Listado convenios administración negocios
Anexo del Programa	70	Egresados acumulados administración
Anexo del Programa	71	Número de estudiantes en semestre de práctica nacional o internacional
Anexo del Programa	72	Número de estudiantes en semestre de práctica empresarial o idiomas
Anexo del Programa	73	Informe general de prácticas 2013
Anexo del Programa	74	Reseña semilleros de investigación Organización y Gerencia
Anexo del Programa	75	Listado monitores 2010-2014
Anexo del Programa	76	Listado de integrantes semilleros 2011-2014
Anexo del Programa	77	Jóvenes investigadores
Anexo del Programa	78	Informe visitas Grupo de Proyección Gerencial (GPG)
Anexo del Programa	79	Relación de materias, créditos y horas por semestre
Anexo del Programa	80	Grupos de investigación
Anexo del Programa	81	Integrantes grupos investigación
Anexo del Programa	82	Actividades empresarismo
Anexo del Programa	83	Concurso iniciativas empresariales
Anexo del Programa	84	Curso empresarismo
Anexo del Programa	85	Proyectos CICE - Transferencia Tecnología
Anexo del Programa	86	Presupuesto investigación
Anexo del Programa	87	Presupuesto investigación Dpto O y G 2009-2014
Anexo del Programa	88	Presupuesto investigación Depto Org y Ger con relación al Ppto Universidad 2007-2014
Anexo del Programa	89	Memoria empresarial
Anexo del Programa	90	Reseña actividades académicas relacionadas realidad empresarial
Anexo del Programa	91	Actividades estrategia y política de empresas
Anexo del Programa	92	Funciones coordinaciones de área
Anexo del Programa	93	Homologación con otras carreras EAFIT
Anexo del Programa	94	Tabla categorías clasificación profesores planta 2014-2
Anexo del Programa	95	Escalafón docente
Anexo del Programa	96	Entrevista Director de docencia Gabriel Jaime
Anexo del Programa	97	Informe asignación docente 2013-2
Anexo del Programa	98	Premios empresarismo

Anexo del Programa	99	Proyecto línea de énfasis en innovación y empresarismo EAFIT
Anexo del Programa	100	Carta escalafón María Pía Arango
Anexo del Programa	101	Carta escalafón Ricardo Uribe
Anexo del Programa	102	Acta consejo académico
Anexo del Programa	103	Acta superior - actualización curricular 2007
Anexo del Programa	104	Acta vinculación profesor tiempo completo junio 2014
Anexo del Programa	105	Estudiantes con becas e incentivos
Anexo del Programa	106	Asesoría registro de materias
Anexo del Programa	107	OLE desagregado por pregrado EAFIT
Anexo del Programa	108	Correos aplicación de la norma
Anexo del Programa	109	Disponibilidad de aulas y equipos 2014
Anexo del Programa	110	Informe biblioteca 2014
Anexo del Programa	111	Informe oficina de relaciones internacionales agosto 2014
Anexo del Programa	112	Recomendaciones Saber Pro
Anexo del Programa	113	Material bibliográfico 2014
Anexo del Programa	114	Reuniones de autoevaluación
Anexo del Programa	115	Reuniones de sensibilización proceso de autoevaluación
Anexo del Programa	116	Reflexión de coordinadores 2014
Anexo del Programa	117	Programa de becas Universidad EAFIT
Anexo del Programa	118	Capacitación profesores en EAFIT virtual
Anexo del Programa	119	Evaluación del profesor por parte del estudiante O y G 2013-2 y 2014-1
Anexo Institucional	120	Políticas portal web
Anexo del Programa	121	Instructivos público Administración
Anexo del Programa	122	Informe de costos y presupuesto acreditación 2014
Anexo del Programa	123	Resultados Saber Pro 2013
Anexo del Programa	124	Reglamento de prácticas profesionales
Anexo del Programa	125	Acta 684 Consejo académico 2012 - modificación Plan de estudios
Anexo del Programa	126	Ética en el currículo
Anexo del Programa	127	Reflexión coordinadores 2013
Anexo del Programa	128	Charlas de sensibilización
Anexo del Programa	129	Registro fotográfico proceso de auto-evaluación
Anexo del Programa	130	Microcurrículos

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Canal de Egresados Universidad EAFIT. (10 de diciembre de 2012). *Andres Felipe Sierra Vasquez*. Recuperado el 4 de junio de 2014, de Nuestros Egresados: <http://www.eafit.edu.co/egresados/nuestros-egresados/empresarismo/Paginas/andres-felipe-sierra-vasquez.aspx#.VAhsVsV5NFs>
- Canal de Egresados Universidad EAFIT. (15 de octubre de 2013). *Andrés Isaza Pérez*. Recuperado el 3 de junio de 2014, de Nuestros Egresados: <http://www.eafit.edu.co/egresados/nuestros-egresados/gerencia-direccion/Paginas/andres-isaza-perez.aspx#.VAhqK8V5NFs>
- Canal de Egresados Universidad EAFIT. (19 de junio de 2012). *Juan Pablo ya no se baja del primer lugar*. Recuperado el 3 de junio de 2014, de Noticias: <http://www.eafit.edu.co/egresados/noticias/perfiles/Paginas/juan-pablo-ya-no-se-baja-del-primer-lugar.aspx#.VAhrysV5NFs>
- Canal de Egresados Universidad EAFIT. (5 de febrero de 2013). *Jose Darío Uribe Escobar*. Recuperado el 3 de junio de 2014, de Nuestros Egresados: <http://www.eafit.edu.co/egresados/nuestros-egresados/gerencia-direccion/Paginas/jose-dario-uribe-escobar.aspx#.VAhrKsV5NFs>
- Castrillón, S. (2008). Administración y sabidurías, esbozando algunos nexos. *Revista Universidad EAFIT*, 43(149), 60-73.
- Cultura E. (s.f.). *Cultura E*. Obtenido de Cultura E: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx>
- IBLIOGRAPHY Universidad EAFIT. (2012). *Universidad EAFIT - Estatuto Profesoral*. Obtenido de Universidad EAFIT - Estatuto Profesoral: [http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Documents/Estatuto\\_profesoral\\_2012.pdf](http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Documents/Estatuto_profesoral_2012.pdf)
- IBLIOGRAPHY Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Administración de Negocios*. Obtenido de Universidad EAFIT - Administración de Negocios: <http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/pregrados/administracion-negocios/Paginas/inicio.aspx>
- IBLIOGRAPHY Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Admisiones y Registro*. Obtenido de Universidad EAFIT - Admisiones y Registro: <http://www.eafit.edu.co/admisiones/aspirantes-pregrado/Paginas/inicio.aspx>
- IBLIOGRAPHY Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Campus*. Obtenido de Universidad EAFIT - Campus: <http://www.eafit.edu.co/institucional/campus-medellin/Paginas/infraestructura.aspx#.VBxIJZR5OB9>
- IBLIOGRAPHY Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Investigación*. Obtenido de Universidad EAFIT - Investigación: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/Paginas/semilleros-escuela-universidad-ninos.aspx>
- Portafolio. (2014). *José Darío Uribe, el mejor banquero central de la región*. Recuperado el 3 de junio de 2014, de <http://m.portafolio.co/economia/jose-dario-uribe-mejor-banquero-central-america>
- Portafolio. (9 de diciembre de 2005). *Al frente del timón del banco más grande del país*. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-1855430>

- Universidad EAFIT. (10 de febrero de 2014). *José Darío Uribe, el mejor banquero central de América*. Recuperado el 2 de junio de 2014, de Testimonios: <http://www.eafit.edu.co/egresados/noticias/perfiles/Paginas/jose-dario-uribe-el-mejor-banquero-central-de-america.aspx#.VAhpgcV5NFs>
- Universidad EAFIT. (2007). *Informe de Gestión 2007*. Medellín.
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Becas*. Obtenido de Universidad EAFIT - Becas: <http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/beneficios-compensacion/becas/Paginas/becas.aspx#.VE-l0fmG82U>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Consultoría y Empresarismo*. Obtenido de Universidad EAFIT - Consultoría y Empresarismo: <http://www.eafit.edu.co/cice/Paginas/inicio.aspx>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Grupos Estudiantiles*. Obtenido de Universidad EAFIT - Grupos Estudiantiles: <http://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/grupos-estudiantiles/Paginas/grupos-estudiantiles.aspx#.VGthtfmG8bw>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - International EAFIT*. Obtenido de Universidad EAFIT - International EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/international/esp/estudiar-eafit/Paginas/como-aplicar.aspx#.U9Js5fl5Mbg>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - International EAFIT*. Obtenido de Universidad EAFIT - International EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/international/esp/estudiar-eafit/Paginas/guias.aspx#.U9Jtjvl5Mbg>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Investigación*. Obtenido de Universidad EAFIT - Investigación: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/Esc-administracion/Paginas/esc-administracion.aspx>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Investigación*. Obtenido de Universidad EAFIT - Investigación: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/Esc-administracion/Paginas/esc-administracion.aspx>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Investigación*. Obtenido de Universidad EAFIT - Investigación: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/grupos/Paginas/grupos-de-investigacion.aspx>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Reglamentos*. Obtenido de Universidad EAFIT - Reglamentos: <http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Paginas/reglamento-academico-pregrado.aspx#.VBxbX5R5PKU>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Reglamentos*. Obtenido de Universidad EAFIT - Reglamentos: <http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Paginas/reglamentos.aspx>
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Semilleros*. Obtenido de Universidad EAFIT - Semilleros: [http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9plQ\\_I5Mbg](http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9plQ_I5Mbg)
- Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT - Semilleros*. Obtenido de Universidad EAFIT - Semilleros: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad->

investigativa/semilleros/Paginas/semilleros-escuela-de-administracion.aspx#.U9plQ\_I5Mbg

Universidad EAFIT. (2014). *Universidad EAFIT-Admisiones y Registro*. Obtenido de Universidad EAFIT-Admisiones y Registro: <http://www.eafit.edu.co/admisiones/aspirantes-pregrado/Paginas/inicio.aspx>

Universidad EAFIT. (27 de octubre de 2014). *Departamento de Humanidades*. Obtenido de Núcleo de Formación Institucional: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/ciencias-y-humanidades/departamentos-academicos/departamento-humanidades/Paginas/nucleo-formacion-institucional.aspx#.VE6q8PmG82U>

Universidad EAFIT. (s.f.). *Universidad EAFIT - Boletín Estadístico*. Obtenido de Universidad EAFIT - Boletín Estadístico: <http://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/boletin-estadistico/Paginas/boletin-estadistico-general-pregrados.aspx#.VDLsDvl5Mbg>

Universidad EAFIT. (s.f.). *Universidad EAFIT - Memoria Empresarial*. Obtenido de Universidad EAFIT - Memoria Empresarial: <http://envivo.eafit.edu.co/memoriaempresarial/>

Youtube. (2013). *Youtube*. Obtenido de Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=DtFJg3xBXc4&feature=youtu.be>