

Informe de Autoevaluación
Con fines de Renovación de la Acreditación
Maestría en Administración - MBA

Elaborado por: Comité Autoevaluador del Programa

Fecha: Junio 2023

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. APRECIACIONES SOBRE EL MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA.....	8
2.1 CONSIDERACIONES SOBRE LAS OBSERVACIONES DE LOS PARES Y LA RESOLUCIÓN.....	9
2.2 CONSIDERACIONES SOBRE EL PLAN DE MEJORAMIENTO 2017	11
3. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	12
3.1 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.....	12
3.2 MODELO DE PONDERACIÓN	13
3.3 ENCUESTAS.....	15
4. ASPECTOS INSTITUCIONALES	17
4.1 DECLARACIONES INSTITUCIONALES	17
4.2 PROPÓSITO-MISIÓN	17
4.3 VISIÓN	17
4.4 VALORES.....	17
4.5 RESEÑA HISTÓRICA UNIVERSIDAD EAFIT.....	17
5. GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.....	20
5.1 ANTECEDENTES.....	20
5.2 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.....	21
5.3 POBLACIÓN ESTUDIANTIL.....	22
5.4 PROFESORES DEL PROGRAMA	23
5.5 ASPECTOS CURRICULARES DEL PROGRAMA	25
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	32
6.1 FACTOR 1. PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA E IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	32
6.2 FACTOR 2. ESTUDIANTES	42
6.3 FACTOR 3. PROFESORES	54
6.4 FACTOR 4. EGRESADOS	78
6.5 FACTOR 5. ASPECTOS ACADÉMICOS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE	85
6.6 FACTOR 6. PERMANENCIA Y GRADUACIÓN	105
6.7 FACTOR 7. INTERACCIÓN CON EL ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	114
6.8 FACTOR 8. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA CREACIÓN, ASOCIADOS AL PROGRAMA ACADÉMICO	124
6.9 FACTOR 9. BIENESTAR DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DEL PROGRAMA	130
6.10 FACTOR 10. MEDIOS EDUCATIVOS Y AMBIENTES DE APRENDIZAJE.....	138
6.11 FACTOR 11. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA ACADÉMICO.....	148
6.12 FACTOR 12. RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS.....	167
7. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	173
8. PLAN DE MEJORAMIENTO	176
9. LISTADO DE ANEXOS	178

Lista de Tablas

Tabla 1. Conformación Comité Autoevaluador	12
Tabla 2. Distribución Factores por subgrupo	12
Tabla 3. Escala de valoración de juicios	13
Tabla 4. Ponderación institucional por componentes	14
Tabla 5. Factores CNA y su agrupación por componentes	14
Tabla 6. Ficha técnica encuestas.....	16
Tabla 7. Información básica del Programa	20
Tabla 8. Profesores del Programa	24
Tabla 9. Desempeño profesional íntegro	26
Tabla 10. Desarrollo de la competencia Integridad.....	26
Tabla 11. Pensamiento crítico.....	27
Tabla 12 Desarrollo de la competencia Pensamiento Crítico	27
Tabla 13 Plan general de estudios.....	31
Tabla 14. Resultados obtenidos en el Factor 1.....	42
Tabla 15. Relación horas presenciales Vs. Trabajo independiente según número de créditos.....	49
Tabla 16. Cifras EAFIT a tu alcance MBA	53
Tabla 17. Resultados obtenidos en el Factor 2.....	54
Tabla 18. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al programa	61
Tabla 19. Nivel de formación de los docentes	63
Tabla 20 Histórico formación profesores de planta del Departamento de Organización y Gerencia.....	67
Tabla 21 Histórico de formación de profesores de cátedra	67
Tabla 22 Histórico de premios y distinciones a profesores de la Escuela de Administración	69
Tabla 23 Categoría por puntos	72
Tabla 24. Escalas salariales aprobadas por el consejo directivo para los docentes Escalafonados por Puntos.....	72
Tabla 25. Resultados obtenidos en el Factor 3.....	77
Tabla 26. Visualizaciones Trabajos de Grado estudiantes MBA	83
Tabla 27. Resultados obtenidos en el Factor 4.....	85
Tabla 28. Tabla Materias Electivas	87
Tabla 29. Resultados obtenidos en el Factor 5.....	105
Tabla 30 Tasa de graduación del programa	110
Tabla 31. Tabla de absorción MBA.....	113
Tabla 32. Resultados obtenidos en el Factor 6.....	114
Tabla 33. Resultados del impacto de la cooperación académica y científica de los graduados....	116
Tabla 34. Movilidades de corta duración MBA.....	118
Tabla 35. Movilidad internacional entrante MBA.....	120
Tabla 36. Resultados obtenidos en el Factor 7.....	124
Tabla 37 Percepciones de los estudiantes acerca del aporte de la investigación al programa	125
Tabla 38. Resultados obtenidos en el Factor 8.....	130
Tabla 39. Participación de estudiantes en actividades de BU	135
Tabla 40. Resultados obtenidos en el Factor 9.....	138
Tabla 41. Resultados obtenidos en el Factor 10.....	148
Tabla 42. Participación de estudiantes en cuerpos institucionales.....	149
Tabla 43. Composición del presupuesto ejecutado ingresos y costos del programa.....	162
Tabla 44. Proyección de ingresos y costos para el programa	163
Tabla 45. Presupuesto y ejecución de inversiones de Organización y Gerencia y del programa..	164
Tabla 46. Resultados obtenidos en el Factor 11.....	167
Tabla 47. Análisis histórico de la infraestructura física (2017-2022)	170
Tabla 48. Resultados obtenidos en el Factor 12.....	172
Tabla 49. Resultados de la evaluación global de la autoevaluación del Programa.....	173
Tabla 50. Plan de mejoramiento 2023.....	176

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Configuración organizacional Universidad EAFIT, 2023.</i>	19
<i>Figura 2. Atributos programa Maestría en Administración</i>	28
<i>Figura 3. Relación Ser-Saber-Hacer</i>	33
<i>Figura 4. Pilares del diseño de la Maestría en Administración</i>	34
<i>Figura 5. Expectativas y preferencias estudiantes EAFIT</i>	38
<i>Figura 6. Destinos y énfasis de las pasantías en convenio con el MBA de la Universidad EAFIT</i>	39
<i>Figura 7. Momentos del aprendizaje experiencial</i>	48
<i>Figura 8 Invitación evaluación docente</i>	74
<i>Figura 9. Valores institucionales</i>	86
<i>Figura 10. U-Planner</i>	97
<i>Figura 11. Trayectoria</i>	118
<i>Figura 12. Ejemplo Agenda de Formación Profesor EXA</i>	140
<i>Figura 13. EAFIT Universidad Parque</i>	143
<i>Figura 14. Espacios para estudiantes en el Centro cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas</i>	143
<i>Figura 15. Espacios para el descanso y los encuentros Universidad EAFIT</i>	145
<i>Figura 16. Estructura Organizacional Escuela de Administración</i>	150
<i>Figura 17. Espacios físicos para uso del programa</i>	168

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Número total de estudiantes matriculados de la Maestría en Administración -MBA- por semestre (últimos 5 años)	22
Gráfico 2. Número de graduados Maestría en Administración -MBA- por año (últimos 5 años)	23
Gráfico 3. Características demográficas población graduada	23
Gráfico 4. Percepción acerca del grado de conocimiento sobre aspectos que componen el Proyecto Educativo del Programa (PEP) estudiantes, profesores hora cátedra y de planta respectivamente.	36
Gráfico 5. Percepción acerca del grado en el que el programa aporta a pertinencia social y relevancia académica estudiantes, profesores cátedra y de planta respectivamente	40
Gráfico 6. Grado de conocimiento de las estrategias que ofrece la institución para la formación integral de los estudiantes para estudiantes, profesores cátedra y profesores de planta respectivamente	44
Gráfico 7. Conocimiento del reglamento académico de los programas de posgrado por parte de los estudiantes.	51
Gráfico 8. Percepción acerca de los aspectos del reglamento académico de los programas de posgrado.	51
Gráfico 9. Percepción evaluación profesoral	57
Gráfico 10. Percepción acerca del estatuto profesoral	59
Gráfico 11. Grado de satisfacción del perfil académico y profesional de los profesores del programa	66
Gráfico 12. Percepción sobre el cuerpo profesoral	66
Gráfico 13. Percepción acerca de los estímulos que reciben los profesores en el marco de los procesos misionales de la Universidad	70
Gráfico 14. Percepción sobre los materiales de apoyo utilizados en las clases y diseñados por los profesores del programa	71
Gráfico 15. Percepción acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación docente en cada uno de los siguientes aspectos	75
Gráfico 16. Percepción acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación docente	75
Gráfico 17. Porcentaje de participación de los graduados de MBA según el sector económico	79
Gráfico 18. Perfil de egresados del programa	79
Gráfico 19. Apreciación de los graduados en relación con el impacto positivo y el desarrollo de competencias y las posibilidades en el campo laboral luego de su proceso de formación	80
Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los graduados con el programa	81
Gráfico 21. Percepción de los graduados sobre el programa	81
Gráfico 22. Impacto social y académico de los graduados	83
Gráfico 23. Percepción acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de las estrategias pedagógicas (profesores)	94
Gráfico 24. Percepción acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de las estrategias pedagógicas (estudiantes)	94
Gráfico 25. Percepción sobre sistema de evaluación de los docentes desde la perspectiva de los profesores	95
Gráfico 26. Percepción sobre sistema de evaluación desde la perspectiva de los estudiantes	96
Gráfico 27. Percepción de los estudiantes acerca de la calidad y pertinencia de los criterios y procedimientos para la evaluación permanente de los objetivos, procesos, procesos y logros del programa	100
Gráfico 28. Percepción de los profesores acerca de la calidad y pertinencia de los criterios y procedimientos para la evaluación permanente de los objetivos, procesos, procesos y logros del programa	101
Gráfico 29. Evaluación competencias en una segunda lengua	122
Gráfico 30. Segunda lengua estudiantes de posgrado EAFIT	123
Gráfico 31. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades de Bienestar	132
Gráfico 32. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades en Aprendizaje	132
Gráfico 33. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades de Cultura	132

Gráfico 34. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades de Deporte	132
Gráfico 35. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Beneficios y Compensación	133
Gráfico 36. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Cultura	133
Gráfico 37. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Deporte	133
Gráfico 38. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Salud	134
Gráfico 39. Percepción de los estudiantes acerca de las estrategias para propiciar un clima institucional adecuado que favorezca el desarrollo humano y promueva una cultura que reconozca el valor de la diversidad y la inclusión	134
Gráfico 40. Uso por parte de estudiantes de los programas y servicios ofrecidos por EAFIT	136
Gráfico 41. Percepción de los estudiantes acerca de cómo los siguientes aspectos han favorecido la participación, teniendo en cuenta la población vulnerable o en condición de discapacidad, en las actividades de Bienestar Universitario	136
Gráfico 42. Uso por parte de profesores de los programas y servicios ofrecidos por EAFIT	137
Gráfico 43. Percepciones acerca de la efectividad de las estrategias pedagógicas y didácticas	141
Gráfico 44. Percepción de los ambientes de aprendizaje EAFIT Interactiva para el logro de la formación según profesores de cátedra y de planta respectivamente.	142
Gráfico 45. Percepción de los ambientes tecnológicos por parte de los estudiantes	146
Gráfico 46. Percepción acerca del apoyo administrativo brindado por el programa por parte de estudiantes	151
Gráfico 47. Percepción acerca de la calidad del apoyo administrativo brindado por el programa por parte de profesores	152
Gráfico 48. Percepción acerca de la calidad del apoyo administrativo brindado por el programa por parte de directivos	152
Gráfico 49. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia	154
Gráfico 50. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia	155
Gráfico 51. Percepción de los estudiantes acerca de las siguientes relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del programa	158
Gráfico 52. Percepción de los profesores acerca de las siguientes relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del programa	158
Gráfico 53. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia	159
Gráfico 54. Percepción de los profesores sobre los recursos de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia	160

1. Introducción

La Universidad EAFIT ha desarrollado procesos de autoevaluación tanto a nivel institucional, como de programas académicos que le han permitido ir construyendo una cultura de calidad y de mejoramiento continuo que propende por la excelencia académica, la cual se expresa en el compromiso social y académico con el país al ofrecer una formación de alta calidad.

En el año 2018, la Universidad EAFIT renovó la acreditación institucional por ocho años, mediante la Resolución 2158 del 13 de febrero de 2018 del Ministerio de Educación Nacional. Esto, ratifica los esfuerzos, la responsabilidad y el compromiso institucional para el desarrollo de los procesos de formación, investigación y proyección social de alta calidad. Es así, como la Universidad considera el proceso de autoevaluación como el medio para mejorar de manera continua no solo la calidad de los programas académicos, sino las capacidades institucionales al servicio de la sociedad.

La autoevaluación es un proceso en el que se busca fomentar la reflexión, la participación y el mejoramiento continuo. La reflexión de la comunidad se ha dirigido sobre varios elementos: la calidad de los procesos académicos que se llevan a cabo al interior de los programas académicos; el alcance de los objetivos trazados; la articulación con el entorno; la estructura investigativa o la creación artística; los recursos y la gestión del programa, entre otros. Durante este proceso, se configura un espacio participativo que fortalece los vínculos entre los miembros de la comunidad académica afin a cada programa, las comunidades externas y la sociedad.

El presente informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación del programa de Maestría en Administración, adscrito a la Escuela de Administración, está centrado en los componentes que describen las guías definidas por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), además incluye información general actualizada del Programa y el análisis de los factores, características y aspectos por evaluar.

La jefatura del Programa y el cuerpo docente, han desarrollado acciones importantes para mejorar la calidad del mismo, y a lo largo de este documento se pueden evidenciar dichas medidas.

2. Apreciaciones sobre el mejoramiento del Programa

La última acreditación del Programa fue otorgada en 2018, mediante Resolución 12776 y por una vigencia de 6 años.

Durante el proceso, los Pares Académicos del CNA resaltaron las siguientes fortalezas:

- El compromiso de la institución y del programa para enfrentarse a procesos de mejora continua y que están potenciados en la Escuela dadas las sinergias que se han generado derivadas de los procesos de acreditación internacionales (AMBA y AACSB).
- La claridad en las estrategias para fortalecer el aprendizaje y la enseñanza, evidenciadas en iniciativas de alto impacto como Centro de Estudios en Lectura y Escritura (CELEE), ahora llamado Laboratorio LEES y en general en todos los centros de apoyo que ofrece la universidad.
- La existencia del Proyecto 50, como Laboratorio para la Innovación y el Aprendizaje creado en el año 2010, en el marco de los 50 años de la Universidad EAFIT orientado a potenciar en los docentes las competencias digitales para la innovación educativa, a través del uso y apropiación de las herramientas TIC, la gestión de redes de aprendizaje, el liderazgo, la creación y la administración de ambientes de aprendizaje.
- La existencia de un sistema de evaluación docente totalmente integral, el cual le permite a la universidad establecer ciclos de mejoramiento encaminados a facilitar el aprendizaje.
- El desarrollo y la consolidación de la relación universidad – empresa – estado, a través de múltiples iniciativas abarcadas dentro de la docencia, la investigación y la extensión.
- La infraestructura de la universidad, la cual responde a las necesidades que hoy demanda el entorno, y adicionalmente apoyan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El apoyo institucional en formación y capacitación del cuerpo profesoral encaminado hacia la consolidación de un equipo de profesores de alta calidad.
- El pensamiento estratégico, el liderazgo y la capacidad para tomar decisiones como aspectos claves resaltados por egresados y empleadores. Estos aspectos, se resaltaron como factores distintivos del programa.
- El perfil de los profesores, la practicidad del conocimiento de aquellos con enfoque empresarial, así como el académico en su disciplina investigativa.
- El alto sentido de pertenencia que tiene el cuerpo profesoral hacia la universidad, expresado en el apoyo que ésta les ofrece en términos de flexibilidad, formación, recursos, salario, etc. Sintiendo bien remunerados, y con el pleno conocimiento de los lineamientos para escalar en su carrera académica, y considerando a la Universidad EAFIT como la mejor opción laboral.
- La existencia de un ecosistema de investigación claramente implementado dentro de la universidad. El programa se encuentra vinculado a nueve grupos de investigación de las escuelas de administración y finanzas y economía, reconocidos por Colciencias en las máximas categorías, lo que constituye un portafolio diversificado en líneas de investigación que es aprovechado por el programa a través de la realización de trabajos de grado.

Por su parte, el CNA resaltó los siguientes aspectos:

- Los proyectos de investigación asociados con diferentes grupos de investigación de la universidad, en donde se observa que el máximo de proyectos vinculados desde el año 2010 hasta el año 2016, es para el grupo de investigación llamado “Grupo de Estudios en Economía y Empresa” con un total de 57 proyectos vinculados, seguido del grupo “Estudios en Mercadeo”, con un total de 51 proyectos.
- De los 44 grupos de investigación con los que hoy cuenta la universidad, el 60% están categorizados ante Colciencias en las máximas categorías A1 y A. En particular, la escuela de administración y la escuela de finanzas y economía, escuelas en donde se encuentran los profesores vinculados al programa, cuentan con 9 grupos de los cuales 5 se encuentran en A1,

3 en categoría A y uno en categoría B. según la última convocatoria realizada por Colciencias en 2016.

- La baja tasa de deserción del programa (12,7%), comparado con la tasa promedio nacional (45,21%) para este tipo de programas.
- La constante comunicación de la Universidad con sus egresados, para invitarlos a participar en las diferentes actividades que son desarrolladas por la institución, tales como conferencias, seminarios y actividades en general que se realizan dentro del campus.
- La total satisfacción que expresan los profesores frente a las actividades y directrices de la universidad, comunicando que la institución es totalmente clara en relación con las métricas concebidas en el escalonamiento docente.
- Las pasantías internacionales que se presentan durante el programa, con los destinos de Estados Unidos, Perú, Corea del Sur y España.
- Entre los beneficios que tienen los profesores, resaltaron el beneficio del año sabático, el cual es ofrecido a aquellos docentes que cumplan con ciertos requisitos establecidos de manera clara en el estatuto profesoral.
- El perfil de los profesores como un factor diferenciador del programa, el cual es altamente valorado por estudiantes y egresados tanto en el desarrollo de las clases, así como en el acompañamiento en la realización de los trabajos de grado.
- La importancia que tiene el componente internacional para el programa, enfocándose principalmente en las pasantías internacionales; pero, también dando importancia a los estudiantes internacionales que hacen parte de la maestría
- La vinculación de los trabajos de grado de los estudiantes del programa con aspectos prácticos en las empresas en donde trabajan, o a través de los grupos de investigación definidos por la universidad para la Escuela de Administración
- El ecosistema de investigación que existe dentro de la Universidad EAFIT; teniendo en cuenta que la institución busca extender los alcances de la investigación, no únicamente a los programas que oferta, sino incluso, hasta la educación básica y media, gracias al programa llamado "Universidad de los niños"
- La importancia que tienen los diferentes programas de bienestar que se brindan a los diferentes grupos de interés de la universidad, como estudiantes, profesores y funcionarios administrativos.
- La importancia que tienen los centros de apoyo como el Centro de Estudios en Lectura y Escritura (CELEE). Ahora llamado Laboratorio LEES.
- La existencia de espacios de soporte a las actividades académicas del programa como el laboratorio financiero, las cámaras de Gessell, el laboratorio de mercadeo, el punto de la Bolsa de Valores de Colombia, los centros de apoyo y las salas de estudios individuales y grupales en la biblioteca, entre otros.

2.1 Consideraciones sobre las observaciones de los Pares y la Resolución

En el informe de evaluación externa entregado por los Pares Académicos, estos recomendaron:

- Revisar la asignación de carga docente en la Escuela de Administración, ya que el porcentaje de dedicación a tareas administrativas de los profesores de la escuela, y en particular del departamento de organización y gerencia llega a niveles del 39.9% y 49.78% respectivamente. Lo cual es más alto que el 26% de promedio que hay en la universidad; esta situación podría estar influyendo en la disminución que ha tenido la producción de artículos científicos de la Escuela, que en el 2015 era de 56, luego en el 2016 bajó a 41, y finalmente para el 2017 está en 31.
- Precisar las competencias que busca desarrollar el programa. Aunque las competencias actuales están definidas según el Proyecto Alfa Tunning, estas son muy amplias y diversas y no señalan los distintivos del programa de manera explícita. Se sugiere llevar al programa todo el trabajo adelantado en definición de objetivos de aprendizaje y metodología AOL que viene desarrollando la escuela en el proceso de acreditación AACSB.

Plan de mejoramiento anterior | 10

- Mejorar la movilidad de estudiantes entrantes (a nivel nacional e internacional), que le impriman una mayor diversidad al programa.
- Revisar el proceso de acompañamiento en la realización de los trabajos de grado en relación con una mayor difusión del alcance de cada una de las modalidades con las que cuentan los estudiantes para la realización del trabajo y una estrategia de difusión de los trabajos finales entre el cuerpo estudiantil.
- Revisar el componente de virtualidad en algunos cursos. Si bien los estudiantes valoran la modalidad blended, perciben que algunas temáticas, por su naturaleza, deberían ser vistas de manera presencial. En particular se mencionaron los cursos de Gerencia Financiera y Gerencia de Gestión Humana.
- Incluir algunas materias en inglés que le impriman al estudiante un mayor esfuerzo y exposición a otro idioma.
- Se sugiere que las pasantías internacionales sean obligatorias y no haya una alternativa o sustituto para esta iniciativa. Además, se sugiere revisar el contenido de las asignaturas que los estudiantes toman en los diferentes destinos dado que en ocasiones los temas no se abordan de manera directa.
- Revisar el perfil de ingreso de los estudiantes del programa en las Sedes de Bogotá y Medellín. Según lo mencionado por egresados, existe una disparidad en el tipo de perfil de los estudiantes en términos de edad y experiencia laboral.

El CNA, para garantizar un mejoramiento continuo en condiciones de calidad del programa, recomienda los siguientes aspectos:

- Revisar la carga de asignación en tareas administrativas a los profesores de la Escuela de Administración, y en particular a los profesores del programa, para orientar esfuerzos hacia tareas de investigación que se traduzcan en producción científica de alto impacto y hacerle frente a la tendencia de disminución de la tasa de producción en los últimos años.
- Precisar las competencias que busca desarrollar el programa. Aunque las competencias actuales están definidas según el Proyecto Alfa Tunning, estas son muy amplias y diversas y no señalan los distintivos del programa de manera explícita. Se sugiere llevar al programa todo el trabajo adelantado en definición de objetivos de aprendizaje y metodología AOL que viene desarrollando la escuela en el proceso de acreditación AACSB.
- Proporcionar un mayor acompañamiento a los estudiantes en todo el proceso de elaboración de trabajos de grado, desde la divulgación de las opciones contempladas en el reglamento, hasta el desarrollo mismo y divulgación de los trabajos finales entre el cuerpo estudiantil.
- Asegurar la homogeneidad del perfil de los estudiantes del MBA en términos de trayectoria profesional en las diferentes sedes en donde se oferta el programa.
- Fomentar la movilidad de estudiantes entrantes (nacionales e internacionales) dentro del programa, para incrementar la diversidad dentro de los grupos.
- Propender por la inclusión de materias en inglés dentro de la oferta curricular del programa

2.2 Consideraciones sobre el plan de mejoramiento 2017

En el siguiente anexo se presenta el resumen del plan de mejoramiento implementado y las acciones llevadas a cabo, con sus respectivas evidencias.

[Anexo 1. Seguimiento al plan de mejoramiento 2017](#)

3. Proceso de autoevaluación

3.1 Descripción metodológica

La Jefatura del programa de la Maestría en Administración coordinó el proceso de autoevaluación bajo la orientación y acompañamiento del Área de Aseguramiento de la Calidad Académica. Para llevar a cabo el proceso, se realizaron las siguientes actividades:

- Conformación del Comité Autoevaluador.
- Recopilación de la información estadística, de apreciación y documental.
- Conformación de subgrupos para el análisis de factores.
- Distribución de factores por subgrupos.
- Definición de la ponderación de los factores y las características.
- Análisis de la información por subgrupos.
- Plenarias de socialización de los resultados.
- Consolidación del Informe de Autoevaluación.
- Divulgación de los resultados de la autoevaluación.

El Comité Autoevaluador se conformó con los siguientes integrantes:

Tabla 1. Conformación Comité Autoevaluador

Estamento	Integrantes
Profesores	Martha Eugenia Reyes Sarmiento, Francisco Dario López Gallego, Ricardo de Jesús Delgado Restrepo, Beatriz Amparo Uribe de Correa, Gina María Giraldo Hernandez, Carlos Mario Betancur Hurtado y Juan Esteban Escalante
Graduados	Diana María López González y Jimmy Alexander Vásquez Sálazar
Estudiantes	Santiago Arango Velasquez y Carlos José Crismatt Corena

Fuente: Acta Conformación Comité Autoevaluador.

Anexo 2. Acta de Conformación Comité Autoevaluador

Se puede apreciar que el Comité Autoevaluador estuvo integrado por 8 profesores de tiempo completo adscritos a la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, 2 representantes de los estudiantes y 2 graduados del Programa. El análisis de los factores se realizó por subgrupos (ver **Tabla 2**). Esta distribución se realizó considerando que cada grupo contara con la intervención de un profesor y que el factor de estudiantes tuviera la participación de un estudiante y el factor de egresados contara con la participación de un graduado.

Tabla 2. Distribución Factores por subgrupo

Factores	Subgrupo
<ul style="list-style-type: none"> • Factor 01. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional • Factor 02. Estudiantes. • Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje. 	Martha Eugenia Reyes Sarmiento, Juan Esteban Escalante y Santiago Arango Velasquez
<ul style="list-style-type: none"> • Factor 03. Profesores. • Factor 05. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje. 	Francisco Dario López Gallego, Ricardo de Jesús Delgado Restrepo, Beatriz Amparo Uribe de Correa, Santiago Arango Velasquez y Diana María López González

Factores	Subgrupo
<ul style="list-style-type: none"> Factor 04. Egresados. Factor 06. Permanencia y Graduación. Factor 07. Interacción Con el Entorno Nacional e Internacional. Factor 08. Aportes de la Investigación... asociados Al Programa Académico. 	Gina María Giraldo Hernandez, Carlos Mario Betancur Hurtado y Jimmy Alexander Vásquez Sálazar
<ul style="list-style-type: none"> Factor 09. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico. Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos. 	Juan Esteban Escalante, Santiago Arango Velasquez y Carlos José Crismatt Corena

Fuente: Acta Conformación Comité Autoevaluador.

A cada subgrupo le correspondió analizar cada una de las características teniendo en cuenta los aspectos de tipo documental, estadístico y de apreciación previamente consolidados por la Jefatura del Programa, con base en una guía establecida desde el Área de Calidad Académica. En las plenarias realizadas en el mes de mayo, se socializaron y discutieron los análisis y las calificaciones numéricas de las características y factores que cada subgrupo tenía asignadas, además se revisaron los aspectos por mejorar sugeridos, hasta obtener un consenso del Comité Autoevaluador.

El Comité Autoevaluador asumió la escala de valoración que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Escala de valoración de juicios

Rango de calificación	Grado de cumplimiento
5.0 – 4.6	Se cumple plenamente
4.5 – 4.0	Se cumple en alto grado
3.9 – 3.0	Se cumple aceptablemente
2.9 – 2.0	Se cumple insatisfactoriamente
1.9 – 0.0	No se cumple

Fuente: Acta Ponderación Proceso de Autoevaluación del Programa.

3.2 Modelo de ponderación

Ponderación de factores y características

El Comité Autoevaluador adoptó la ponderación para cada uno de los factores y características, en reunión realizada en (07/2022). Para realizar dicha asignación, el Comité decidió acogerse a los lineamientos institucionales en cuanto a la ponderación de los componentes del proceso, observada en la **Tabla 5. Factores CNA y su agrupación por componentes** modificando como grupo las ponderaciones específicas de cada factor y de sus características. Así, en la reunión se analizó la resolución de la acreditación recibida en agosto de 2018 para evaluar las recomendaciones que hizo el CNA y tenerlas en cuenta al momento de asignarle los pesos al nuevo modelo. De esta manera, se discutió la importancia de cada factor, así como de cada una de sus características para el Programa.

Tabla 4. Ponderación institucional por componentes

Ponderación de componentes		
Componente	Descripción	Ponderación
Esencial	Corresponde a los factores que dan cuenta de la naturaleza y carácter del programa académico, tanto en niveles universales como particulares. Permiten medir, en el proceso de formación mismo, el logro del ideal propuesto por el programa académico y la realización de sus especificidades institucionales.	50%
Marco Institucional	Corresponde a los factores que cuentan con los insumos para adelantar el proceso de formación. Sin estos insumos no es posible desarrollar los programas académicos y muchos de ellos son compartidos por toda la Universidad.	20%
Impacto e Interacción	Corresponde a los factores que tienen los productos del proceso de formación. Estos factores apoyan o complementan los criterios o parámetros para llegar a la calificación de los programas académicos, dentro de la autoevaluación.	30%
		100%

Fuente: Área de Calidad Académica, 2023

A continuación, se presenta cada componente, los factores y características que agrupan y su respectiva ponderación.

Tabla 5. Factores CNA y su agrupación por componentes

Componentes	Factores CNA	Características CNA	Pon. Carac.	Pon. Fac.
1	F1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional	Proyecto Educativo del Programa	5,68%	11,36%
		Relevancia académica y pertinencia social del programa académico	5,68%	
	F2. Estudiantes	Participación en actividades de formación integral	2,39%	11,36%
		Orientación y seguimiento a estudiantes	2,99%	
		Capacidad de trabajo autónomo	2,99%	
		Reglamento estudiantil y política académica	1,79%	
		Estímulos y apoyos para estudiantes	1,20%	
	F3. Profesores	Selección, vinculación y permanencia	1,72%	11,36%
		Estatuto profesoral	1,03%	
		Número, dedicación, nivel de formación y experiencia	1,38%	
		Desarrollo profesoral	1,38%	
		Estímulos a la trayectoria profesoral	1,38%	
		Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente	1,38%	
		Remuneración por méritos	1,38%	
	Evaluación de profesores	1,38%		
	F5. Aspectos académicos y resultados de aprendizaje	Integralidad de los aspectos curriculares	1,35%	11,36%
		Flexibilidad de los aspectos curriculares	1,35%	
Interdisciplinariedad		1,35%		
Estrategias pedagógicas		1,08%		
Sistema de evaluación de estudiantes		1,35%		

Aspectos Institucionales | 15

Componentes		Factores CNA	Características CNA	Pon. Carac.	Pon. Fac.		
2	Marco institucional		Resultados de aprendizaje	1,35%			
			Competencias	1,08%			
			Evaluación y autorregulación del programa académico	1,08%			
			Vinculación e interacción social	1,35%			
		F8. Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación, asociados al programa académico.	Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	2,73%	4,55%		
			Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	1,82%			
		2	Marco institucional	F9. Bienestar de la comunidad académica del programa	Programas y servicios	2,38%	3,33%
					Participación y seguimiento	0,95%	
F10. Medios educativos y ambientes de aprendizaje	Estrategias y recursos de apoyo a profesores			1,85%	5,56%		
	Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes			1,85%			
	Recursos bibliográficos y de información			1,85%			
F11. Organización, administración y financiación del programa académico	Organización y administración			0,99%	5,56%		
	Dirección y gestión			0,99%			
	Sistemas de comunicación e información			0,79%			
	Estudiantes y capacidad institucional			0,79%			
	Financiación del programa académico			0,99%			
F12. Recursos físicos y tecnológicos	Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua	0,99%	5,56%				
	Recursos de infraestructura física y tecnológica	2,78%					
3	Impacto e interacción	F4. Egresados	Seguimiento de los egresados	3,75%	10,00%		
			Impacto de los egresados en el medio social y académico	6,25%			
		F6. Permanencia y graduación	Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación	2,63%	10,00%		
			Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas	2,11%			
			Ajustes a los aspectos curriculares	2,63%			
			Mecanismos de selección	2,63%			
		F7: Interacción con el entorno nacional e internacional	Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	3,85%	10,00%		
			Relaciones externas de profesores y estudiantes	3,85%			
			Habilidades comunicativas en una segunda lengua	2,31%			

Fuente: Modelo de ponderación aprobado por el Programa, 2022

Anexo 3. Acta de socialización de modelo de ponderación

3.3 Encuestas

Con el fin de recopilar información de apreciación sobre diferentes indicadores, el programa de Maestría en Administración de Negocios aplicó, con el apoyo del Área de Calidad Académica, encuestas a estudiantes, profesores, directivos y graduados teniendo en cuenta un nivel de confianza de 95% y un error del 6,0%. A continuación, en la siguiente tabla, se muestra el resumen de esta aplicación.

Tabla 6. Ficha técnica encuestas

Público encuestado	Población	Muestra	Porcentaje de respuesta
Estudiantes	190	105	55,26%
Profesores	49	42	85,71%
Directivos	9	9	100%
Graduados	505*	211	41,78%

* Graduados entre 2017 y 2021

Fuente: Encuestas de autoevaluación del Programa, 2022

[Anexo 4. Informe resultados encuesta directivos – MBA](#)

[Anexo 5. Informe resultados encuesta estudiantes – MBA](#)

[Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MBA](#)

[Anexo 7. Informe resultados encuesta profesores \(completo\) – MBA](#)

[Anexo 8. Informe resultados encuesta profesores de cátedra – MBA](#)

[Anexo 9. Informe resultados encuesta profesores de planta – MBA](#)

4. Aspectos Institucionales

4.1 Declaraciones Institucionales

La Universidad EAFIT, desde finales de 2018, construyó el Itinerario 2030 con el fin de repensar su quehacer. El resultado de esa reflexión arrojó un proceso de revisión, actualización y síntesis que se vivió durante la transformación eafitense de 2022 que reflejan las declaraciones institucionales que guían las acciones, proyectos e iniciativas que emprende la Universidad.

4.2 Propósito-Misión

Inspira vidas, crea conocimiento, transforma sociedad.
Somos una comunidad de conocimientos y saberes aplicados para la solución de problemas, en conexión con las organizaciones, que genera valor y desarrollo sostenible.

4.3 Visión

Innovación, liderazgo y acción global para la sostenibilidad del planeta y el cultivo de la humanidad.

4.4 Valores

La Universidad EAFIT declara que todo el comportamiento institucional e individual de su comunidad se regirá por los siguientes valores, como prenda de garantía del cumplimiento del Propósito-Misión y del logro de la Visión.

Integridad

Liderazgo coherente, transparente y responsable.

Audacia

Espíritu emprendedor, innovador y disruptivo.

Excelencia

Aprendizaje que invoca un propósito superior.

Inclusión

Acción que integra y ofrece oportunidades para todas las personas. Cultiva la solidaridad y la empatía, y abraza la diferencia.

Pluralismo

Aceptación y reconocimiento de la diversidad de ideas y pensamientos.

4.5 Reseña histórica Universidad EAFIT

En la sede del Banco Central Hipotecario, ubicado en el centro de Medellín, se materializó el sueño de 19 empresarios, líderes de importantes organizaciones del país. Allí, el 17 de agosto de 1960 fue impartida por el docente norteamericano Bernard J. Hargadon Jr. La primera clase de la Escuela de Administración y Finanzas (EAF).

Desde sus inicios se perfiló como una institución dispuesta al cambio. Por eso, no fue extraño que al finalizar la década de 1970 ya contara con dos grandes logros: abrir sus puertas a nuevos campos del saber y dejar atrás la idea de escuela para darse a conocer como universidad. Gracias a la aprobación del Gobierno Nacional, la entonces Escuela fue reconocida como universidad y, posteriormente, recibió un nuevo nombre: Escuela de Administración y Finanzas y Tecnologías, EAFIT. Además, inició su proceso de expansión.

Tras 20 años de funcionamiento, la consolidación de diferentes pregrados y posgrados, la formación de profesionales integrales, y la construcción de infraestructura acorde con el crecimiento de la Institución, la Universidad EAFIT entró al decenio de 1980 con un gran logro: la distinción Cruz de Plata de la Orden de Boyacá, otorgada por la Presidencia de la República.

La llegada de internet, nuevos espacios y equipos tecnológicos, así como la apertura al estudio de las humanidades fueron hechos que marcaron los últimos 10 años del siglo XX para EAFIT. Se crearon los pregrados de Negocios Internacionales, Economía, Ingeniería de Diseño de Producto, La Escuela de Derecho, la Escuela de Ciencias y Humanidades, y el Centro Cultural y Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

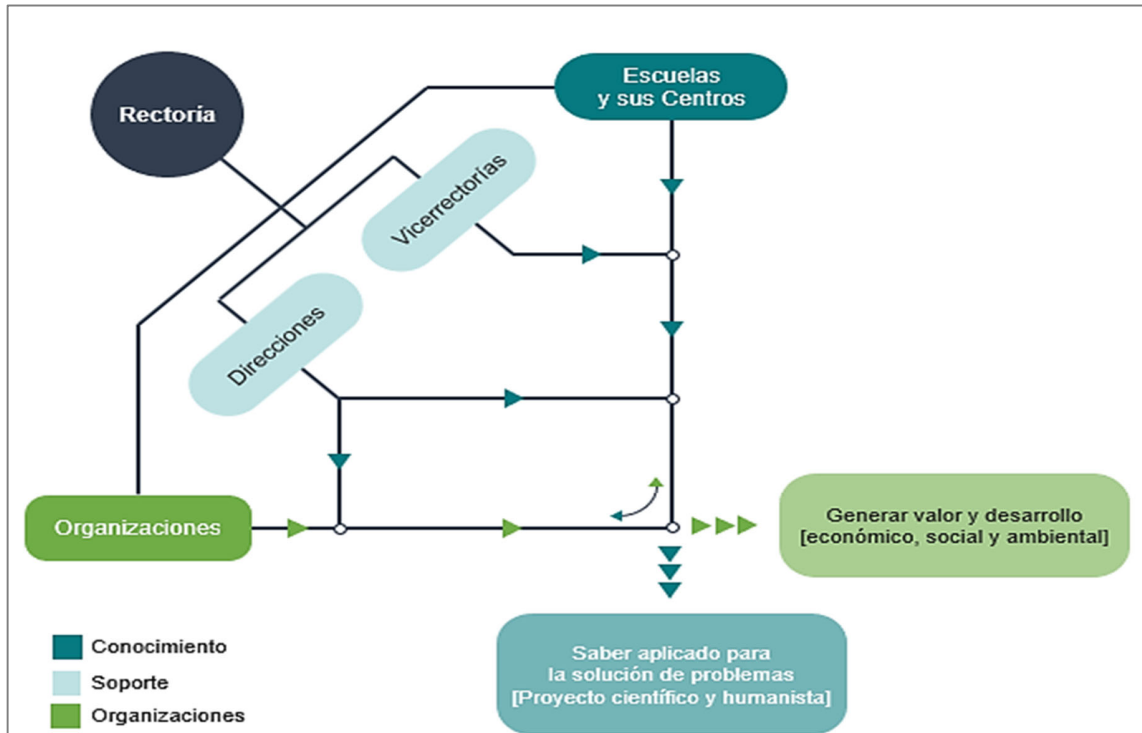
En la década del 2000, la música en EAFIT se convierte en orquesta (nace la Orquesta Sinfónica) y llegan los doctorados (se crean el Doctorado en Administración y el Doctorado en Ingeniería), mientras la Universidad trabaja para que sus programas y procesos sean acreditados en alta calidad. En 2003, EAFIT hizo parte de las primeras universidades del país en recibir su Acreditación Institucional de Alta Calidad, un acto voluntario en el que se hace necesario cumplir con unos requisitos o parámetros establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación y por el Ministerio de Educación Nacional. Pero sin duda uno de los acontecimientos más grandes en la historia de EAFIT fue la graduación en 2009 del primer doctor en Administración formado en una institución colombiana, Ernesto Barrera Duque, hecho que culmina una década de profundos adelantos para la Universidad.

Los últimos años han mostrado un gran crecimiento para la Institución, muestra de ellos son dos renovaciones de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, el 98 por ciento de sus profesores con título de maestría y doctorado; 19 programas de pregrado y 12 de posgrado acreditados por el MEN; más del 60 por ciento de los grupos de investigación en las principales categorías de Colciencias (A y A1); más de 37 patentes —cuatro de estas por fuera de Colombia—, fortalecimiento y desarrollo de la infraestructura física y cerca de 300 convenios en 36 países son algunos de los hechos que hacen de la última década una de las más prolíficas de la historia eafitense.

En noviembre de 2021 es aprobada la nueva estructura organizacional, que fue implementada durante el 2022 y que corresponde a la matriz tridimensional que ubica las capacidades de conocimiento, de soporte y los ecosistemas de conexión, y crea áreas con interacciones más potentes y de mayor impacto. Los principios para el diseño organizacional fueron: la estructura debe ser dinámica y flexible, se tienen roles múltiples, promueve la combinación de capacidades y no duplica esfuerzos, construye una cultura de la confianza, las conversaciones y el liderazgo de todos, se complementa con comunidades de práctica para resolver problemas transversales (captura de ahorros, modelos de gobernabilidad, etc.), y se adopta una propuesta matricial en lugar de jerárquica, privilegamos las conexiones funcionales de trabajo en equipo y la multidisciplinariedad, en virtud de las cuales expertos de distintas áreas se juntan en torno a un proyecto o reto común.

Nos alejamos de las estructuras de subordinación y nos acercamos a una estructura por roles. Se propone una nueva estructura con 3 dimensiones, la primera de color azul, que es la del conocimiento, en donde se encuentran las escuelas y sus centros, la segunda que es de color azul clara, que es la del soporte (direcciones y vicerrectorías) y una tercera que es de color verde y es el que representa las organizaciones, que son los ecosistemas, que buscan generar valor y desarrollo (económico, social y ambiental).

Figura 1. Configuración organizacional Universidad EAFIT, 2023.



Fuente: Esta información se puede ampliar en <https://www.eafit.edu.co/historia>.

5. Generalidades del programa de Maestría en Administración -MBA-

5.1 Antecedentes

La Maestría en Administración -MBA- de la Universidad EAFIT, es un programa pionero en Colombia y de larga trayectoria (creado en 1973). Se trata de un programa de profundización o profesionalizante, lo que significa que su objetivo no es el de formar investigadores (como en una maestría científica o investigativa) sino formar profesionales en el campo de la administración de los negocios, capaces de reflexionar y enfrentar diferentes situaciones o problemáticas gerenciales.

Este programa se ha caracterizado por su dinamismo y evolución a partir de los cambios de contexto (tanto nacional como internacional). En los últimos 15 años, se han realizado más de treinta solicitudes de modificaciones al Consejo Académico de la Universidad; cuatro de ellas han sido reformas al plan curricular (2004, 2008, 2012 y 2014), 8 a extensiones a otras ciudades y países, 2 sobre requisitos de admisión y 2 sobre los requisitos de trabajo de grado. Estas modificaciones han sido inspiradas no sólo por las autoevaluaciones para las acreditaciones internacionales (como AMBA y AACSB) y las acreditaciones nacionales ante el CNA sino también por los aportes de egresados y empresarios que están en permanente contacto con la Institución.

Este proceso (acreditación ante AMBA) y la participación en los eventos anuales llevado a cabo por esta organización, han permitido reconocer las tendencias mundiales de los MBA, lo que ha inspirado distintas reformas e iniciativas en los últimos años. En específico, estos espacios han señalado la trascendencia de aspectos como la internacionalización, la sostenibilidad, la formación con propósito y los retos que se generan en términos del aseguramiento del aprendizaje en entornos híbridos (AMBA, 2022). La información básica del Programa se observa en la siguiente tabla.

Tabla 7. Información básica del Programa

Característica	Descripción
Denominación del Programa:	Maestría en Administración -MBA-
Título que otorga:	Magister en Administración
Campo amplio:	04 - Administración de empresas y derecho
Campo específico:	041 - Educación comercial y administración
Campo detallado:	0413 - Gestión y administración
Nivel del programa:	Maestría en profundización
Modalidad del programa:	Presencial con mediación de tecnologías
Lugar de ofrecimiento del programa:	Medellín
Número de créditos académicos:	49 créditos
Duración del programa:	Tres semestres académicos
Periodicidad de la admisión:	Semestral
Número de estudiantes primer Curso:	25
Número y fecha del acta de creación:	Acta 21 de 11 de marzo de 1976
Instancia que aprueba el programa:	Consejo Superior

Fuente: Elaboración propia

5.2 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 Valores Institucionales. Para llevarlas a cabo, se soporta en una estructura organizacional (ver

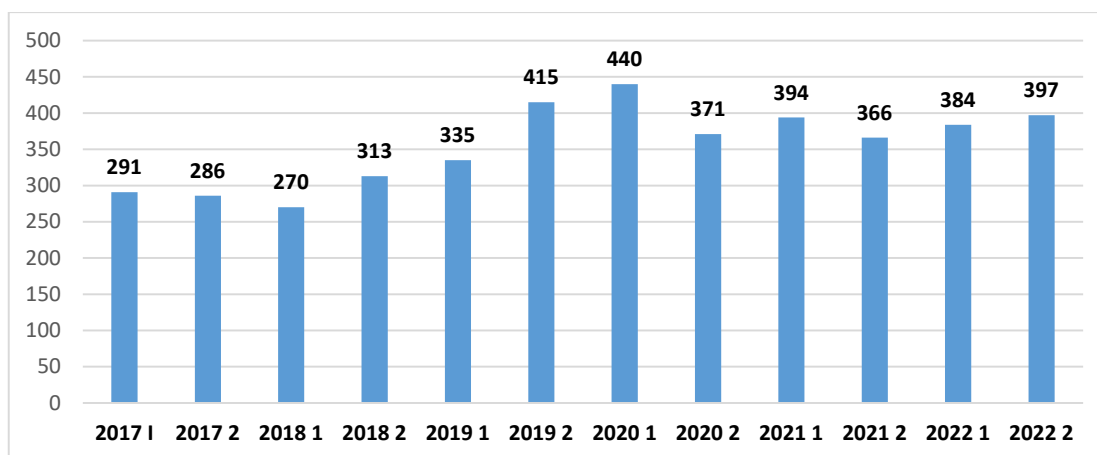
Figura 1. Configuración organizacional Universidad EAFIT, 2023.), reglamentos y políticas que orientan las acciones de la comunidad universitaria.

Para orientar su proyecto institucional en general, y de manera particular todos sus programas de formación en Programa 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 declarados en el apartado 4.

5.3 Población estudiantil

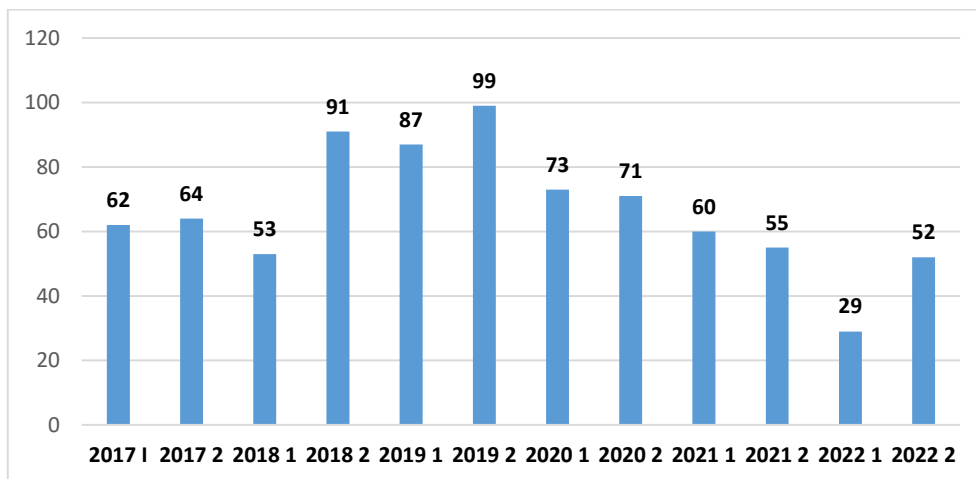
El número de estudiantes del Programa, así como el número de graduados, se puede apreciar en los siguientes gráficos.

Gráfico 1. Número total de estudiantes matriculados de la Maestría en Administración -MBA- por semestre (últimos 5 años)



Fuente: Elaboración propia con base a los informes institucionales, 2023.

Gráfico 2. Número de graduados Maestría en Administración -MBA- por año (últimos 5 años)



Fuente: Elaboración propia con base a los informes institucionales, 2023.

Del total de 571 graduados en los últimos cinco años tienen las siguientes características:

Gráfico 3. Características demográficas población graduada



Fuente: Informes institucionales, 2023.

5.4 Profesores del Programa

El programa de Maestría en Administración -MBA- es soportado por 19 profesores de planta, 4 de hora cátedra y 10 de prestación de servicios adscritos a la Escuela de Administración y a la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno. En la siguiente tabla se relaciona el listado de profesores adscritos al Programa. De los 33 profesores el 45% cuenta con título de Doctorado y el 55 % cuenta con título de Maestría.

Tabla 8. Profesores del Programa

Nombre completo	Tipo de vinculación	Título obtenido	Universidad
Álvaro Aguirre Henao	Prestación de servicios	Maestría - 2009	University of Michigan - Stephen M. Ross School of Business
Ana Maria Ortega Alvarez	Tiempo completo	Doctorado - 2019	Pontificia Universidad Católica de Perú
Andres Mauricio Mora Cuartas	Tiempo completo	Doctorado - 2018	Universidad Internacional para la Cooperación México UCIMEXICO
Beatriz Amparo Del Socorro Uribe De Correa	Prestación de servicios	Maestría - 2006	EAFIT
Carlos Andres Salazar Martinez	Tiempo completo	Doctorado - 2020	EAFIT
Carlos Humberto Delgado Galeano	Prestación de servicios	Maestría	Universidad de Medellín
Carlos Mario Arango	Prestación de Servicios	Maestría – 2008	Universidad de los Andes
Catalina Gómez Toro	Tiempo completo	Doctorado - 2014	Universidad Católica de Argentina
Daniel Higueta Olaya	Prestación de servicios	Maestría -2017	EAFIT
Elkin Arcesio Gómez Salazar	Tiempo completo	Doctorado - 2020	Universidad para la cooperación internacional de México
Francisco Dario López Gallego	Tiempo completo	Doctorado - 2000	Universidad Ramon Llull
Gilberto Valencia Trujillo	Tiempo completo	Maestría - 2004	EAFIT
Gina Maria Giraldo Hernandez	Tiempo completo	Doctorado - 2015	Universidad de Valencia, Universidad Jaume I de Castellón
Jorge Harley Guerrero Latorre	Tiempo completo	Doctorado - 2022	Universidad para la Cooperación Internacional de México
Jorge Hernan Mesa Cano	Tiempo completo	Maestría - 2005	EAFIT
Juan David Escobar Valencia	Tiempo Completo	Maestría -1996	EAFIT
Juan Esteban Escalante Gómez	Tiempo completo	Doctorado - 2018	PUCP - Pontificia Universidad Católica del Perú
Juan Manuel Arias Sánchez	Hora cátedra	Maestría - 2016	ISEAD Business School
Juan Miguel Giraldo Ospina	Prestación de Servicios	Doctorado -2022	Pontificia Universidad Católica del Perú
Juliana Villegas Gomez	Tiempo completo	Doctorado -2019	Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP - CENTRUM
Leonardo Sanchez Garrido	Tiempo completo	Maestría - 2005	EAFIT
Maria Andrea De Villa Correa	Tiempo completo	Doctorado - 2009	Cranfield University
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Tiempo completo	Doctorado - 2020	EAFIT

Nombre completo	Tipo de vinculación	Título obtenido	Universidad
Mery Patricia Tamayo Plata	Tiempo completo	Doctorado - 2013	Complutense University of Madrid
Olga Lucia Vanegas Arboleda	Hora cátedra	Maestría - 2009	EAFIT
Oscar Eduardo Medina Arango	Tiempo completo	Maestría - 1995	European University
Oscar Mauricio Pineda Toro	Prestación de servicios	Maestría - 2015	EAFIT
Paul Andres Marino Lopez	Prestación de servicios	Maestría - 2015	EAFIT
Ricardo De Jesús Delgado Restrepo	Hora cátedra	Maestría - 2000	EAFIT
Ricardo Uribe Marin	Tiempo completo	Maestría - 1998	Universidad de los Andes - Uniandes
Santiago García Rodríguez	Prestación de Servicios	Doctorado - 2021	Caucasus University
Sergio Andres Serrano Rivero	Prestación de servicios	Maestría - 2010	EAFIT
Victor Manuel Sierra Naranjo	Hora cátedra	Maestría - 2021	EAFIT

Fuente: Información del Programa, 2023.

5.5 Aspectos curriculares del Programa

En el Proyecto Educativo del Programa, se establecen en detalle los siguientes aspectos curriculares del Programa:

5.5.1 Objetivo/Propósito de formación del Programa

La Maestría en Administración –MBA- de la Universidad EAFIT propone formar profesionales, capaces de estructurar conceptos alrededor de los diferentes procesos y áreas de una organización y desarrollar habilidades y criterios gerenciales para tomar decisiones estratégicas en entornos competitivos. Para ello, articula conocimientos en las principales áreas funcionales de la organización (dirección y gobierno, contabilidad y finanzas y mercadeo y operaciones) con un enfoque integrado alrededor de los conceptos de estrategia.

Temáticas complementarias electivas, también posibilitan la formación en líneas de interés y orientación de estudios en diferentes disciplinas, asociadas al campo de la administración y la gerencia. Además, el programa proporciona, escenarios para el desarrollo de habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, a partir de diversas metodologías, formatos y herramientas de enseñanza, que facilitan la construcción de conocimiento en un marco de colaboración y relacionamiento.

Las dinámicas de relacionamiento (networking) complementan y fortalecen la formación académica, brindando a los profesionales la oportunidad de generar nuevos contactos y alternativas de negocios en un ambiente donde la diversidad de perfiles posibilita integrar varias perspectivas en los procesos de construcción de conocimiento e intercambio de experiencias.

5.5.2 Competencias y resultados de aprendizaje que el Programa busca desarrollar

La Escuela de Administración, en el marco del proceso de acreditación ante la agencia acreditadora internacional AACSB, ha definido las siguientes competencias genéricas para todos sus programas de pregrado y posgrado.

Integridad: la Escuela de Administración se compromete con la promoción de la integridad como valor fundante de la Universidad EAFIT, y por tanto, en su labor formativa incluyen el desarrollo de competencias que permitan una gestión íntegra de las organizaciones, la docencia, investigación y la consultoría por parte de profesionales conscientes de la importancia de incorporar en sus decisiones y acciones, valores que se relacionan con la integridad como: la justicia, la prudencia, la responsabilidad, la honradez, la corrección, la solidaridad, la legalidad y la coherencia, todo lo anterior, apoyados en principios y motivaciones que prioricen el beneficio de la sociedad y por tanto, de todos los grupos de interés de las organizaciones.

Tabla 9. Desempeño profesional íntegro

Redacción de la competencia	Momento de evaluación	Actividad evaluativa/tarea
Propone soluciones, nuevas miradas o reflexiones alternativas íntegras para las organizaciones en contextos económicos y de negocios.	Trabajos de grado Curso del programa.	Trabajo de grado Caso de estudio tipo Harvard o CFA

Fuente: Escuela de Administración, Acreditaciones Internacionales, 2023.

Tabla 10. Desarrollo de la competencia Integridad

Competencia	Propone soluciones, nuevas miradas o reflexiones alternativas íntegras para las organizaciones en contextos económicos y de negocios.			
Descriptor	Comprende las implicaciones de las decisiones y acciones guiadas por los valores de la integridad, en las organizaciones y en los contextos económicos.		Propone una reflexión crítica, argumentativa y comprensiva sobre las implicaciones de su desempeño íntegro en las organizaciones.	
Resultados de aprendizaje	Reconoce el valor de la integridad en diferentes ámbitos de la vida social, especialmente en las organizaciones y contextos económicos.	Afronta dilemas éticos en contextos económicos y de negocios.	Argumenta sus propuestas basado en los valores asociados a la integridad.	Comprende cuáles son las razones por las cuales se justifica aportar valor a las organizaciones desde valores asociados a la integridad.

Fuente: Escuela de Administración, Acreditaciones Internacionales, 2023.

Pensamiento Crítico: la Escuela de Administración se compromete con el desarrollo del pensamiento crítico en sus programas de pregrado, maestría y doctorado. El pensamiento crítico se refiere a la capacidad que le permite a una persona proponer una solución o adoptar conscientemente una posición frente a una situación problemática, después de comprender los hechos, de cuestionar sistemáticamente las perspectivas, los intereses y los argumentos de las partes involucradas en dicha situación, y valora las consecuencias o repercusiones de la decisión por la que se optó. (PALSA, Grupo internacional de investigación interuniversitaria sobre evaluación educativa)

Ahora bien, en Colombia se agregó un procedimiento para llegar al pensamiento crítico diciendo: “Al pensamiento crítico se llega después de “Conceptualizar, analizar, o sistematizar, evaluar y aplicar información para resolver un problema, decidir un curso de acción, encontrar una respuesta a una pregunta determinada o llegar a una conclusión”

(Shaverlson et al, 2018).

Tabla 11. Pensamiento crítico

Redacción de la competencia	Momento de evaluación	Actividad evaluativa/tarea
Asume conscientemente una posición frente a una situación problemática para las organizaciones en contextos económicos o de negocios.	Trabajo de grado	Trabajos de grado o curso del programa

Fuente: Escuela de Administración, Acreditaciones Internacionales, 2022.

Tabla 12 Desarrollo de la competencia Pensamiento Crítico

Competencia	Asume conscientemente una posición frente a una situación problemática para las organizaciones en contextos económicos o de negocios.					
Descriptor	Cuestiona sistemáticamente las perspectivas, los intereses y los argumentos de las fuentes y las partes involucradas en dicha situación		Resuelve una situación problemática con base en datos teóricos y/o empíricos		Valora las consecuencias o repercusiones de la decisión por la que se optó	
Resultados de aprendizaje	Presenta argumentos en los que discute la confiabilidad y calidad de las fuentes.	Toma una postura sobre los intereses de las partes involucradas para mitigar el conflicto.	Propone una solución o postura asumida basada en datos teóricos y/o empíricos de calidad.	Plantea una solución o postura asumida oportuna o pertinente para el contexto organizacional.	Presenta resultados concluyentes, derivados de la valoración de las consecuencias.	Establece acciones consecuentes con los resultados de la valoración de las consecuencias.

Fuente: Escuela de Administración, Acreditaciones Internacionales, 2022.

En el caso puntual de la Maestría en Administración –MBA se ha planteado, en el marco del proceso de aseguramiento del aprendizaje (*Assurance of Learning -AoL*), el desarrollo de una competencia específica, la cual se orienta a que: el estudiante tome decisiones gerenciales desde una perspectiva estratégica, teniendo en cuenta los distintos procesos organizacionales y considerando, a su vez, las características de una dinámica global. El proceso de aseguramiento del aprendizaje considera, además, el desarrollo de un mapa de currículo, mecanismo que se convierte en el principal elemento evaluativo del programa y que permite, en alineación con las competencias generales (integridad + pensamiento crítico) y específica declaradas, ampliar los resultados de aprendizaje proyectados a partir de su nexos con el plan de estudios (ver detalles en la tabla 6 del **Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP**).

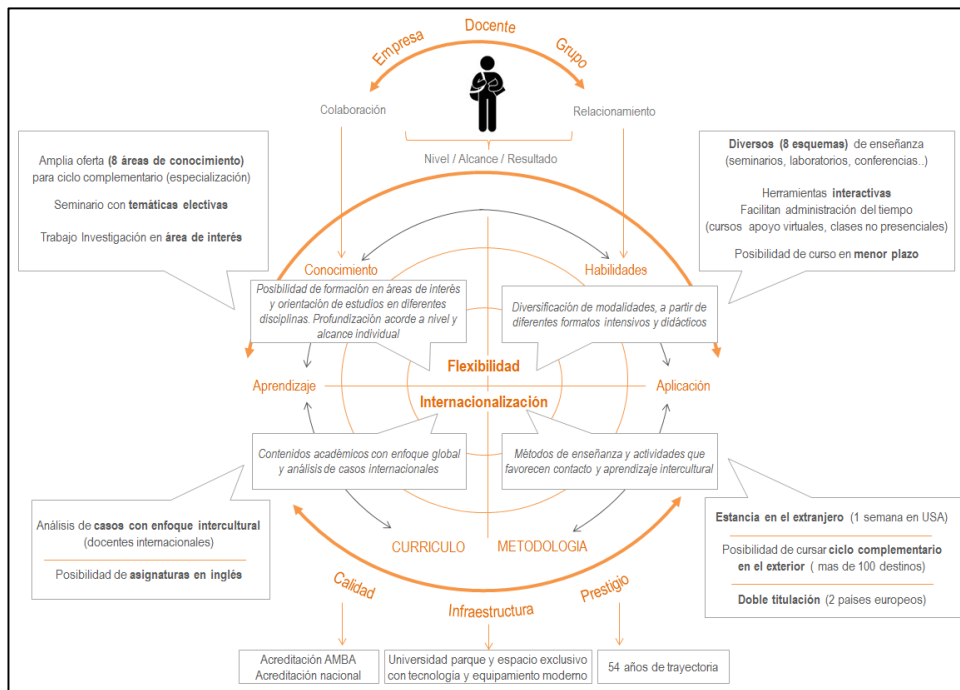
5.5.3 Rasgos distintivos del Programa

La Maestría en Administración - MBA de la Universidad EAFIT, fundamenta su estructura en los atributos de la Institución que lo respalda. Esta universidad cuenta con un reconocimiento en la región no sólo por su trayectoria, sino también por los elementos que enmarcan su misión en su propósito de formación integral. De otra parte, la vinculación estrecha entre la Institución educativa y el tejido empresarial, ofrecen un puente que permite la interacción entre la Academia y la realidad profesional. Las tendencias internacionales en el marco de la formación ejecutiva están también incorporadas, como ya se mencionó en acápites anteriores, en los factores distintivos del programa,

los cuales han sido avalados y reconocidos por la agencia británica AMBA durante los procesos de acreditación (2014) y reacreditación (2019) llevados a cabo.

Cabe destacar en este sentido, que los atributos específicos de la Maestría en Administración - MBA dan cuenta de una filosofía de aprendizaje en la que el estudiante asume un rol protagónico bajo una dinámica que pretende integrar de manera flexible la teoría y la práctica. Esta estructura permite al alumno preguntarse, responder, probar y concluir frente al planteamiento de un problema, lo cual le posibilita incorporar habilidades para la aplicación de una metodología, que le proveerá rutas de solución a retos futuros. Además, la Maestría en Administración (MBA), genera un valor agregado a sus estudiantes en cuanto permite a profesionales de diversas áreas ajenas a la administración, adquirir conocimientos indispensables para su gestión profesional, ampliando su campo de acción hacia el quehacer administrativo. Igualmente, para profesionales de áreas afines a la administración, el programa brinda la posibilidad de mayor proyección y actualización en las últimas tendencias del saber en esta área. De esta manera se materializan oportunidades en términos de amplitud de espectro profesional, lo que, sumado a una visión integral de la gerencia y la gestión organizacional, facilita el propio desarrollo profesional y contribuye sustancialmente a la consolidación de empresas altamente competitivas y conscientes de su posición y posibilidades estratégicas en un entorno globalizado.

Figura 2. Atributos programa Maestría en Administración



Fuente: elaboración propia, 2014.

5.5.3.1 Vínculo academia-empresa

El programa se ha convertido en un motor de la investigación aplicada en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT y en un puente para que los profesores estudien la realidad empresarial. A su vez, los estudiantes han encontrado en estas investigaciones, fundamentos

teóricos que apoyan la estructuración organizacional y estratégica de las empresas con las cuales tienen algún vínculo profesional.

5.5.3.2 Filosofía Enseñanza-aprendizaje

La filosofía de enseñanza – aprendizaje de la Maestría en Administración - MBA, se fundamenta en la creación de un criterio gerencial que facilite la toma de decisiones. El rol del estudiante es protagónico en este enfoque ya que el intercambio de sus experiencias enriquece la formación académica con la confrontación de diversas vivencias prácticas y la teoría misma. El profesor se convierte en un orientador en el conocimiento que motiva el intercambio de experiencias y encausa la dinámica de aprendizaje hacia reflexiones que fomentan la consolidación del pensamiento gerencial.

5.5.3.3 Flexibilidad

Como atributos específicos en respuesta a las expectativas y preferencias de los profesionales y a las necesidades del mercado potencial latinoamericano, el programa se estructura en torno a dos pilares: flexibilidad e internacionalización (ambos de cara tanto al currículo como a la metodología).

Como ya se mencionó previamente, los cambios en el programa se sustentan en las recomendaciones y mega tendencias presentadas en los documentos y conferencias de la Asociación de MBA's –AMBA--, así como en estudios y lineamientos brindados por AACSB (AACSB, 2020), que plantean la importancia de ofrecer alternativas a los estudiantes para acceder al conocimiento desde diferentes modalidades y áreas de conocimiento.

5.5.3.4 Internacionalización

En cuanto a la internacionalización, el currículo se desarrolla mediante contenidos académicos que permiten el análisis de casos a partir de un enfoque intercultural. Además, el programa incentiva la participación de profesores internacionales, contacto que permite a los estudiantes, aproximar y contextualizar desde diversas perspectivas la realidad local en el entorno global.

Por otra parte, y como uno de los elementos más significativos de la experiencia de aprendizaje, la Maestría en Administración - MBA contempla una misión internacional de asistencia obligatoria en la que se cursan dos asignaturas de la malla curricular (Taller de habilidades gerenciales y Negociación internacional) en destinos como Buenos Aires, Lima, Iowa, Montreal, Barcelona, Marsella, Tel Aviv o Seúl. Sumado a ello, la Institución dispone de convenios de doble titulación en dos continentes, lo que facilita la interacción con otros idiomas y culturas. La maestría promueve el conocimiento del inglés como el idioma internacional de los negocios, ofreciendo de manera opcional a sus estudiantes la posibilidad de cursar asignaturas en inglés dentro de su plan de estudios

5.5.3.5 Integración teoría-práctica

El programa busca que los estudiantes profundicen en un área del conocimiento y desarrollen competencias que permitan la solución de problemas o análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional, a través de la asimilación o apropiación de conocimientos, metodologías y desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos. El trabajo podrá estar dirigido a la investigación aplicada, el estudio de casos, la solución de un problema concreto o el análisis de una situación particular, o las demás modalidades que se contemplan en el reglamento de trabajos de grado para la maestría que se detallan en la condición de calidad sobre investigación e innovación.

5.5.3.6 Noticias que brindan reconocimiento al programa

El MBA recientemente y por varios años consecutivos ha adquirido reconocimiento a nivel internacional, así como la obtención de acreditaciones internacionales y nacionales. En el anexo a continuación, algunas noticias al respecto:

[Anexo 10. Noticias que brindan reconocimiento al programa](#)

Para mayores detalles en tiempo real de los factores distintivos del programa ver en el siguiente enlace: [Diferenciales - Maestría en Administración - Universidad EAFIT](#)

5.5.4 Perfil de ingreso

El programa está dirigido a profesionales de diferentes áreas del conocimiento, con trayectoria laboral en cargos de responsabilidad superior a tres años posteriores a la obtención de su título profesional, interesados en formular y desarrollar propuestas de emprendimiento o liderar proyectos que contribuyan al fortalecimiento e internacionalización de las empresas en las cuales se desempeñan profesionalmente.

5.5.5 Perfil del egresado

Los egresados del programa serán profesionales creativos, visionarios, emprendedores, críticos, innovadores y estrategas, con competencias que les permitirán aplicar sus conocimientos y habilidades, en el reconocimiento de las necesidades y oportunidades del entorno local y el impacto de factores y situaciones internacionales, con miras a consolidar oportunidades de emprendimiento para la región y contribuir y participar en el desarrollo e internacionalización de las empresas locales y nacionales.

5.5.6 Perfil ocupacional

Los egresados se desempeñarán en cargos directivos, en áreas funcionales de organizaciones del sector público o privado; también liderarán proyectos de emprendimiento en aras del fortalecimiento del tejido empresarial y el desarrollo de sus regiones y del país, como sigue:

- Combinación hábil de capacidades investigativas y creativas.
- Toma de decisiones y ejecución de acciones para lograr su adecuada materialización.
- Habilidades de relacionamiento y colaboración.

[Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP](#)

5.5.7 Estructura del plan de estudios

A continuación, se presenta el plan de estudios del programa, especificando en cada uno de los cursos el número de créditos y las horas de trabajo con acompañamiento docente y trabajo independiente por parte del estudiante.

Tabla 13 Plan general de estudios

Curso – Módulo – Asignatura	Obligatorio	Electivo	Créditos académicos	Horas de trabajo académico			Áreas o componentes de formación del currículo			
				Horas de trabajo directo	Horas de trabajo independiente	Horas de trabajo totales	Básica	Específica	Investigación	Complementaria
Semestre I										
Estrategia I	X		2	24	72	96		X		
Economía (nivelatorio virtual)	X		0	8	0	8	X			
Economía de la Empresa y Geopolítica	X		2	24	72	96		X		
Estrategia Organizacional	X		3	40	104	144		X		
Gerencia Gestión Humana (<i>blended</i>)	X		3	32	112	144		X		
Seminario 1	X		2	14	82	96				X
Seminario Trabajo de Grado	X		2	24	72	96			X	
Conferencia 1	X		0	2	0	2				X
Conferencia 2	X		0	2	0	2				X
Semestre II										
Matemáticas Financieras (nivelatorio virtual)	X		0	8	0	8	X			
Costos (nivelatorio virtual)	X		0	8	0	8	X			
Contabilidad (nivelatorio)	X		0	8	0	8	X			
Estrategia Financiera	X		3	48	96	144		X		
Gerencia Financiera (<i>blended</i>)	X		3	32	112	144		X		
Seminario 2	X		2	14	82	96				X
Operaciones y Logística	X		2	24	72	96		X		
Innovación y Emprendimiento	X		2	24	72	96		X		
Taller de Habilidades Gerenciales	X		2	24	72	96		X		
Negociación Internacional	X		2	24	72	96		X		
Trabajo de Grado	X		3	32	112	144			X	
Conferencia 3	X		0	2	0	2				X
Conferencia 4	X		0	2	0	2				X
Semestre III										
Estadística (nivelatorio virtual)	X		0	8	0	8	X			
Estrategia de Mercadeo	X		3	40	104	144		X		
Gerencia de Mercadeo (<i>blended</i>)	X		3	32	112	144		X		
Seminario 3	X		2	14	82	96				X
Estrategia 2	X		2	24	72	96		X		
Conferencia 5	X		0	2	0	2				X
Conferencia 6	X		0	2	0	2				X
Electiva 1*	X		2	32						X

Curso – Módulo – Asignatura	Obligatorio	Electivo	Créditos académicos	Horas de trabajo académico			Áreas o componentes de formación del currículo			
				Horas de trabajo directo	Horas de trabajo independiente	Horas de trabajo totales	Básica	Específica	Investigación	Complementaria
Electiva 2	X		2	32						X
Electiva 3	X		2	32						X
Total Número Horas				638	1766	2404				
Total Porcentaje Horas (%)				27%	73%	100%				
Total Número Créditos del Programa			49							
Total Porcentaje Créditos (%)	100									

* Las electivas corresponden a 6 créditos, por lo tanto, puede tomar tres electivas de 2 créditos cada una o dos electivas de 3 créditos cada una.

Fuente: Información del programa, 2023.

6. Análisis de los resultados del proceso de autoevaluación

A continuación, se presenta el análisis y los resultados del proceso de autoevaluación con fines de renovación de acreditación del Programa.

6.1 Factor 1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional

6.1.1 Característica 1. Proyecto Educativo del Programa

El programa que se presenta al proceso de acreditación se denomina Maestría en Administración (MBA). Según el decreto 1330 de 2019, se trata de un proyecto educativo de nivel de Maestría de profundización. Esto implica un nivel de análisis enfocado a la solución de problemas o situaciones particulares de carácter disciplinar, interdisciplinario o profesional, por medio de la asimilación de o apropiación de saberes, metodologías, y según el caso, desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos (EAFIT, 2014).

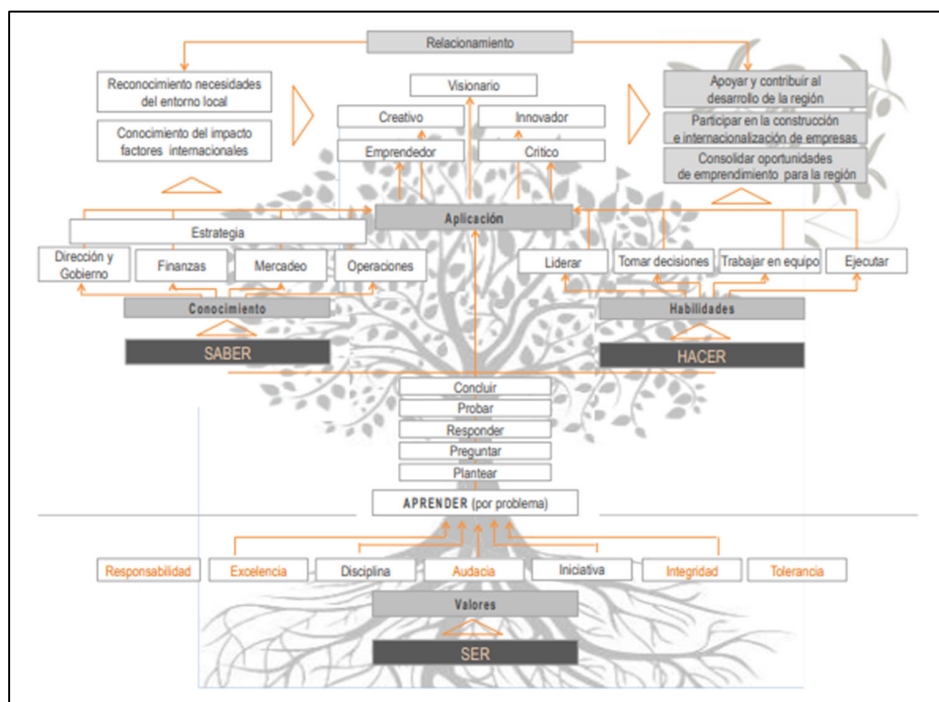
El proyecto educativo del MBA, fue fundado en el año 1973, lo que representa una importante tradición académica. Se ha concebido como un programa dinámico, que atiende los cambios contextuales, las tendencias del saber, las conversaciones con graduados, empresarios y las reflexiones propias de procesos de acreditación nacional del CNA e internacionales como AMBA y AACSB. Lo anterior explica que el programa haya tenido cuatro reformas al plan curricular (2004, 2008, 2012 y 2014), 8 extensiones a otras ciudades y países para ampliar el alcance geográfico del programa, así como 2 ajustes en los requisitos de admisión y 2 a los trabajos de grado.

El programa de MBA cuenta con una propuesta de formación que conjuga fundamentos teóricos con reflexiones acerca de la práctica cuyo objetivo es el aprendizaje efectivo que integra el ser, saber y hacer tal como lo muestra la **Figura 3. Relación Ser-Saber-Hacer**. La dimensión del ser hace

énfasis en los valores, mientras que el saber en el conocimiento y el hacer en las habilidades. Todas estas dimensiones se integran una vez se lleva a la práctica y se reflejan en el relacionamiento e impacto en el desarrollo de la región y de las oportunidades para las empresas.

Anexo 12. Plan de Estudios MBA

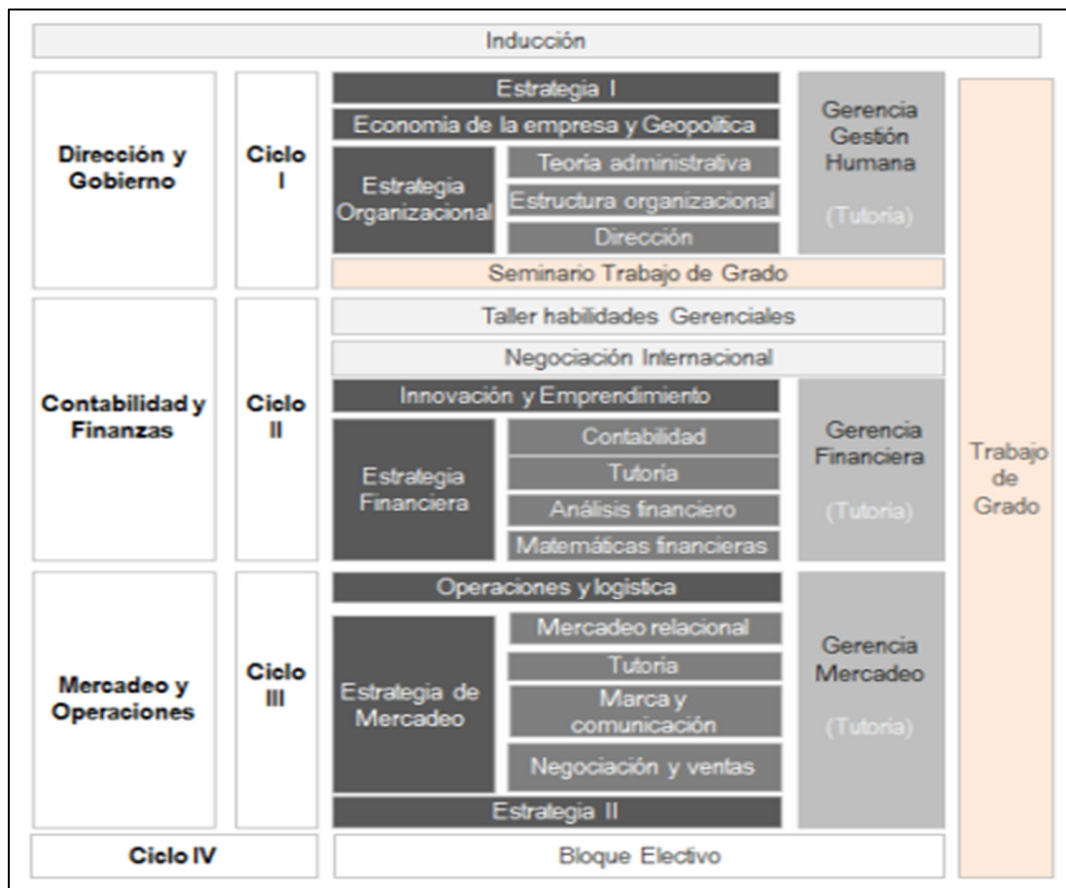
Figura 3. Relación Ser-Saber-Hacer



Fuente: tomado de Presentación a Consejo Académico (MBA-EAFIT, 2014)

El proceso educativo del MBA está estructurado en tres núcleos curriculares con énfasis en áreas funcionales de la administración, acompañados de una asignatura complementaria como se muestra a continuación en la **Figura 4. Pilares del diseño de la Maestría en Administración**. De otro lado, la apuesta pedagógica del programa se fundamenta en el intercambio de experiencias y casos de los estudiantes participantes. Este es un modelo que propicia el aprendizaje individual a través de un modelo de tutorías o acompañamiento por parte del docente e invita al trabajo en equipo para motivar la discusión y reflexión de las dinámicas organizacionales.

Figura 4. Pilares del diseño de la Maestría en Administración



Fuente: tomado de Presentación al Consejo Académico del 10 de septiembre al 2014 (MBA-EAFIT, 2014)

El programa promueve el desarrollo de capacidades para la resolución de problemas. Se destacan las capacidades reflexivas, sistemáticas y metódicas para ser aplicadas en el estudio de situaciones propias de la administración, en contextos organizacionales de carácter privado, público, mixto y solidario. El trabajo de grado que desarrollan los estudiantes, son ejercicios académicos en los que se manifiestan las capacidades antes señaladas. Adicionalmente, es en estos trabajos de grado en los que se ponen a prueba los desafíos relacionados con la administración en los diversos contextos organizacionales y se convierten en la oportunidad de aplicar el conocimiento adquirido a realidades socioeconómicas nacionales e internacionales.

El programa ofrece diferentes modalidades de trabajo de grado: a) elaboración de una investigación completa; b) formulación de un proyecto de investigación; c) participación en un proyecto académico de la escuela respectiva; d) vinculación formal a un grupo de investigación; e) participación en un proyecto de la unidad de consultoría institucional (Innovación EAFIT); f) elaboración de un artículo inédito que sea publicable; g) elaboración de un caso empresarial; h) participación en proyectos con proyección social relacionados con organizaciones sin ánimo de lucro, (Universidad EAFIT, 2012).

La propuesta académica del MBA es formar profesionales, capaces de estructurar conceptos alrededor de los diferentes procesos y áreas de una organización. De igual manera desarrollar capacidades, como se señaló anteriormente, con criterio gerencial para la toma de decisiones estratégicas en entornos competitivos. Para ello, articula conocimientos en las principales áreas

funcionales de la organización (dirección y gobierno, contabilidad y finanzas y mercadeo y operaciones) con un enfoque integrado alrededor de los conceptos de estrategia. El programa también ofrece materias complementarias electivas, que permiten la formación en líneas de interés. Además de la oferta académica descrita, el programa proporciona escenarios para el desarrollo de habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Las metodologías, formatos y herramientas de enseñanza, facilitan la construcción de conocimiento en un marco de colaboración y relacionamiento. Las dinámicas de relacionamiento (networking) complementan y fortalecen la formación académica, brindando a los profesionales la oportunidad de generar nuevos contactos y alternativas de negocios en un ambiente donde la diversidad de perfiles posibilita integrar varias perspectivas en los procesos de construcción de conocimiento e intercambio de experiencias.

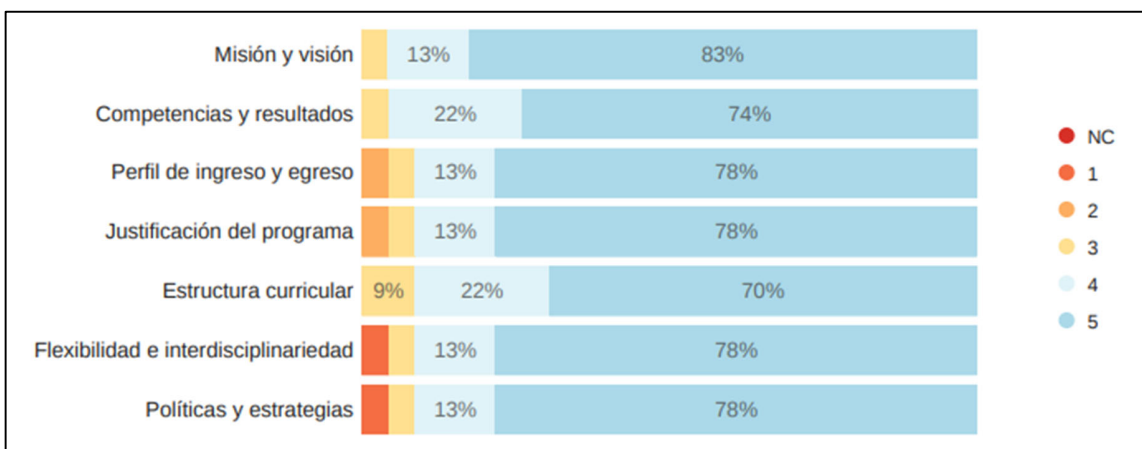
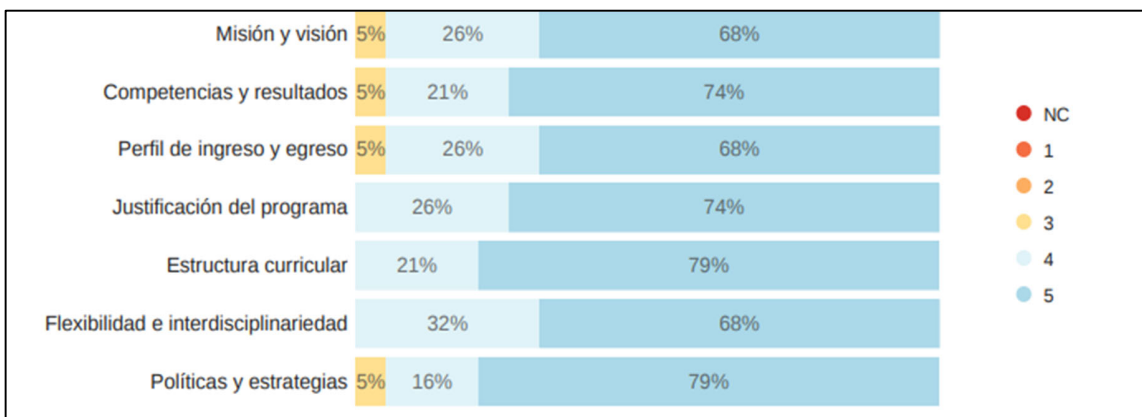
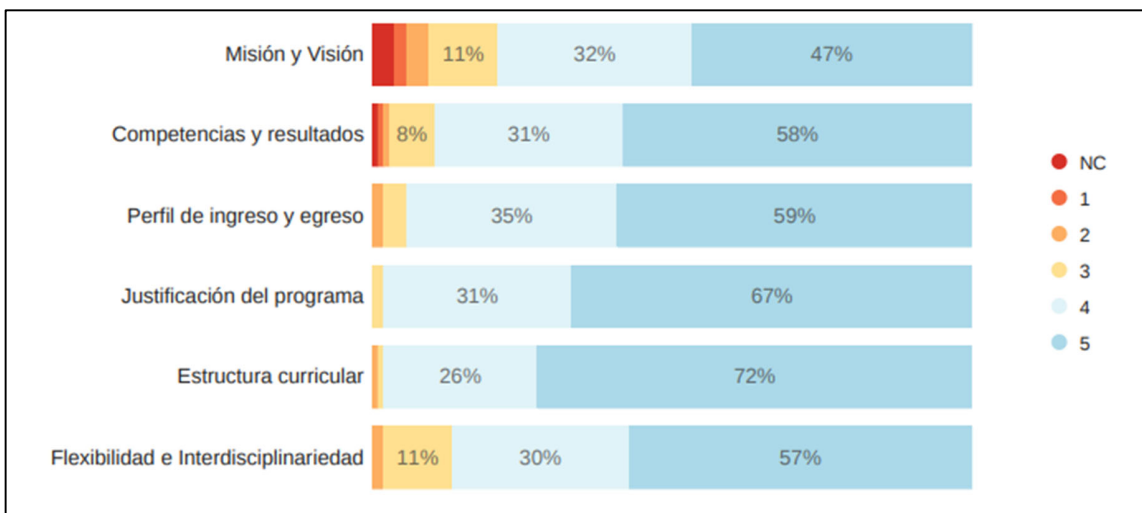
La oferta académica del MBA resuena con el proyecto educativo de la Universidad EAFIT al comprender que la es sociedad compleja y se encuentra inmersa en la dinámica de las tecnologías digitales, lo que impacta la manera como las personas se relacionan. Debido a esto, los estudiantes requieren desarrollar habilidades analíticas y comunicativas, capacidad para resolver problemas, creatividad e iniciativa, y capacidades para trabajar de manera colaborativa, constructiva y efectiva con otros.

Lo anterior también impacta la manera de enseñar y por tanto se promueven procesos de enseñanza aprendizaje mediados por 4 categorías: Maneras de pensar, herramientas para trabajar, maneras de trabajar y maneras de vivir el mundo. La primera, destaca las capacidades asociadas a la generación de ideas, las maneras de interpretar situaciones desde diferentes perspectivas, así como la capacidad de planear, analizar problemas y generar soluciones y autorregular el propio aprendizaje. La segunda, resalta la capacidad de explorar, crear y comunicarse por medio del uso de las tecnologías como herramientas, así como la capacidad de acceder de forma eficiente y crítica a la información y utilizarla de forma creativa. La tercera, es donde convergen las destrezas de comunicación y colaboración de las cuales hacen parte la expresión adecuada de ideas y pensamientos, la facilidad para transmitir y comprender mensajes, la habilidad para mantener diálogos efectivos y la capacidad para trabajar con otras personas para lograr un objetivo común. Finalmente, la cuarta se refiere a la capacidad de planeamiento y fijación de metas, tolerancia a la frustración, resiliencia, capacidad de tomar decisiones y actuar teniendo en cuenta aquello que favorece el bienestar propio, el de los demás y el del medio que lo rodea.

El programa de MBA ha declarado, en el marco de la acreditación ante la agencia internacional AACSB, la adhesión a las competencias de integridad y pensamiento crítico. La integridad hace referencia a una gestión íntegra de las organizaciones, la docencia, investigación y la consultoría por parte de profesionales conscientes de la importancia de incorporar en sus decisiones y acciones, valores que se relacionan con la integridad como: la justicia, la prudencia, la responsabilidad, la honradez, la corrección, la solidaridad, la legalidad y la coherencia, todo lo anterior, apoyados en principios y motivaciones que prioricen el beneficio de la sociedad y por tanto, de todos los grupos de interés de las organizaciones. El pensamiento crítico se refiere a la capacidad que le permite a una persona proponer una solución o adoptar conscientemente una posición frente a una situación problemática, después de comprender los hechos, de cuestionar sistemáticamente las perspectivas, los intereses y los argumentos de las partes involucradas en dicha situación, y valora las consecuencias o repercusiones de la decisión por la que se optó.

En cuanto a la percepción acerca del grado de conocimiento en aspectos que se relacionan con el PEP es menor el de los estudiantes, seguido por los profesores hora cátedra y profesores de planta en términos generales. Se destaca que para los estudiantes solo el 46% afirma conocer la misión y visión del programa (ver en siguiente gráfico).

Gráfico 4. Percepción acerca del grado de conocimiento sobre aspectos que componen el Proyecto Educativo del Programa (PEP) estudiantes, profesores hora cátedra y de planta respectivamente.



Fuente: resultados encuestas, 2022.

El programa también se enmarca en la apuesta institucional del PEI 2022 de ser un proyecto humanista y científico que Inspira vidas, Crea conocimiento y Transforma sociedad. Con la evidencia presentada, el programa es coherente con la declaración de la Universidad en cuanto a que “Somos una comunidad de conocimientos y saberes aplicados para la solución de problemas, en conexión con las organizaciones, que genera valor y desarrollo sostenible” (PEI, 2022).

Anexo 13. Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2022

En conclusión, el MBA es un programa de profundización, con 50 años de tradición y experiencia en la formación académica, que responde a los retos institucionales desde el rigor científico aplicado al día a día de las organizaciones. Junto con esta cualidad, en el programa se han planteado procesos de reflexión y ajuste con el fin de repensar el mismo. Esto demuestra su flexibilidad y adaptabilidad al cambio, así como la conciencia del entorno que lo rodea. Lo anterior se expresa tanto en los núcleos de formación como en el trabajo de grado. Estos momentos de formación del estudiante revelan un programa que sienta las bases para desarrollar proyectos de investigación con rigor metodológico y teórico, así como proyectos de carácter más práctico con rigor conceptual e impacto en el corto plazo. Esta característica cumple plenamente con una calificación de 4.6, según la evidencia presentada.

6.1.2 Característica 2. Relevancia Académica y Pertinencia Social del Programa Académico

Los programas de Maestría en Administración (MBA) en el mundo tienen como propósito mejorar la educación gerencial de profesionales de diversas disciplinas que se ven enfrentados a la práctica de la administración. Este programa en la Universidad EAFIT surgió del “Plan Master” presentado al Consejo Académico en 1972, soportado en el convenio con la Universidad de Georgia (López, 2010). Desde entonces, la referenciación con universidades de diversas latitudes ha sido fundamental para los distintos procesos de reforma. En particular, la reforma de 2014 no solo se inspiró en los reportes de las investigaciones que realiza la AMBA, sino también en la referenciación con universidades con presencia regional y nacional como: Universidad de Los Andes, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín y Universidad CES; también en la revisión de las propuestas de universidades internacionales como: EGADE, INCAE, La Salle, Harvard, Northern lowayTsinghua (Universidad EAFIT, 2014b). De allí que el programa actual se haya centrado en la flexibilidad y la interactividad de su plan de estudios.

Adicionalmente, es usual actualizar los análisis de tendencias de la disciplina así como las necesidades de la región a través de estudios, por ejemplo, de los planes de desarrollo de la región, los cuales se han encaminado a la promoción el apoyo integral de iniciativas competitivas de emprendimiento con alto potencial de crecimiento, innovación y valor diferenciado, al mismo tiempo que incentivan el fortalecimiento de capacidades en empresas ya constituidas, de modo que puedan estas, responder ante cambios en el entorno económico nacional e internacional y ante exigencias organizacionales determinantes para su sostenibilidad y consolidación. De otra parte, las propuestas también se han orientado a la inserción de la región en escenarios internacionales en beneficio de dinámicas de cooperación y comercio, que contribuyan a su competitividad y atracción de inversión para el desarrollo económico regional. Estos objetivos tienen como pilar, estrategias encaminadas a permitir la sinergia, interacción y cooperación entre empresas consolidadas y nuevos proyectos, donde las propuestas en sus primeras etapas, se benefician de las ventajas derivadas de este proceso de aprendizaje, elevando en conjunto los niveles de productividad en la región.

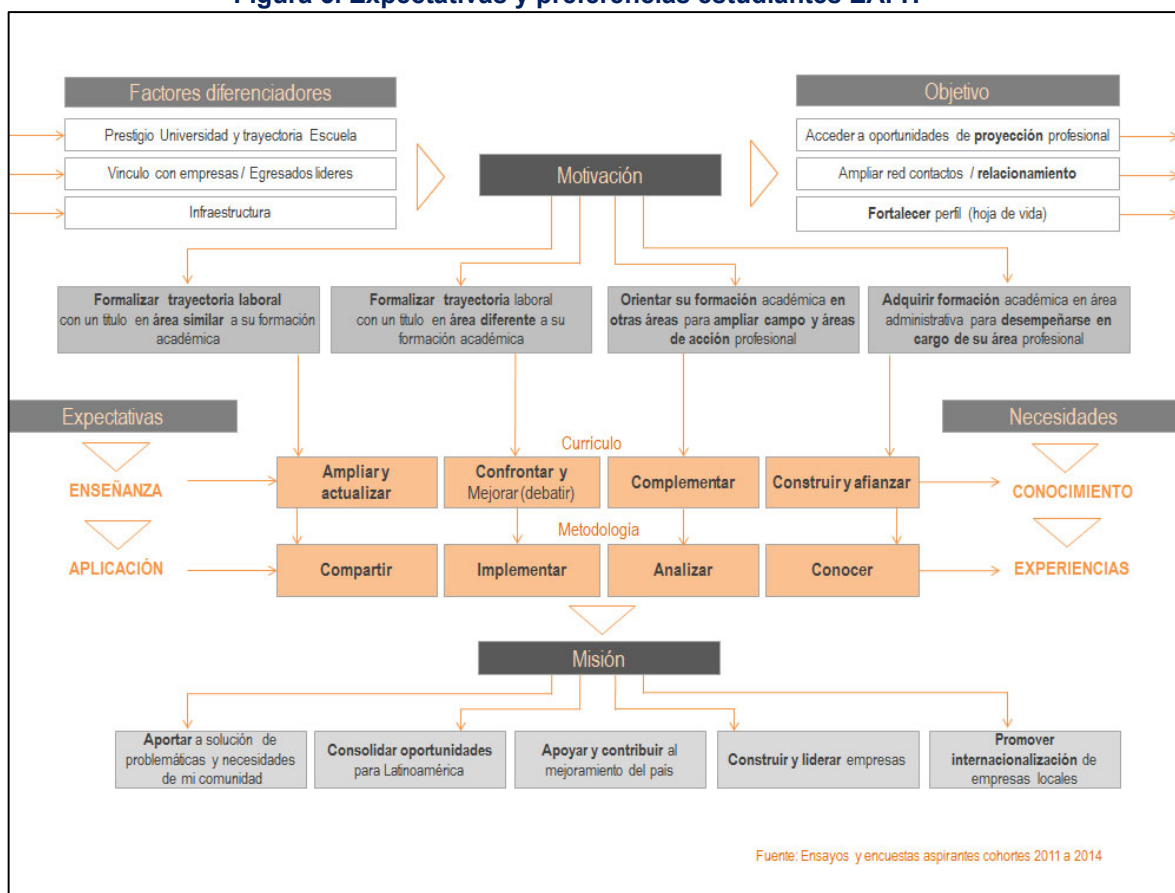
Estos análisis del entorno por tanto, han demostrado el requerimiento de profesionales con conocimientos que les permitan reconocer las necesidades y oportunidades de su región y contextualizar esta realidad en un entorno global, de manera que puedan aportar en la solución de problemáticas y necesidades de su comunidad, principalmente generación de empleo, mediante la consolidación de proyectos que propicien bien sea la construcción de nuevas empresas y proyectos productivos o liderazgo de las ya existentes de manera que puedan apoyar iniciativas innovadoras

que mejoren su competitividad y promuevan su internacionalización, ejes fundamentales en la formación de los estudiantes del MBA.

En cuanto a las necesidades específicas de los profesionales en la región, según información obtenida a partir de encuestas a egresados y estudiantes activos del programa durante los procesos de autoevaluación para renovación de registro calificado y acreditaciones, sus motivaciones tienen una amplia variedad, dada la diversidad no solo en sus áreas de formación, sino también de las diferentes trayectorias en sus ámbitos profesionales. En efecto, se ha identificado que el grupo de profesionales con estudios previos en áreas administrativas o larga trayectoria en cargos de este mismo campo, buscan principalmente la *formalización, ampliación y actualización de conocimientos* en los diferentes ámbitos de enseñanza, al mismo tiempo que exigen el desarrollo de habilidades, mediante escenarios que motiven la *confrontación e intercambio de experiencias* y, por tanto, permitan aproximar la aplicación de estos conocimientos en el quehacer profesional.

De otra parte, el grupo representado por profesionales con formación en otras disciplinas, que desean orientar sus estudios en áreas administrativas, las necesidades de realizar un MBA, lo hacen para ampliar su campo de desempeño o vienen desempeñando cargos administrativos sin formación específica previa, y, por tal razón, tienen como principal motivación *construir, complementar y afianzar conocimientos y entender su aplicación*, mediante el análisis de experiencias compartidas por otros participantes, dando paso al desarrollo de nuevas habilidades. El análisis de las necesidades también se puede observar en la siguiente figura.

Figura 5. Expectativas y preferencias estudiantes EAFIT



Fuente: elaboración propia, 2014.

En este sentido, se hace necesario proveer ambientes que propicien la colaboración en la construcción de conocimiento mediante el análisis de contenidos y un relacionamiento enfocado a socializar y desarrollar nuevas habilidades. La dinámica que propone por tanto este programa, se aparta de una responsabilidad delegada totalmente al cuerpo docente, para ser transferida y compartida al estudiante, quien, bajo una filosofía de formación integral, será el responsable de gestionar el alcance, nivel y resultados de su participación, de la mano del docente y el acompañamiento de sus pares.

Lo anterior, beneficia también la transición en tanto busca focalizar los objetivos de quienes cursan el programa, no solo en aras de mejorar su perfil profesional para el acceso a nuevas oportunidades laborales, sino principalmente para la construcción de conocimientos y desarrollo de habilidades que permiten a los egresados liderar, contribuir y promover oportunidades de desarrollo social y económico para la región.

Junto con las acciones anteriores, las pasantías de corta, mediana y larga duración a los ocho destinos internacionales velan por el propósito de mantener la reflexión acerca del entorno y sus dinámicas. En la **Figura 6. Destinos y énfasis de las pasantías en convenio con el MBA de la Universidad EAFIT** se encuentran discriminados tanto los destinos como los énfasis temáticos en cada uno de ellos:

Figura 6. Destinos y énfasis de las pasantías en convenio con el MBA de la Universidad EAFIT

	Perú: ESAN (Multilatinas)
	Corea del Sur: Kyung Hee University (Tecnología)
	Estados Unidos: University of Northern Iowa (Manufactura)
	Argentina: UCA (Emprendimiento)
	Canadá: HEC Montreal (RSE y Sostenibilidad)
	España: Universidad de la Salle (Innovación)
	Israel: Conexión Israel (Innovación)
	Francia: Kedge School of Business (Logística)

Fuente: información del programa.

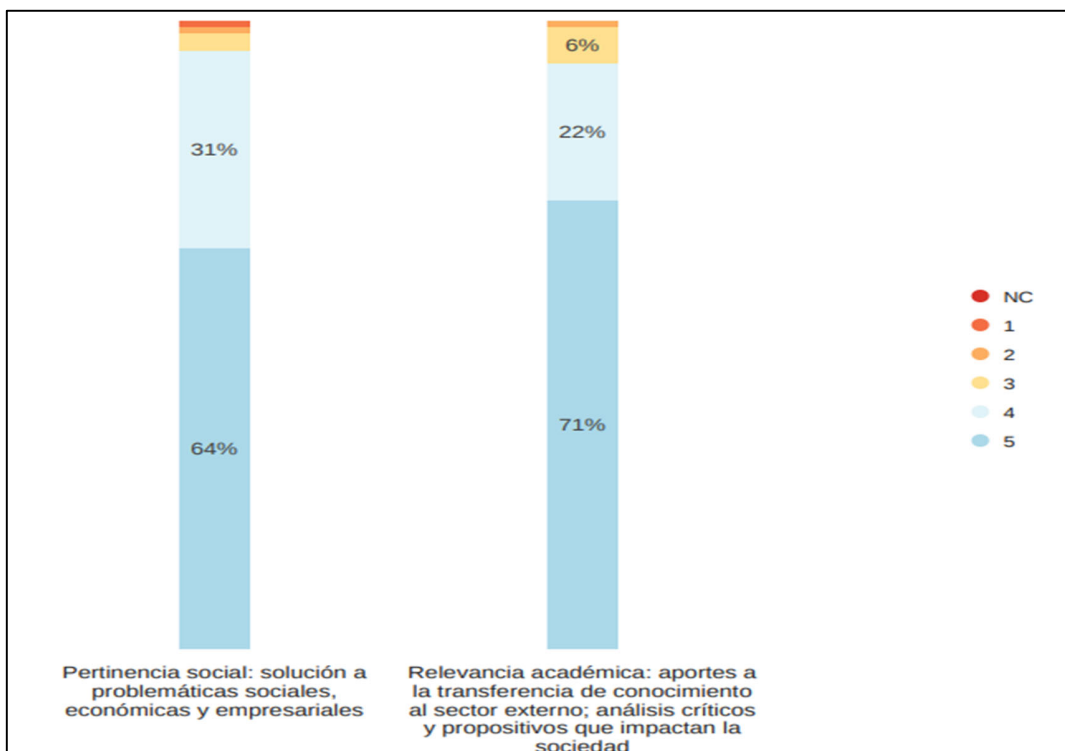
De otro lado, la Universidad ha forjado un vínculo estrecho con el tejido empresarial. De este vínculo se obtiene conocimiento de primera mano acerca de los retos que enfrentan las organizaciones. Existen diversas fuentes para esta información: la experiencia de los estudiantes, la experiencia de los profesores por investigaciones académicas, la experiencia de los profesores en su rol de consultores, las conferencias programadas por la Universidad de invitados provenientes de diferentes organizaciones y áreas (ver **Anexo 14. Informe de eventos**), los casos de las bases de datos de la Universidad, entre otros. Todas estas iniciativas apuntan a la relevancia académica de los contenidos del programa de MBA de la Universidad EAFIT.

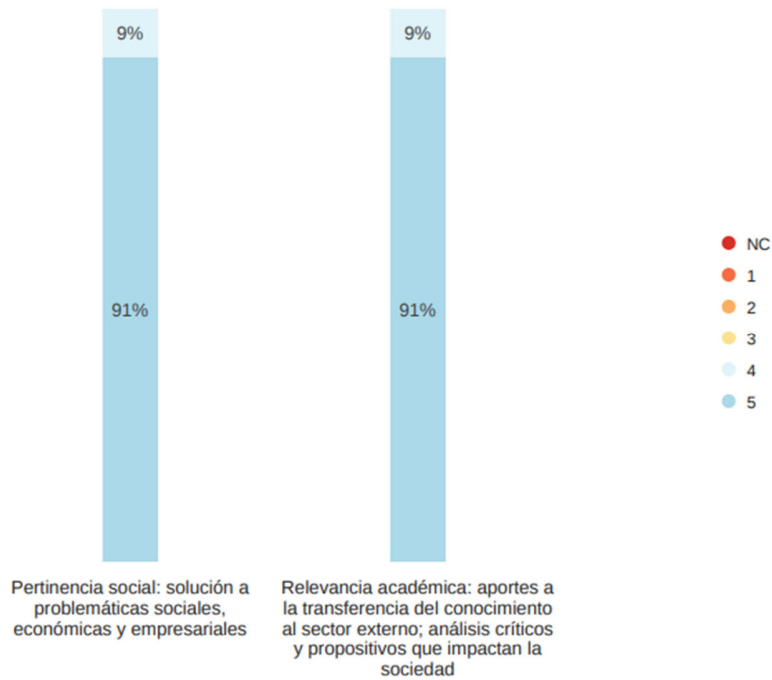
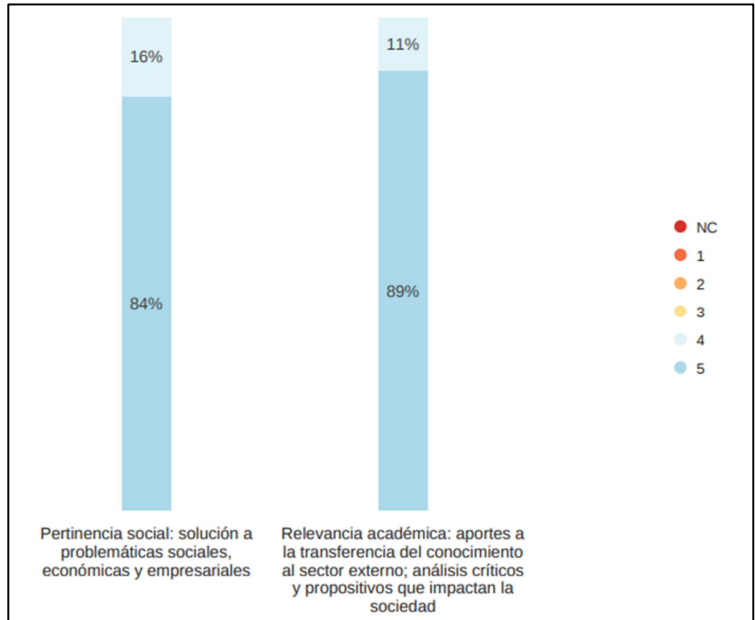
[Anexo 14. Informe de eventos](#)

En cuanto a la relevancia académica, el 72% de los estudiantes tienen una percepción alta de los aportes a la transferencia de conocimiento al sector externo. Le siguen los profesores de cátedra con un 89% y los profesores de planta con un 91% (ver

Gráfico 5. Percepción acerca del grado en el que el programa aporta a pertinencia social y relevancia académica estudiantes, profesores cátedra y de planta respectivamente. Esto puede interpretarse como un indicador de una alta percepción del análisis que se realiza durante el MBA sobre tendencias, las líneas disciplinares profesionales a nivel local, regional, nacional e internacional y como indicador de la sensibilidad del programa ante los retos del entorno.

Gráfico 5. Percepción acerca del grado en el que el programa aporta a pertinencia social y relevancia académica estudiantes, profesores cátedra y de planta respectivamente





Fuente: resultados encuestas, 2022.

Así mismo, la pertinencia social del programa apunta de manera complementaria a la relevancia académica del mismo. Los trabajos de grado que se encuentran en el repositorio de la Universidad ([Maestría en Administración - MBA \(tesis\) \(eafit.edu.co\)](https://eafit.edu.co)) dan cuenta de la variedad de temas,

enfoques, problemáticas, que se acompañan desde la academia. Los estudiantes perciben la pertinencia social en un 63%, mientras que los profesores de cátedra lo perciben en 84% y los de planta en 91%. Esto puede interpretarse como que los estudiantes aún perciben una brecha entre la relación Universidad-sociedad.

En conclusión, el programa de MBA de la Universidad EAFIT presenta evidencia en cuanto a la manera como responde a las necesidades locales, regionales, nacionales o internacionales relacionadas con la relevancia académica y la pertinencia social. Lo anterior se alcanza a través de la cercanía con Universidad y Centros de pensamiento en diferentes países, por el relacionamiento con el tejido empresarial, la conexión de los estudiantes con los retos empresariales que les preocupan, con información primaria de investigaciones y consultorías, así como información secundaria proveniente de las bases de datos en las que está inscrita la Universidad. Todo lo anterior, se complementa con el desarrollo de trabajos de grado en los que se fortalece el vínculo Universidad-Sociedad. El grado de cumplimiento de esta característica se cumple en alto grado con 4.5, según la evidencia presentada. La oportunidad de mejora se encuentra en socializar las soluciones a las problemáticas sociales, económicas y empresariales que se han planteado desde el programa y comunicar los aportes a la transferencia del conocimiento al sector externo. Esto debido a que se percibe que sí se realiza en el programa, pero pareciera tener poca comunicación dentro de las cohortes de estudiantes del MBA.

6.1.3 Conclusiones del Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional

Para el factor 01. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional, se concluye que, como programa de profundización con amplia tradición en la formación académica, es un programa flexible y sensible a los cambios del entorno. Su estructura de formación responde a los nuevos retos institucionales y del entorno. La preocupación permanente por atender los retos organizacionales ha perfilado un programa con conexiones con universidades y centros de pensamiento internacionales, así como empresas locales, nacionales o multilaterales y ha abierto el debate a temas de interés en espacios académicos.

Si bien el programa se destaca en actividades que aportan a este factor, la oportunidad de mejora se sintetiza en la socialización y comunicación del PEP, las soluciones a las problemáticas sociales, económicas y empresariales y la transferencia de conocimiento al sector externo que se han desarrollado desde el MBA.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional.

Tabla 14. Resultados obtenidos en el Factor 1

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Proyecto Educativo del Programa	5,68%	4,6	Se cumple plenamente
Relevancia Académica y Pertinencia Social del Programa Académico	5,68%	4,5	Se cumple en alto grado
Total Factor	11,36%	4,55	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.2 Factor 2. Estudiantes

6.2.1 Característica 3. Participación en actividades de formación integral

La Universidad EAFIT promueve el bienestar como parte de una política integral de autocuidado. Los estatutos generales de la Universidad aprobados el 23 de octubre de 2012 (ver **Anexo 15. Estatutos Generales EAFIT 2012**), contienen los artículos 45, 46 y 47, en los que se define el

concepto, las políticas y la apropiación de los programas de bienestar universitario. De esta manera los estudiantes disfrutaron de actividades artísticas, deportivas, de recreación y culturales. En las actividades artísticas se encuentra una oferta relacionada con el teatro, la danza, la música, la literatura, fotografía, entre otras. De las actividades deportivas se destacan: tenis de campo, natación, ultimate, baloncesto, voleibol, entre otros y actividades recreativas como hidro-aeróbicos y aquagym (ver vínculo: [Bienestar Universitario - Bienestar Universitario - Universidad EAFIT](#)).

Anexo 15. Estatutos Generales EAFIT 2012

Como parte de esta dependencia, también se encuentran asociados los servicios de salud. La oferta de estos servicios se enuncia a continuación: salud médica general, consulta nutricional y odontológica, consulta psicológica, atención a primeros auxilios, jornadas saludables, de vacunación y donación de sangre, programas de medicina preventiva y área protegida para la atención de emergencias y urgencias médicas (ver vínculo: [Servicios - Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo / Servicios - Universidad EAFIT](#)).

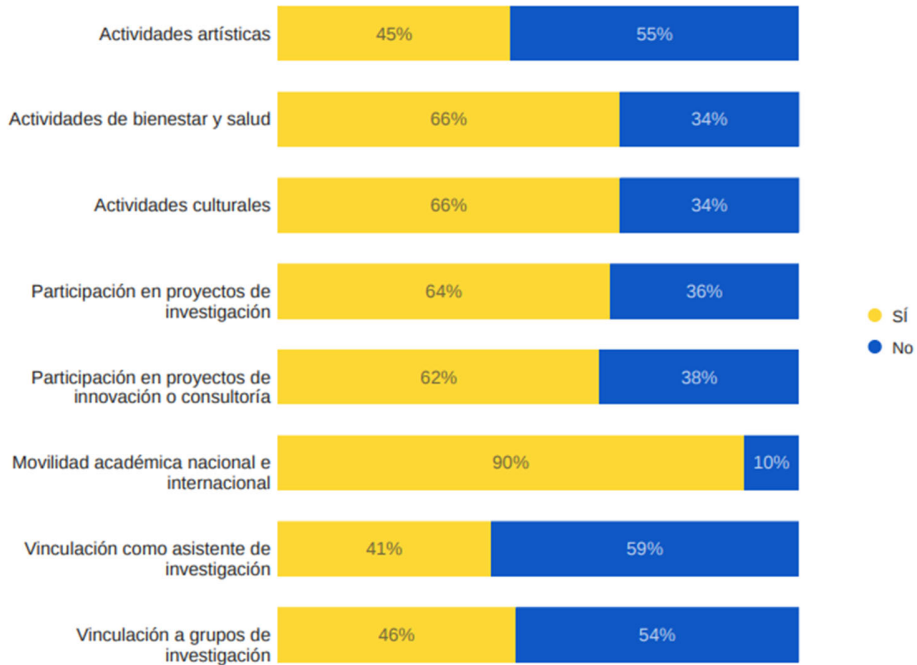
En cuanto a la propuesta cultural, El Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas promueve hábitos lectores y el gusto por la cultura (ver vínculo: [Actividades culturales - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas / Actividades culturales - Universidad EAFIT](#)). Y el área de extensión cultural programa una agenda que convoca encuentros en torno a la música, cine, exposiciones de arte, danza, literatura y teatro [Agenda - Vida Cultural / Agenda - Universidad EAFIT](#).

Con relación a las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, el programa pone a disposición de los estudiantes, los seis grupos de investigación con los que cuenta la Escuela. Cinco de estos grupos están clasificados como A1 según MinCiencias y uno como A. Estas corresponden a las más altas categorías de clasificación de grupos de investigación. Los estudiantes de pregrado y posgrado pueden participar en proyectos de investigación que se desarrollen en estos grupos, así como en los semilleros y grupos de estudio que se derivan de la actividad investigativa de los profesores de la Universidad EAFIT (ver vínculo: [Investigación - Doctorado en Administración \(eafit.edu.co\)](#)). Dentro de este enfoque investigativo, se encuentran los trabajos de grado. Estos ejercicios de investigación cuentan con el acompañamiento de profesores temáticos y metodológicos, a los estudiantes, con el fin de garantizar el rigor académico. En el repositorio de la universidad se encuentran los trabajos de grado del MBA [Maestría en Administración - MBA \(tesis\) \(eafit.edu.co\)](#).

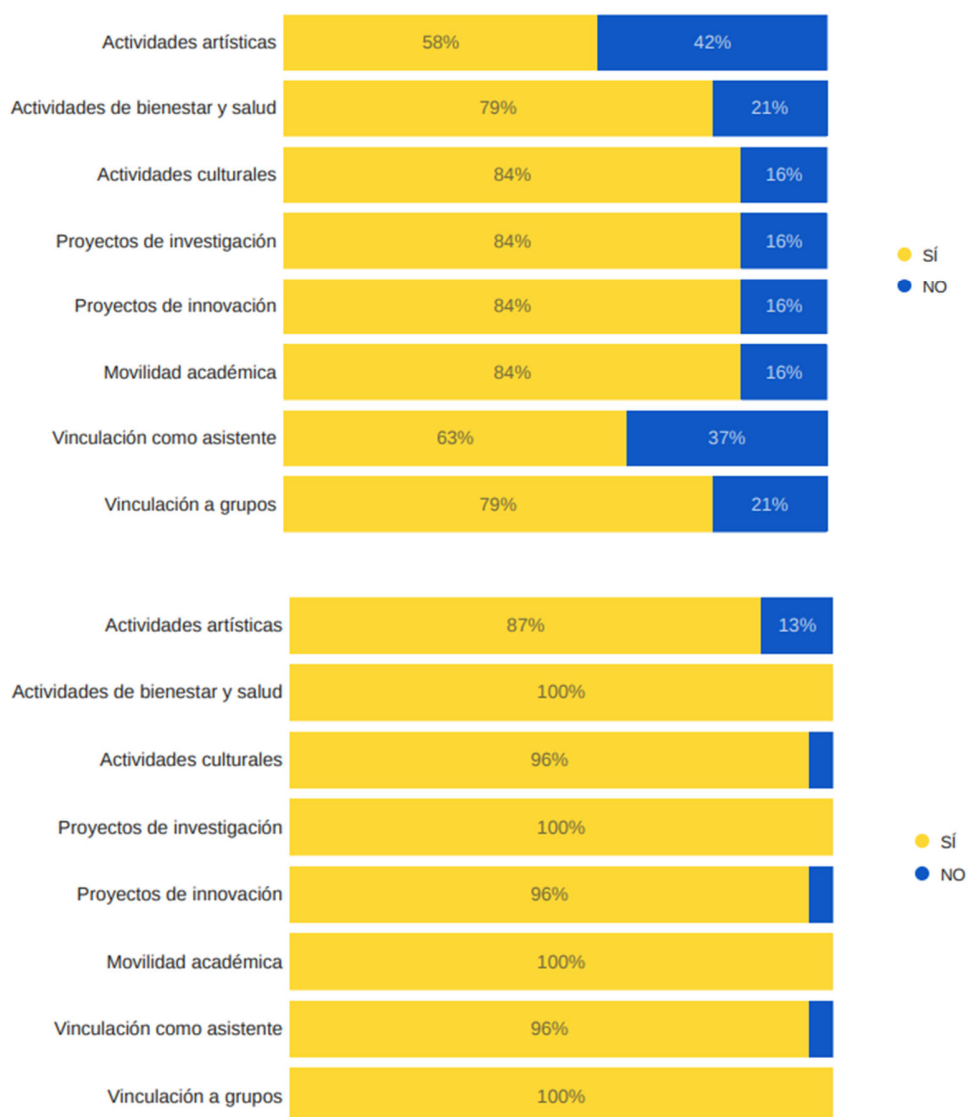
El programa de MBA ha diseñado diferentes modalidades de trabajo de grado para que el estudiante elija según el carácter de su proyecto: elaboración de una investigación completa, formulación de un proyecto de investigación, participación en un proyecto académico de la escuela, vinculación formal a un grupo de investigación para realizar contribución al trabajo colectivo que se realiza, participación en un proyecto de innovación y consultoría, elaboración de un artículo inédito que sea publicable, elaboración de un caso empresarial y participación en proyectos con proyección social relacionado con organizaciones sin fines de lucro. El uso de estudios de caso, el trabajo en equipo y el relacionamiento de alcance nacional e internacional también configuran actividades que impactan la formación integral del estudiante de MBA.

La encuesta realizada a estudiantes, profesores hora cátedra y a profesores de planta (ver **Anexo 5. Informe resultados encuesta estudiantes – MBA**, **Anexo 8. Informe resultados encuesta profesores de cátedra – MBA** y **Anexo 9. Informe resultados encuesta profesores de planta – MBA**) muestra en el siguiente gráfico que más de la mitad de los estudiantes consultados no tenían conocimiento acerca del acceso que tienen a actividades artísticas, como asistentes de investigación o a la vinculación a grupos de investigación.

Gráfico 6. Grado de conocimiento de las estrategias que ofrece la institución para la formación integral de los estudiantes para estudiantes, profesores cátedra y profesores de planta respectivamente



Nuevo Plan de Mejoramiento | 45



Fuente: resultados encuestas, 2022.

Según la misma encuesta, algunos profesores hora cátedra también desconocen las actividades complementarias para la formación integral de los estudiantes. Mientras que la gran mayoría de los profesores de planta están familiarizados con todas las actividades que ofrece la Universidad para la formación integral de los estudiantes.

De otra parte, como se puede apreciar en el **Anexo 16. Evidencias de participación en actividades de formación integral**, los estudiantes del programa han participado en actividades de Bienestar Universitario y participado asiduamente en actividades de formación complementarias como lo han sido las conferencias de carácter nacional e internacional.

En conclusión, esta característica muestra como la Universidad ofrece actividades complementarias a las académicas para apoyar la formación integral de los estudiantes del MBA. Se encuentra que la dependencia de Bienestar Universitario, el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas y la

extensión de cultura son las instancias más destacadas dentro de la Universidad en este aspecto. Las actividades se materializan en las dimensiones: de salud, artística, deportiva, cultural y de investigación.

De acuerdo con las evidencias presentadas, se plantea que la característica cumple plenamente con una nota de 4,8. La oportunidad de mejora se relaciona con la socialización de estas actividades tanto a los estudiantes como a los profesores hora cátedra. Se sugiere que los profesores de planta sean multiplicadores de esta información ya que casi el 100% tiene conocimiento acerca de las actividades de formación integral.

Anexo 16. Evidencias de participación en actividades de formación integral

6.2.2 Característica 4. Orientación y seguimiento a estudiantes

Con el fin de orientar y hacer seguimiento a los estudiantes, la coordinación del MBA programa tiene dos encuentros iniciales de suma importancia. El primero, es el encuentro de orientación para la selección del programa y el segundo, una reunión previa al inicio de las clases, a manera de inducción. En esta reunión se presenta la Maestría, sus lineamientos, objetivos y alcance. También se hace referencia a apartados del reglamento y se invita a su consulta. También se comparte que el MBA se acoge a las directrices planteadas por el Ministerio de Educación Nacional, en el decreto 1295 capítulo IV artículo 12 de abril 20 de 2010. Según esta normatividad por cada hora de acompañamiento docente el estudiante debe trabajar 3 horas por su cuenta. Luego se hace una presentación de la Universidad, el campus y los servicios que ofrece. La reunión continúa con información detallada acerca del apoyo financiero que ofrece la Universidad y sitios de consulta, también con aspectos relacionados a las dinámicas propias de la Ciudad, de la Universidad y su acceso. Como cierre de esta actividad, se separan por grupos de clase y pasan a conocer las instalaciones donde recibirán la primera clase y tienen el primer contacto de *networking* entre los estudiantes e inicia la interacción con un profesor del programa. El docente que los acompaña los guía por las herramientas de comunicación, interacción y consulta para las clases y les ofrece un panorama de lo que se espera del proceso de enseñanza-aprendizaje bajo las premisas del programa. Se destaca en este aspecto la plataforma de la Universidad, EAFIT Interactiva. Cumple la función de acompañar y orientar al estudiante por todo su proceso de formación y les permite profundizar en los diferentes temas propuestos en los cursos. Con esta reunión se da el inicio al programa, con la posibilidad de resolver dudas y alinear expectativas.

Para el inicio de las clases, un proceso de orientación y seguimiento que diseñó la Universidad es el pacto pedagógico. Se trata de una ruta que se traza el primer día de clase entre profesores y estudiantes con el fin de establecer los compromisos, el seguimiento en cuanto a actividades evaluativas y el modo de resolver posibles problemas durante el semestre. El pacto pedagógico es un acuerdo en el que se alinean las expectativas del profesor con los estudiantes. Se inicia por nombrar el curso, mencionar la relevancia de este en el programa académico al que pertenece, plantea los propósitos del curso y los resultados de aprendizaje, enfatiza las competencias que busca desarrollar el curso, presenta el contenido, la metodología y la evaluación para el curso, se establece el acceso al material del curso y se enfatiza en que el medio oficial de comunicación es EAFIT interactiva. Luego se plantean los asuntos asociados al reglamento que sean relevantes para el desarrollo del curso, se recuerda la importancia de realizar la evaluación profesoral el cual tiene carácter obligatorio. Finalmente, se consolidan los compromisos de los estudiantes y de los profesores y se presenta el cronograma del curso. Con el pacto pedagógico se promueve la transparencia del proceso de enseñanza-aprendizaje porque permite a los estudiantes tener en claro qué se espera de ellos y qué alcanzarán al finalizar el curso.

Como apoyo a la orientación de los estudiantes se ofrece el laboratorio LEES de la escuela de Artes y Humanidades. Se trata del acompañamiento que se hace desde esta escuela en temas de lecto-escritura para la comunidad universitaria. Ofrece asesorías y cursos cortos en lectura y escritura, por

medio de los cuales los estudiantes de MBA depuran los textos que van a entregar para clase como su trabajo de grado (Ver vínculo: [Laboratorio LEES - Laboratorio LEES - Universidad EAFIT](#)).

La Universidad cuenta con un programa dedicado al mejoramiento del acompañamiento a estudiantes por parte de docentes, llamado Acción Tutorial Universitaria para el Aprendizaje – ACTÚA, (ver **Anexo 17. Programa ACTÚA**). ACTÚA tiene como objetivo implementar un programa de articulado al “Sistema de acción tutorial universitaria” que fortalece la inclusión y sentido de pertenencia de los estudiantes, su rendimiento académico, su permanencia y bienestar, en el marco de la formación integral y del Proyecto Educativo Institucional.

Anexo 17. Programa ACTÚA

En el plan de estudios del MBA (ver **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**) se contempla al final de los ciclos de formación la elaboración de trabajos de grado. Las modalidades son: Elaboración y presentación de una investigación completa, elaboración de un proyecto de investigación, participación en una línea académica de la Escuela, vinculación a un grupo, una línea o un proyecto de investigación, participación en un proyecto del de Innovación, (por oferta de proyectos), elaboración y presentación de un artículo inédito que sea publicable, elaboración de un caso empresarial real colombiano y participación en proyectos con proyección social relacionados con organizaciones sin ánimo de lucro. El trabajo de grado, en cualquiera de sus modalidades, cuenta con el acompañamiento de docentes o asesores metodológicos y temáticos que orientan y hacen seguimiento a los estudiantes en sus propuestas. El asesor metodológico es el docente con quien el estudiante cursó la asignatura seminario de investigación y es el encargado de guiarlo en lo concerniente a los aspectos metodológicos. El asesor temático es el docente o experto que el estudiante elige para que lo asesore en el tema o situación de estudio. El asesor temático es aprobado por el asesor metodológico previa revisión de la hoja de vida (ver vínculo: [\(145\) Trabajo de Grado MBA - YouTube](#)).

Adicional a lo anterior, la biblioteca presta un servicio de formación y consulta para toda la comunidad universitaria, en la que se destaca el acceso a bases de datos, a libros de consulta en físico o en línea. De otro lado, existen programas de salud y nutrición enfocados a tratar, orientar y hacer seguimiento a los estudiantes, los cuales están enfocados en su salud física y mental. Dentro de la diversa oferta de orientación y seguimiento a los estudiantes del MBA, también encuentran apoyo a sus proyectos de emprendimiento en Ongoing-University (ver vínculo: [On.going - On.going - Universidad EAFIT](#)), este reciente proyecto de la Universidad es una apuesta que une al ecosistema emprendedor y a la universidad para acompañar iniciativas que surjan de los estudiantes. Finalmente, nodo (ver vínculo: [¡Creamos el cómo! - Nodo - Universidad EAFIT](#)) presta asesoría, apoyo y acompañamiento en el desarrollo de proyectos tecnológicos que puedan agregar valor a las iniciativas de los estudiantes del MBA.

La evidencia presentada en cuanto a la orientación y seguimiento a los estudiantes contempla diversos acompañamientos que se realizan a los estudiantes. Es el caso de la reunión de inducción, el pacto pedagógico que ofrece claridad en cuanto lo que se espera del estudiante y del profesor durante la materia a cursar. Los estudiantes también encuentran consultorios académicos y el programa ACTÚA en donde pueden exponer sus dudas, que abre espacios para la inclusión y mejorar el rendimiento académico, entre otros. Finalmente, el trabajo de grado en sus diversas modalidades representa un aspecto central en la orientación y seguimiento a los estudiantes del MBA en la Universidad EAFIT dado que cuenta con docentes y expertos idóneos para acompañarlos en su proceso de trabajo de grado, este se concibe como un trabajo final del proceso formación.

Según la evidencia presentada, se sugiere que esta característica cumple plenamente con una nota de 5.0.

6.2.3 Característica 5. Capacidad de trabajo autónomo

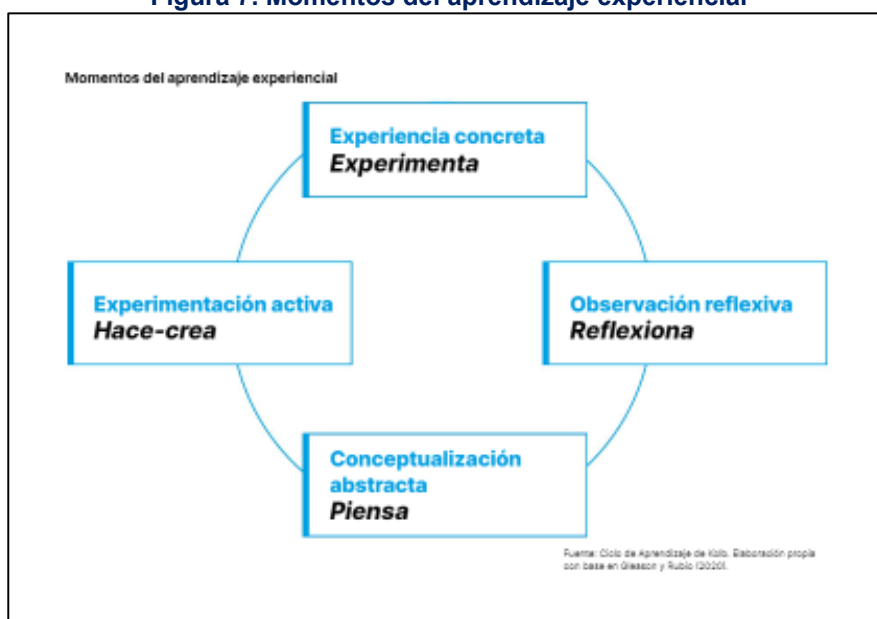
La capacidad de trabajo autónomo se promueve en los estudiantes del MBA a través de diversos medios. Se trata de la revisión del material asignado al curso, actividades de aprendizaje experiencial y los formatos de enseñanza.

En las asignaturas del plan de estudios se comparte con los estudiantes el material de la clase, previo al inicio de la programación por medio de EAFIT Interactiva Virtual. Este material ha sido elegido por el profesor para que el estudiante obtenga una base conceptual y, a la vez, lo prepara con casos o ejemplos para el debate en clase. La dinámica en clase se nutre del trabajo autónomo realizado por el estudiante. Según la asignatura, el trabajo autónomo contempla actividades como control de lectura, actividades de taller, estudios de casos, uso de herramientas pedagógicas, debates, foros, entre otras, en los que los estudiantes aplican el conocimiento adquirido y reciben retroalimentación por parte de los compañeros y del profesor.

En cuanto al aprendizaje experiencial, la Universidad EAFIT lo define como parte del aprendizaje activo. Se trata de un enfoque educativo que cuenta con el protagonismo de los estudiantes en procesos que involucran el diálogo y la participación en contextos naturales, socioculturales y organizacionales, así como la inmersión en entornos virtuales orientados a la simulación. Se busca con el aprendizaje experiencial propiciar el desarrollo de competencias corporales, socioemocionales y cognitivas.

Este enfoque educativo cuenta con cuatro momentos del aprendizaje: Experiencia concreta, Observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa (ver **Figura 7. Momentos del aprendizaje experiencial** y **Anexo 18. Somos EAFIT 175**). Para cada uno de estos momentos del aprendizaje experiencial se cuenta con el estudiante como sujeto activo y participativo de su proceso de aprendizaje. El trabajo autónomo para llevar a cabo este ciclo del aprendizaje es fundamental ya que se entiende que el estudiante está comprometido y se hace cargo de cumplir con lo acordado en el pacto pedagógico. Así mismo, para cumplir con los propósitos del aprendizaje el estudiante recurre a los recursos y capacidades, tanto individuales como grupales que le permitan preparar las actividades académicas propuestas por el docente.

Figura 7. Momentos del aprendizaje experiencial



Fuente: Información institucional

Anexo 18. Somos EAFIT 175

En lo referente a los formatos de enseñanza, los estudiantes cuentan con cuatro nivelatorios al inicio del programa. Estos nivelatorios requieren de la capacidad del trabajo autónomo del estudiante, los cuales se imparten de manera asincrónica y le permiten al estudiante refrescar o reforzar conocimientos que serán necesarios para mejorar su desempeño durante el MBA. Otro de los cursos que se realizan de manera independiente por parte del estudiante, es el relacionado con competencias para el uso ético de la información. Este curso guía al estudiante, a través de interactiva virtual, por contenidos que contemplan el acceso, evaluación y uso de la información (ver vínculo: [Gestión de la información: acceso, evaluación y uso - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas / Cursos de formación - Universidad EAFIT](#))

De otro lado, según la modalidad de estudio elegida por los estudiantes, encontramos que si optan por la modalidad intensiva (clases presenciales una semana al mes), ellos tienen la oportunidad de desarrollar su capacidad de trabajo autónomo como se señaló anteriormente, al revisar previo al curso, el material asignado a la materia. De otro lado, en la modalidad regular (clases presenciales cada dos semanas), los estudiantes además de preparar el material previo al inicio del curso tienen quince días de trabajo autónomo, durante el desarrollo del mismo. Este curso está diseñado para que el estudiante prepare el material antes de iniciar el curso, el profesor trabaja este material, junto con los estudiantes en el primer fin de semana del encuentro presencial y plantea el trabajo que realizarán los estudiantes durante los quince días posteriores. Este trabajo autónomo por parte de los estudiantes se nutre por un lado del aprendizaje experiencial señalado anteriormente, del trabajo autónomo que realiza cada estudiante, de la discusión entre pares, en donde se fortalecen los lazos y la interacción entre ellos y de la asesoría por parte de los profesores.

De acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Educación Nacional, en su decreto 1295, capítulo IV artículo 13 de abril 20 de 2010, un estudiante debe dedicar 48 horas por cada crédito académico. La siguiente tabla ejemplifica las horas presenciales y las horas de trabajo autónomo que debe dedicar el estudiante según los créditos matriculados.

Tabla 15. Relación horas presenciales Vs. Trabajo independiente según número de créditos

Créditos	Horas	Descripción
1 crédito	48 horas	12 horas presenciales
		36 horas de trabajo por parte del estudiante
2 créditos	96 horas	24 horas presenciales
		72 horas de trabajo por parte del estudiante
3 créditos	144 horas	36 horas presenciales
		108 horas de trabajo por parte del estudiante

Fuente: información institucional

Así mismo, el MBA se acoge a las directrices planteadas por el Ministerio de Educación Nacional, en el decreto 1295 capítulo IV artículo 12 de abril 20 de 2010. Según esta normatividad por cada hora de acompañamiento docente el estudiante debe trabajar 3 horas por su cuenta, de esta manera se mantiene una relación de 1:3. Ej: si una materia tiene 3 créditos, requiere 144 horas de estudio, de las cuales 36 horas son de clase y 108 horas son de trabajo autónomo.

El trabajo de grado es un proyecto que fomenta el trabajo autónomo con el acompañamiento de profesores metodológicos y temáticos. El trabajo de grado es una actividad en la que el estudiante avanza en su conocimiento mediado por referentes teóricos y conceptuales y el estudiante de

manera autónoma, identifica un problema, elige una metodología y de forma creativa, plantea alternativas para el análisis y las conclusiones con rigor académico.

En cuanto a la capacidad de trabajo autónomo, podemos decir que los estudiantes tienen varias alternativas para desarrollarla durante los cursos. La evidencia muestra tres asuntos a resaltar: el primero, que la dinámica de los cursos fomenta en el estudiante esta capacidad, el segundo, que la Universidad está comprometida con el aprendizaje experiencial y tercero, que el trabajo autónomo hace parte de la experiencia de aprendizaje del estudiante, la cual es complementada por la discusión entre pares, entre pares y profesores, así como la revisión actualizada de casos y el contraste de estas perspectivas con la visión de expertos académicos y practicantes del ámbito organizacional. Por esta razón el grado de cumplimiento de esta característica es cumple plenamente: 5.0

6.2.4 Característica 6. Reglamento estudiantil y política académica

La Universidad EAFIT cuenta con el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado. Se trata de un documento aprobado el 14 de agosto de 2012 por parte del Consejo Académico de la Universidad EAFIT. Este Reglamento ha sido actualizado y modificado mediante las actas 012 del 2 de septiembre de 2021, 005 del 7 de abril de 2022, 006 del 5 de mayo de 2022, 009 del 11 de julio de 2022, 013 del 20 de octubre de 2022 y 015 del 24 de noviembre de 2022.

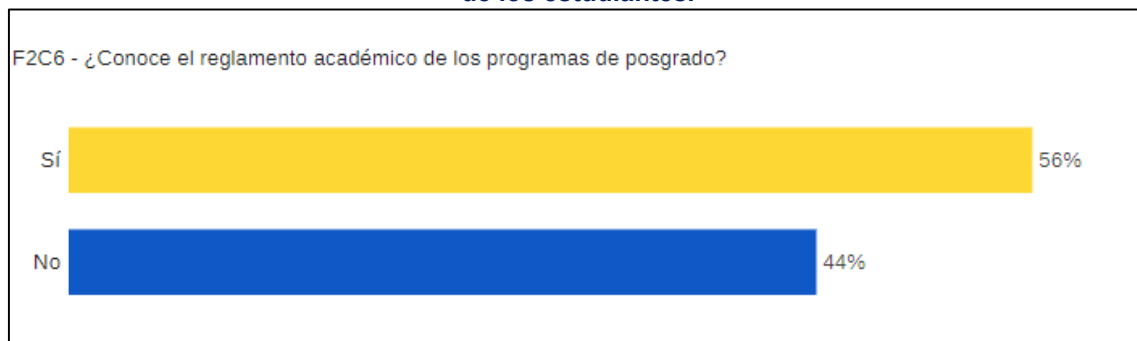
Anexo 19. Reglamento Académico Programas de Posgrado

El Reglamento Académico a que hacemos referencia consta de cuatro capítulos. El primer capítulo aborda los principios generales relacionados con la Constitución y la ley, así como con la autonomía de la Universidad. El segundo capítulo regula los programas de posgrado, atiende temas relacionados con el plan de estudios, los créditos obligatorios, duración de los posgrados, el trabajo de grado y los plazos adicionales. El tercer capítulo trata acerca de la administración curricular, de la estructura académica y de sus Comités y jefes de programas. El cuarto capítulo se refiere a las funciones de los reglamentos y las funciones del régimen académico y disciplinario.

Para los asuntos relacionados con el régimen académico se desarrollaron ocho capítulos y para el régimen disciplinario cuatro capítulos. Del primer régimen se reglamenta el ingreso a los programas de posgrado, lo asociado a la matrícula, los derechos y deberes de los estudiantes, las evaluaciones académicas y sus revisiones, las faltas de asistencia, suficiencia en la segunda lengua y el grado del programa de posgrado. Del segundo régimen se abordan aspectos asociados a conductas que atenten contra la integridad académica, el orden institucional, así como generalidades del régimen disciplinario y el procedimiento disciplinario al incurrir en conductas que requieran sanción.

Al indagar a los estudiantes acerca del conocimiento o no del reglamento antes descrito, más de la mitad de los estudiantes consultados indican que lo conocen, sin embargo, el 44% indica que no lo conoce, lo que es una cifra significativa (ver **Gráfico 7. Conocimiento del reglamento académico de los programas de posgrado por parte de los estudiantes.**).

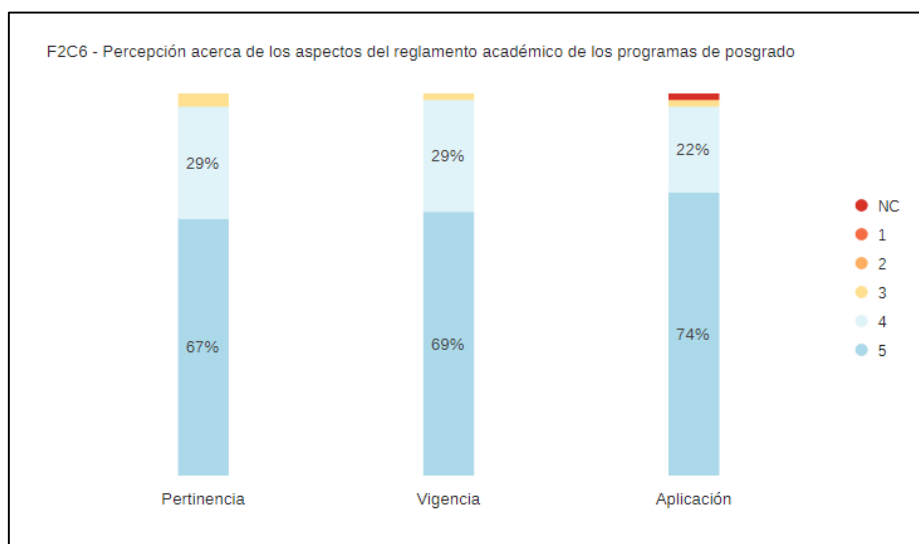
Gráfico 7. Conocimiento del reglamento académico de los programas de posgrado por parte de los estudiantes.



Fuente: resultados encuestas, 2022.

En cuanto a la percepción de los estudiantes de la pertinencia, vigencia y aplicación del reglamento (ver **Gráfico 8. Percepción acerca de los aspectos del reglamento académico de los programas de posgrado.**), cerca de la tercera parte de los encuestados le otorgan la máxima calificación posible y aproximadamente una cuarta parte de los estudiantes abordados, le asignan la segunda calificación más alta. Esto indica que hay una alta percepción en cuanto a los tres ítems evaluados y verían pertinentes los planteamientos del reglamento, así mismo la actualización del reglamento se percibe claramente en los estudiantes y encuentran coherencia entre lo enunciado en el reglamento y su aplicación.

Gráfico 8. Percepción acerca de los aspectos del reglamento académico de los programas de posgrado.



Fuente: resultados encuestas, 2022.

Para este factor es importante destacar el apoyo que ofrece el Centro de Servicios Transversales. Está compuesto por un equipo de colaboradores que sirven de puente entre los estudiantes y las instancias formales de la Universidad. De esta manera se facilita el acceso a la información y precisiones relacionadas con el reglamento académico así como su cumplimiento y claridad (Ver vínculo: [El Centro de Servicios Transversales se prepara para servir a toda la comunidad eafitense](#))

Esta característica hace referencia a la normatividad que regula al posgrado. Se evidencia que la Universidad se ha preocupado no solo por diseñar los lineamientos que regirán a los posgrados de la Universidad sino por mantenerlos actualizados, ajustándolos según las tendencias actuales. Para un poco más de la mitad de los estudiantes encuestados esto se percibe de manera clara, sin embargo, para casi la mitad de los encuestados, no hay un conocimiento amplio de esta reglamentación. Por esta razón, se sugiere como oportunidad de mejora ampliar la socialización del Reglamento Académico para los estudiantes. En este sentido la calificación sugerida es de 4.6. Esto indica que se cumple en alto grado, y podría mejorarse en la medida en que el impacto en el conocimiento del Reglamento por parte de los estudiantes sea mayor.

Dentro de las acciones de mejoramiento continuo que viene desarrollando el Programa, se considera importante socializar con los estudiantes el Reglamento Académico durante la inducción y, los medios a través de los cuales puede acceder o presentar alguna inquietud sobre este.

6.2.5 Característica 7. Estímulos y apoyos para estudiantes

La Universidad EAFIT tiene una amplia oferta de estímulos y apoyo para los estudiantes del programa de MBA. La Universidad promueve actividades académicas que estimulan el debate y la conversación a través de eventos académicos internos, nacionales e internacionales. Así mismo dispone de diversas becas y convenios para apoyar con créditos el pago de matrículas.

Las actividades académicas que organiza la Universidad tratan temas de vanguardia y de discusión actual (ver **Anexo 14. Informe de eventos**) la asistencia a los eventos se hace obligatoria para estimular la discusión académica. Los temas son variados y de gran actualidad. Con la misma finalidad de plantear discusiones en torno a temas de vanguardia y tendencias, la Universidad organiza pasantías en el exterior y ha establecido convenios para la doble titulación con universidades de prestigio a nivel internacional.

Anexo 20. Plegable MBA

En cuanto al apoyo a estudiantes, la Universidad EAFIT ha desarrollado el programa EAFIT a tu alcance como apoyo financiero a los estudiantes (ver vínculo: [EAFIT a tu alcance - Admisiones y Registro / Trámites y servicios - Universidad EAFIT](#) y la **Tabla 16. Cifras EAFIT a tu alcance MBA**). Las líneas de financiación han sido diseñadas tanto para aspirantes como estudiantes de todos los pregrados y posgrados de la Universidad, incluido el MBA. El propósito de este programa es facilitar el ingreso y la permanencia de estudiantes con excelentes calidades académicas. El programa cuenta con dos líneas de financiación: a corto plazo y a largo plazo para el periodo 2023-1. El primero paga mínimo el 20% del valor de la matrícula y el 80% restante se cancela en 4 cuotas durante el semestre académico. Esto está sujeto a validación de condiciones de crédito. El segundo paga mínimo el 10% del valor de la matrícula y el 90% restante se distribuye de la siguiente manera: 40% durante el semestre académico y el 50% una vez finalizado el plan de estudio. Los porcentajes del crédito están sujetos a validación de las condiciones de crédito y a la validación del Comité de EAFIT a tu Alcance. Este apoyo que provee la Universidad cuenta con un reglamento (ver **Anexo 21. Reglamento crédito EAFIT corto plazo**).

Anexo 21. Reglamento crédito EAFIT corto plazo

Para el MBA encontramos que en el transcurso de dos años (2018-2022) 250 estudiantes han accedido a programas de financiación ofrecidos por la Universidad EAFIT, cada una de las modalidades presentó un incremento sustancial en los periodos 2020-1 y 2020-2. Eafit a tu alcance ha facilitado el acceso a la educación a través de créditos de corto, mediano y largo plazo, teniendo una mayor acogida esta última financiación, con un 57%. Esto significa que la mayoría de los estudiantes que adquieren la línea de financiación con la Universidad, optan por cancelar el 10% del

valor de la matrícula al momento de cursar la Maestría, el 40% durante el semestre académico y el 50% restante una vez se haya finalizado el programa.

Tabla 16. Cifras EAFIT a tu alcance MBA

Servicio	Semestre									Total general
	20182	20191	20192	20201	20202	20211	20212	20221	20222	
EAFIT a tu Alcance Corto Plazo	6	4	6	6	24	14	17	10	14	101
EAFIT a tu Alcance Largo Plazo	8	16	26	21	26	10	9	15	11	142
EAFIT a tu Alcance Mediano Plazo					4	2	1			7
Total general	14	20	32	27	54	26	27	25	25	250

Fuente: Historico EAFIT a tu alcance

Como estímulo académico y financiero, la Universidad ofrece becas para posgrado que aplica al MBA. Se trata de la Mención de honor por promedio crédito acumulado. Al estudiante seleccionado se le otorgará como reconocimiento el pago de un posgrado en la Institución, no incluye los programas ofrecidos en convenio, ni doctorado. Tampoco incluye el valor de semestres de nivelatorios ni pasantías, la normatividad para la entrega de esta beca se encuentra en el reglamento académico para pregrados (ver [Anexo 22. Reglamento académico pregrados](#))

Anexo 22. Reglamento académico pregrados

En conclusión, esta característica evidencia diferentes formas de estimular y apoyar a los estudiantes tanto en aspectos académicos como financieros. La Universidad provee los espacios, las condiciones y los contactos para ofrecer una experiencia académica retadora con información de actualidad, que permite hacer contrastes entre los conceptos centrales que dan forma al plan de estudios y la experiencia directa en las organizaciones. Así mismo, la Universidad apoya a los estudiantes en su deseo de obtener formación académica a través de planes de financiación que facilitan el acceso a la educación de este tipo de programas de posgrado. Por lo anterior, la calificación de esta característica está en el nivel de cumple plenamente: 4.8

6.2.6 Conclusiones del Factor 2. Estudiantes

Como conclusión del factor estudiantes, encontramos que la Universidad ofrece actividades complementarias a las académicas para apoyar la formación integral de los estudiantes del MBA. Dependencias como Bienestar Universitario, el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas y la extensión de cultura permiten a los estudiantes acceso a actividades que promueven la salud, el arte, el deporte, la cultura y la investigación.

En cuanto a la orientación y seguimiento a los estudiantes, la Universidad contempla diversos acompañamientos. Desde la entrevista de inicio, pasando por la reunión de inducción, el pacto pedagógico, los consultorios académicos, el programa ACTÚA y el trabajo de grado en sus diversas modalidades, representan instancias en las que los estudiantes recurren a profesores y a la coordinación para apoyarse durante su proceso de formación.

Relacionado con la capacidad de trabajo autónomo se resalta la estructura de los cursos, la cual fomenta en el estudiante esta capacidad, así mismo, la metodología que apoya el proceso de

formación desde el aprendizaje experiencial, la cual se complementa con la discusión entre pares, entre pares y profesores, así como la revisión actualizada de casos y el contraste de estas perspectivas con la visión de expertos académicos y practicantes del ámbito organizacional.

Finalmente, se evidencian diferentes formas de estimular y apoyar a los estudiantes tanto en aspectos académicos como financieros. Con este fin, la Universidad provee los espacios, las condiciones y los contactos para ofrecer una experiencia académica retadora con información de actualidad, que permite hacer contrastes entre los conceptos centrales que dan forma al plan de estudios y la experiencia directa en las organizaciones. Así mismo, la Universidad apoya a los estudiantes en su deseo de obtener formación académica a través de planes de financiación que facilitan el acceso a la educación de este tipo de programas de posgrado.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 2. Estudiantes.

Tabla 17. Resultados obtenidos en el Factor 2

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Participación en actividades de formación integral	2,39%	4,80	Se cumple plenamente
Orientación y seguimiento a estudiantes	2,99%	5,00	Se cumple plenamente
Capacidad de trabajo autónomo	2,99%	5,00	Se cumple plenamente
Reglamento estudiantil y política académica	1,79%	4,60	Se cumple plenamente
Estímulos y apoyos para estudiantes	1,20%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	11,36%	4,87	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.3 Factor 3. Profesores

6.3.1 Característica 8. Selección, vinculación y permanencia

La Universidad EAFIT desde el Estatuto Profesorado contempla principios, lineamientos y normas que median las relaciones entre los profesores y la institución; estatuto inspirado en las declaraciones filosóficas (misión, visión) de la Universidad, valores, políticas y objetivos en sus estatutos generales, en los principios rectores en el PEI y otras normativas como el de propiedad intelectual. Para los procesos de selección, la Universidad establece mecanismos que propenden por hacer realidad su cometido para contar con el mejor cuerpo profesoral que lleve a cabo las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social bajo parámetros de continua innovación y excelencia. (ver **Anexo 23. Selección, vinculación y permanencia**)

Anexo 23. Selección, vinculación y permanencia

La vinculación de profesores debe favorecer los intereses y necesidades académicas de la Universidad, privilegiando los mayores niveles de formación de los aspirantes y teniendo en cuenta las oportunidades, la existencia de la vacante o la aprobación del cargo nuevo y la correspondiente disponibilidad presupuestal.

La provisión de nuevos cargos, o de vacantes del cuerpo profesoral, se hará mediante concurso público, en el cual podrán participar todas las personas que cumplan los requisitos establecidos para la inscripción en el mismo. La oferta y provisión de vacantes del cuerpo profesoral requiere disponibilidad presupuestal y la asignación de la plaza profesoral a un área académica, por parte de la rectoría (ver **Anexo 23. Selección, vinculación y permanencia**)

Los criterios de selección, vinculación y permanencia están claramente definidos en el Estatuto Profesorial vigente el cual a su vez cuenta con tres escalafones o sistemas de clasificación de profesores (2000, 2012 y 2022). En el vigente a partir de 2000 se describe de forma muy general el proceso de selección, vinculación y permanencia en los artículos 4 a 9; en el Estatuto vigente a partir de 2012 el proceso de selección y vinculación se describe en el Título II y el de permanencia en el Título IV. Así mismo, desde la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar se establecen las políticas de contratación, las cuales contemplan generalidades sobre el presupuesto, requisitos y modificaciones al contrato.

[Anexo 24. Estatuto Profesorial 2012](#)

[Anexo 25. Estatuto Profesorial 2022](#)

La Universidad, cuenta con una oficina en la Dirección de Desarrollo Humano donde se brinda apoyo individual a los docentes, sobre los aspectos atinentes a la conveniencia y/o inconveniencia de hacer tránsito de un estatuto a otro, o de permanecer en el que cada docente se encuentra, dependiendo del tiempo de permanencia, edad, proyección académica, planes de desarrollo individual, entre otros.

La vinculación de los docentes de planta de medio tiempo y tiempo completo, así como el reclutamiento y selección de los profesores de cátedra, se lleva a efecto mediante el seguimiento de los lineamientos definidos en el Estatuto Profesorial vigente en la ventana de medición (ver **Anexo 24. Estatuto Profesorial 2012** y **Anexo 25. Estatuto Profesorial 2022**).

La selección y vinculación de los profesores de cátedra se lleva a efecto a partir de los méritos, experiencia profesoral y académica, debidamente sustentada ante el comité de maestría. Ello le ha permitido al programa de maestría MBA, contar con un equipo de profesores de cátedra que ocupa importantes posiciones en reconocidas organizaciones, los cuales son evaluados por los estudiantes de manera muy positiva.

En el **Anexo 26. Professional Position Histórico EA-EFEG 2023-1**, puede verificarse las posiciones y cargos que ostentan los profesores de cátedra de la Escuela de Administración y de la Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno que apoyan el programa.

[Anexo 26. Professional Position Histórico EA-EFEG 2023-1](#)

Los procesos de vinculación de los docentes que prestan servicios de planta, de medio tiempo y tiempo completo, así como los procesos de reclutamiento y selección de los profesores de cátedra, se realizan mediante el estricto cumplimiento de los lineamientos definidos en el actual estatuto profesoral. En el Estatuto Profesorial se especifican claramente los requisitos mínimos comunes para la participación en convocatorias: “ARTÍCULO 30. Documentos requeridos para participar en los concursos de selección de profesores, el aspirante deberá presentar los siguientes documentos: 1. Título de grado. 2. Título de posgrado requerido por la categoría correspondiente. 3. Certificación sobre la experiencia académica universitaria o experiencia profesional relacionada con el área académica. 4. Producción intelectual elaborada en los cuatro (4) últimos años y que cumpla los requisitos previstos en la convocatoria del concurso. 5. Acreditar suficiencia en segunda lengua, según reglamentación interna que establezca para el efecto el Consejo Directivo, mediante certificación vigente en el momento de realizar la inscripción al concurso. 6. Propuesta de desarrollo docente e investigativo en la Universidad EAFIT para un período de 5 años” Pag 17.

Es condición necesaria que los docentes demuestren sus títulos de Doctor ya obtenido o en proceso avanzado de consecución, para obtener la plaza permanente de tiempo completo y medio tiempo, y de mínimo maestría, en la obtención de plaza por hora cátedra. Lo anterior, puede comprobarse en la tabla Caracterización Población Profesorial y en el título II del estatuto profesoral, allí se contempla

la prescripción dispuesta para la selección de los profesores (ver **Anexo 24. Estatuto Profesor 2012** y **Anexo 27. Caracterización Población Profesor**)

Anexo 27. Caracterización Población Profesor

Las exigencias en experiencia académica, publicaciones y trayectoria profesional, pueden variar de acuerdo con las necesidades de cada área o programa de estudios, pero siempre en el marco de las disposiciones del Estatuto Profesor, que prescribe claramente las fases del proceso de selección y vinculación de los miembros del cuerpo docente.

Desde la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar, el área de Selección y Desarrollo ofrece acompañamiento a todas las escuelas de la Universidad EAFIT en el proceso de selección de profesores de planta e incluye los siguientes servicios:

Publicación de convocatoria y replicación en las fuentes con las que actualmente cuenta la Universidad: Magneto, LinkedIn y Facebook.

Revisión, preselección y envío (al solicitante de la vacante), de las hojas de vida recibidas a la luz del perfil, en lo relacionado específicamente con la educación formal y la experiencia requerida.

Valoración de una terna final, una vez suplidadas las etapas correspondientes a los requisitos consignados en el Estatuto Profesor. Este proceso comprende, la aplicación de pruebas psicométricas, las cuales corresponden a instrumentos de indagación y diagnóstico de múltiples rasgos psicológicos que proveen información clave (motivaciones, personalidad, comportamientos, habilidades cognitivas) para la toma de decisiones en el proceso. Y entrevista psicológica que corresponde a el proceso de indagación de información crítica respecto de las características de personalidad, las motivaciones, de contexto, de actitud y competencias de los candidatos.

Análisis de la información recolectada de los candidatos valorados con el fin de hacer la realimentación de hallazgos verbal y envío de informe de los resultados, al responsable del proceso, brindando elementos que apoyen la decisión a tomar.

Realimentación de hallazgos del proceso al profesor contratado que apalanque su gestión de desarrollo en el cargo a desempeñar.

En el **Anexo 28. Acta comité profesoral** puede apreciarse un ejemplo de Acta de Comisión de Selección de profesor, donde se ilustra el procedimiento y las exigencias para la selección y vinculación de profesor de tiempo completo.

Anexo 28. Acta comité profesoral

En cuanto a la permanencia, desde el Estatuto Profesor se establecen una serie de estímulos y distinciones que además de reconocer y exaltar la excelencia académica de los profesores, contribuyen también con la atracción y permanencia. Encontramos el periodo sabático, la formación y capacitación, premios por el desempeño y las distinciones. En el título VI del Estatuto profesoral se encuentra esta información (ver **Anexo 25. Estatuto Profesor 2022**)

Adicional a lo anterior, la Universidad cuenta con un portafolio de beneficios fijos opcionales, que no constituyen renta y los empleados toman decisiones acerca de cuáles desean utilizar, éstos son agrupados en las siguientes categorías: beneficios en el lugar de trabajo; balance vida, trabajo y bienestar; educación; Ahorro y maximización del ingreso y flexibilidad en tiempo (ver **Anexo 23. Selección, vinculación y permanencia**)

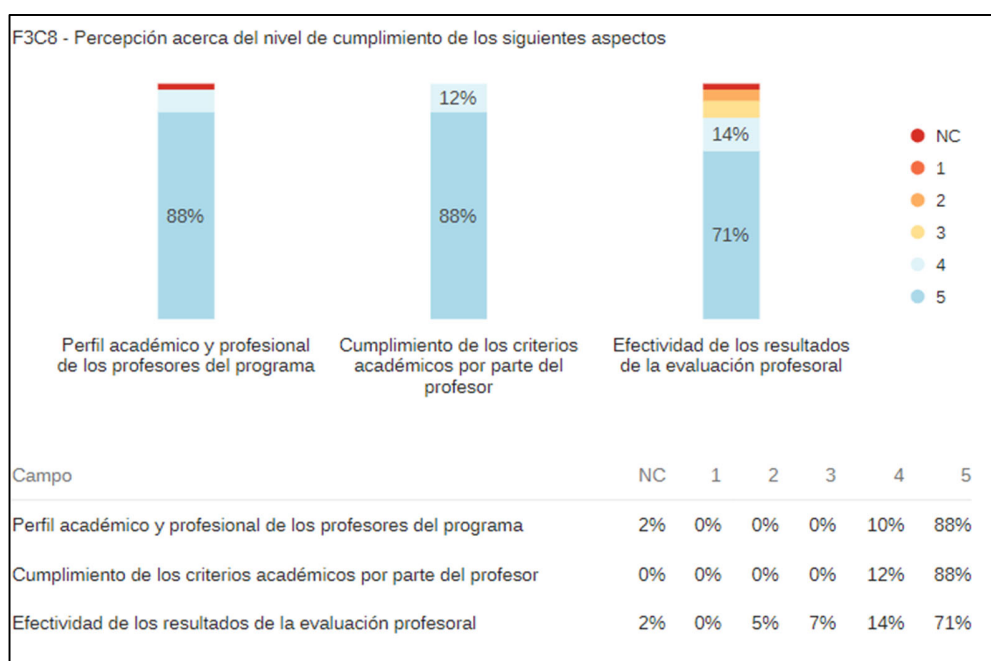
Fruto del cumplimiento de lo estipulado por el Estatuto Profesor, los resultados de las encuestas a profesores de tiempo completo dejan claro que aspectos tales como el perfil académico y profesional

de los profesores del programa son valorados como muy buenos por el 14% de los encuestados y excelente, por el 71%.

De igual manera, sobre cumplimiento de los criterios académicos por parte del profesor, existe una valoración de 12% como muy buena, y como excelente por el 88%.

Además, en lo atinente a la efectividad de los resultados de la evaluación profesoral, el 10% de los encuestados los califica como muy buenos y el 88% como excelentes.

Gráfico 9. Percepción evaluación profesoral



Fuente: resultados encuestas, 2022.

6.3.2 Conclusión de la característica

De acuerdo con la evidencia que puede ser observada en las directrices y prescripciones detalladas en el Estatuto Profesoral, Título IV Capítulos I y II, al igual que en Título VI y en general en las páginas que van entre la 27 a 34 y de la misma forma, en los testimonios que pueden recogerse de los miembros del cuerpo docente, puede concluirse que, tanto para la selección y vinculación de los docentes, como para la permanencia de estos en la Institución y el programa, se demuestra plenamente la transparencia en la aplicación de los criterios establecidos, según las exigencias, el nivel de formación y modalidad del programa. La universidad puede evidenciar que cuenta con un Estatuto Profesoral que contempla principios, lineamientos y normas que median las relaciones entre los profesores y la institución. Además, puede evidenciar que la vinculación de profesores, la cual se hace mediante concurso público, en el cual pueden participar todas las personas que cumplen los requisitos establecidos, favorece los intereses y necesidades académicas de la Universidad, privilegiando los mayores niveles de formación.

Con base en lo anteriormente expuesto y, sobre todo, con base en la valoración que los docentes hacen sobre los procesos de selección, vinculación y permanencia, así como de las políticas y prácticas de bienestar y desarrollo, puede decirse que esta característica se cumple plenamente y se le da una calificación de 4,9.

6.3.3 Característica 9. Estatuto profesoral

Como puede evidenciarse desde la declaración misma del Estatuto Profesoral se afirma: La Universidad en la búsqueda constante de la excelencia apoya el perfeccionamiento del conocimiento y el mejoramiento de nivel académico e investigativo de sus profesores, buscando con ello tener un cuerpo profesoral actualizado y calificado para desempeñarse de la mejor forma en los campos de acción profesoral.

El Estatuto incluye, entre otros, generalidades, selección, derechos y potestades, deberes y restricciones, evaluación de la labor académica del profesor, generalidades de la carrera académica, clasificación profesoral, categorías de los profesores de cátedra, estímulos y distinciones y régimen disciplinario (ver **Anexo 24. Estatuto Profesoral 2012**)

En la Universidad en general y en la Escuela en particular, ha existido una política de apoyo en tiempo y dinero en la formación y capacitación del cuerpo docente, que le ha permitido al programa contar con un grupo de profesores con formación de maestría y sobre todo de doctorado; en efecto, de los 13 profesores de tiempo completo que imparten cursos en la maestría, 9 de ellos tienen título de doctor.

Entre los años 2015 y 2021 la Escuela de Administración ha invertido 2.054.725.227,00 de pesos en formación doctoral de sus profesores (ver **Anexo 29 Histórico de formación profesores de planta** y **Anexo 25. Estatuto Profesoral 2022**, pág. 97)

[Anexo 29 Histórico de formación profesores de planta](#)

La Escuela de Administración, a la cual está adscrito el programa en proceso de auto evaluación, ha propiciado las condiciones necesarias para que, entre los años 2015 a 2022, de un total de 92 de sus docentes (88 de tiempo completo y 4 de medio tiempo) 72 de ellos hayan sido promovidos en el escalafón docente.

En el **Anexo 30. Histórico cambios en el escalafón docente**, puede encontrarse un histórico de cambios en el escalafón docente que benefició a los profesores en los últimos años.

[Anexo 30. Histórico cambios en el escalafón docente](#)

En el título VI del Estatuto Profesoral se establece información atinente a los diferentes estímulos y distinciones encaminadas a reconocer y exaltar la excelencia académica de los profesores y al reforzamiento de los mecanismos de atracción y permanencia, a saber: el periodo sabático, la formación y capacitación, premios por el desempeño y las distinciones.

Las distintas prácticas de reconocimiento y estímulo en la promoción de la trayectoria profesoral, exaltación de los méritos, así como los incentivos a la inclusión y ascenso en el escalafón docente, son declaradas en el artículo 66 del Título VI, que prescribe: "... otorgamiento de estímulos y distinciones. La Universidad exalta y reconoce la excelencia académica de sus profesores, que hayan sobresalido en actividades de docencia, proyección social, investigación, y administración académica".

Además, tradicionalmente la Universidad ha generado prácticas que procuran el bienestar de los empleados en general y de los docentes en particular, que se formalizan y se consagran en un portafolio de beneficios fijos y opcionales, que no constituyen renta y a los cuales los empleados pueden acceder. Dichos beneficios se agrupan en las siguientes categorías:

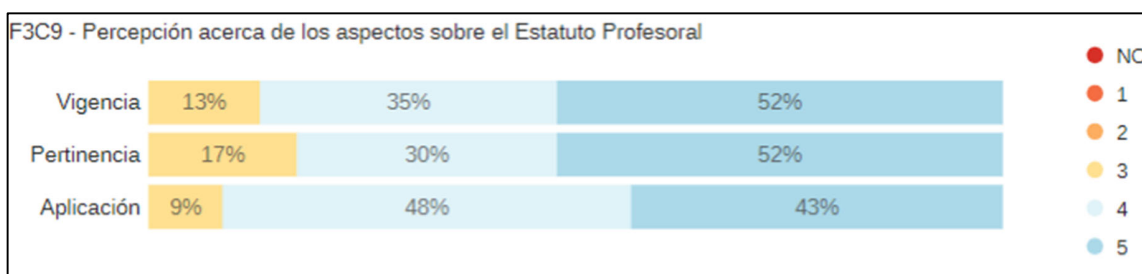
- Beneficios en el lugar de trabajo

- Balance vida, trabajo y bienestar
- Educación
- Ahorro y maximización del ingreso
- Flexibilidad en tiempo

Anexo 31. Beneficios para empleados

En la encuesta realizada a los profesores de tiempo completo, se observa que la valoración que en este sentido dan a la vigencia del Estatuto Profesional es de 35% como muy buena y de 52% como excelente. Por su parte, la valoración que los encuestados dan su pertinencia es de 30% como muy buena y 52% como excelente. Sobre la aplicación del Estatuto Profesional, los docentes dan su apreciación, en lo atinente a esta característica, en un 48% como muy buena y 43% como excelente.

Gráfico 10. Percepción acerca del estatuto profesoral



Fuente: resultados encuestas, 2022.

En la actualidad la Institución adelanta la construcción de un nuevo Estatuto, con la participación directa de los representantes profesorales en los estamentos responsables, para el efecto en el Consejo Superior y en el Consejo Directivo; de igual manera los profesores tienen espacios de participación para discutir el nuevo estatuto, tales como: reuniones formales con jefes de áreas, reuniones con representantes profesorales, grupos primarios (Reunión de los jefes con sus inmediatos colaboradores), reuniones de profesores con los representantes profesorales al Consejo Superior y al Consejo Directivo, entre otros. Asimismo, espacios para la presentación de propuestas sobre las transformaciones requeridas por las nuevas realidades académicas y las necesidades del cuerpo docente.

La participación de los representantes de los docentes ante el Consejo Académico ha sido fundamental durante la construcción de los Estatutos Profesoraes 2012 y 2022. En el proceso se realizaron las siguientes actividades: reuniones de sensibilización, reuniones periódicas con la activa participación 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 y publicación en la página web. Así mismo, la divulgación del Estatuto profesoral se realiza por diferentes canales de comunicación institucionales como: Intranet Entrenos, Somos, portal institucional, carteleras, redes sociales y correo electrónico.

El compromiso institucional con los profesores se refleja en la concepción de un nuevo estatuto que responda a las necesidades de los docentes y permita reconocer su labor en diferentes dimensiones. El nuevo Estatuto se basa en principios que reconocen la diversidad entre las escuelas y sus disciplinas, y fomenta las tres dimensiones del quehacer profesoral: docencia e innovación pedagógica; ciencia, tecnología e innovación; y servicio y proyección social. Algunos de los cambios que se destacan en el nuevo Estatuto incluyen la modificación de los tipos y categorías profesorales; y el proceso de ascenso y desarrollo de la carrera profesoral. En el tipo de profesores de carrera profesoral, se resalta la adopción de estándares internacionales en las categorías de profesor Asistente, Asociado y Titular, y en los pasos de una categoría a otra; y la creación de la categoría de

profesor Distinguido, como paso último en la carrera profesoral, resignificando así la figura de profesor Investigador que existía en el anterior escalafón por puntos vigente desde el año 2000. Se crearon, además, otros tipos y categorías como lo son las de Profesor de la Práctica y Profesor de Consultorio (ver **Anexo 25. Estatuto Profesoral 2022**)

6.3.4 Conclusión de la característica

La Universidad cuenta con evidencia estadística sobre el otorgamiento de los beneficios, estímulos, reconocimientos e incentivos, que pueden ser consultados en documentos disponibles, tales como:

En el **Anexo 32. Histórico sabáticos**, puede apreciarse que entre los años 2018 y 2022 un total de 11 profesores hicieron uso voluntario de su derecho a sabático, 7 de los cuales disfrutaron de un período de seis meses y los cuatro restantes se acogieron a sabáticos de un año. En dicho anexo se puede observar, además, las actividades que desarrollaron y los compromisos académicos, en términos de productos esperados que llevaron a efecto.

[Anexo 32. Histórico sabáticos](#)

[Anexo 33. Histórico premios y distinciones](#)

[Anexo 34. Histórico apoyo a formación docente](#)

[Anexo 35. Histórico de bonificaciones recibidas por consultoría](#)

Los periodos sabáticos son un derecho del cual el profesor puede hacer uso o no, dependiendo de sus planes de crecimiento y desarrollo académico y de sus proyectos internos y externos,

Por su parte, en el **Anexo 33. Histórico premios y distinciones**, se observa que entre los años 2018 y 2021, los profesores de la Escuela de administración han recibido reconocimientos en premios a la excelencia docente por un total de 46.794.982 pesos. En el mismo periodo fueron reconocidos con un total de 12.168.007 pesos, en distinciones a la excelencia investigativa. Por su parte, el profesor reconocido como emérito, recibió un bono de 2.070.290 y el reconocimiento a la proyección social, alcanzó la cifra de 5.853.820.

En el **Anexo 34. Histórico apoyo a formación docente**, se observará que entre los años 2015 y 2022 la Escuela de Administración dispuso de un total de 1.919.026.375 pesos para el apoyo a la formación doctoral de sus docentes, 125.723.200 pesos en maestría y 9.975.652 pesos en apoyo a la formación en especialización. En dicho anexo pueden verse, también, los países en los que los profesores llevaron a efectos sus estudios.

Por otra parte, en el **Anexo 35. Histórico de bonificaciones recibidas por consultoría** el lector encontrará que entre los años de 2016 y 2022, los profesores recibieron bonificaciones adicionales por servicios de asesorías prestadas en las empresas, por un valor de \$712.492.268,00. Tal información se encuentra de manera diferenciada por docente. Dichas asesorías se prestan de manera voluntaria y se reconocen de forma adicional a su salario.

Con base en lo anterior puede concluirse, sin lugar a duda, que la universidad aplica su Estatuto Docente en la promoción de la trayectoria profesoral, el reconocimiento de los méritos y el ascenso en el escalafón y que satisface plenamente los requerimientos de esta característica, por lo que se le otorga una calificación de 4,8.

6.3.5 Característica 10. Número, dedicación, nivel de formación y experiencia

Como efectivamente puede observarse en el **Anexo 36. Histórico asignación docente**, elaborado por la Dirección de Desarrollo Académico, la Escuela de Administración, a la cual está adscrito el programa de Maestría en Administración, cuenta con un número de profesores que le permite la dedicación promedio a las actividades de investigación 0,41%, asignación académica a actividades

Nuevo Plan de Mejoramiento | 61

de posgrado 6,99%, asignación académica actividades de pregrado 91,20%, actividades de docencia 0,32%, actividades de proyección social 0,07%, actividades de administración académica y desarrollo institucional 0,72%, actividades de formación y capacitación 0,29 % y sabáticos 0,01%

Anexo 36. Historico asignación docente

Existe evidencia de la relación entre la cantidad, la exclusiva dedicación, nivel de formación de doctores y docentes con título de maestría y experiencia suficiente de los profesores de tiempo completo, con respecto al número de estudiantes y su nivel de formación según las modalidades de los programas académicos

Se cuenta en la Institución con evidencia de la existencia de una base de docentes de tiempo completo los cuales cuentan con un contrato a término indefinido.

Específicamente, la Maestría en Administración tiene un número de profesores con formación pertinente al área disciplinar del programa con título de maestría y de doctorado, quienes cuentan con experiencia o formación pedagógica, investigativa y profesional certificada, y experiencia en investigación, que permite garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y de las funciones asignadas, con altos niveles de calidad, atendiendo a estándares internacionales, en coherencia con el nivel de formación de la maestría.

Los niveles de formación profesoral han permitido la conformación de grupos de investigación reconocidos ante COLCIENCIAS, los cuales ponen a disposición de los estudiantes del programa, las líneas de investigación que apoyan los procesos conducentes a la realización del trabajo de grado, tanto en lo referente a la dirección temática y metodológica de los proyectos de grado.

Tabla 18. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al programa

Grupo de investigación	Categoría según Colciencias	Escuela	Líneas de investigación
Administración y Organizaciones	A1	Administración	Gestión del conocimiento y la innovación
			Gestión Humana
			Multilatinas
			Pensamiento Administrativo y Estudios de la Organización
			Pensamiento de sistemas, estrategia e intervención
			Gestión de proyectos y administración de operaciones
Estudios Internacionales	A1	Administración	Internacionalización de la empresa
			Negociación internacional
			Relaciones internacionales
			Comunicación especializada multilingüe

Nuevo Plan de Mejoramiento | 62

Grupo de investigación	Categoría según Colciencias	Escuela	Líneas de investigación
			Comercio exterior
Grupo de estudios en Economía y Empresa	A1	Economía y Finanzas	Macroeconomía, política monetaria y comercio internacional
			Economía laboral, economía urbana y migración
			Economía del crimen, conflictos y construcción de la paz
			Organización industrial, investigación y desarrollo
			Desarrollo rural, economía agrícola y cambio climático
			Historia económica
			Pobreza y desigualdad
			Economía de la educación
			Métodos econométricos y estadísticos
			Economía de la salud
Historia Empresarial Colombiana	A	Administración	Historia empresarial regional
			Estrategia e historia
			Instituciones sociales y económicas, profesionales y trabajadores
			Historia de los servicios públicos
Grupo de Investigación en Innovación, Empresarismo y Sostenibilidad (GUIES)	A	Administración	Empresarismo
			Innovación
El Método Analítico y sus Aplicaciones	A1	Humanidades	Análisis del discurso social y político
			El método analítico en la educación
			El método analítico en la psicología y el psicoanálisis
			El método analítico en las organizaciones
			Salud psíquica

Grupo de investigación	Categoría según Colciencias	Escuela	Líneas de investigación
			Entornos de individuación psíquica y colectiva
Estudios en mercado	A1	Administración	Analítica Digital
			Diseño, Innovación y análisis de productos y servicios
			Comunicaciones y Marca
			Industrias culturales y creativas
			Mercadeo social, responsabilidad social y sostenible
			Ocio y cultura

Fuente: Información Institucional

Además, en las siguientes tablas puede verse el nivel de formación de los docentes, la asignatura que imparten, los grupos de investigación a los que pertenecen y su tiempo de dedicación:

Tabla 19. Nivel de formación de los docentes

Asignatura	Nombre	Apellidos	Título	Tipo de contratación	Grupo investigación	Grupo CI
Estrategia 2	Alvaro	Aguirre Henao	Maestría en Administración	Prestación de servicios	NA	NA
Estadística nivelatorio	Ana Maria	Ortega	Doctorado en Administración Estratégica de Empresas	Tiempo completo	Estudios en Mercado	A1
Estrategia de Mercadeo						
Seminario 2	Andres Mauricio	Mora	Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas	Cátedra	NA	NA
Seminario trabajo de grado	Beatriz Amparo	Uribe De Correa	Maestría en Ciencias de la Administración	Prestación de servicios	Administración y Organizaciones	A1
Estrategia de Mercadeo	Carlos Andres	Salazar Martinez	Doctorado en Humanidades	Tiempo completo	Estudios en Mercado	A1

Nuevo Plan de Mejoramiento | 64

Asignatura	Nombre	Apellidos	Título	Tipo de contratación	Grupo investigación	Grupo CI
Gerencia Gestión Humana	Carlos Humberto	Delgado	Maestría en Desarrollo Humano Organizacional	Prestación de servicios	NA	NA
Gerencia Financiera	Carlos Mario	Arango	Maestría en Administración	Prestación de servicios	NA	NA
Economía de la Empresa y Geopolítica	Catalina	Gomez Toro	Doctorado en Economía	Tiempo completo	Sistemas Financieros y Macroeconomía	A1
Estrategia de Mercadeo	Daniel	Higueta Olaya	Doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas	Prestación de servicios	Estudios en Mercado	A1
Gerencia Financiera	Elkin Arcesio	Gómez	Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Estrategia Organizacional	Francisco Dario	Lopez	Doctorado En Administración y Dirección de Empresa	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Estrategia financiera	Gilberto	Valencia	Maestría en Administración	Cátedra	NA	NA
Matemáticas financieras (nivelatorio)						
Seminario trabajo de grado	Gina Maria	Giraldo	Doctorado en Filosofía	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Estrategia de Mercadeo	Jorge Harley	Guerrero Latorre	Doctorado	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Estadística (Nivelatorio)						
Innovación y emprendimiento	Jorge Hernan	Mesa	Maestría	Tiempo completo	GUIES	A
Economía de la Empresa y Geopolítica	Juan David	Escobar	Maestría	Tiempo completo	NA	NA
Operaciones y Logística	Juan Esteban	Escalante Gomez	Doctorado	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Estrategia 2	Juan Manuel	Arias Sanchez	Candidato a doctor	Cátedra	NA	NA

Nuevo Plan de Mejoramiento | 65

Asignatura	Nombre	Apellidos	Título	Tipo de contratación	Grupo investigación	Grupo CI
Estrategia de Mercadeo	Juan Miguel	Giraldo Ospina	Candidato a doctor	Prestación de servicios	NA	NA
Estrategia de Mercadeo	Juliana	Villegas Gomez	Doctorado	Tiempo completo	Estudios en Mercadeo	A1
Estrategia Financiera	Leonardo	Sanchez	Maestría	Tiempo completo	Información y Gestión	A
Contabilidad Nivelatorio						
Seminario 1	Maria Andrea	De Villa	Doctorado	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Estrategia 1	Martha Eugenia	Reyes	Doctorado	Tiempo completo	Administración y Organizaciones	A1
Economía de la Empresa y Geopolítica	Mery Patricia	Tamayo	Doctorado	Tiempo completo	OMEGA	A1
Gerencia de Gestión Humana	Olga Lucia	Vanegas Arboleda	Maestría	Cátedra	NA	NA
Estrategia financiera	Oscar Eduardo	Medina	Maestría	Tiempo completo	NA	NA
Contabilidad Nivelatorio						
Operaciones y Logística	Oscar Mauricio	Pineda	Maestría	Prestación de servicios	NA	NA
Gerencia de Mercadeo	Paul Andres	Marino Lopez	Maestría	Prestación de servicios	NA	NA
	Ricardo De Jesus	Delgado Restrepo		Cátedra	NA	NA
Estrategia financiera Costos Nivelatorio	Ricardo	Uribe Marin	Maestría	Cátedra	NA	NA
Seminario 3	Santiago	Garcia	Doctorado	Prestación de servicios		
Gerencia de Mercadeo	Sergio Andres	Serrano	Maestría	Prestación de servicios	NA	NA
Gerencia Financiera	Victor Manuel	Sierra	Maestría	Cátedra		

Fuente: Información del programa

Las encuestas realizadas a los estudiantes del programa dejan ver que la disponibilidad para atender a los estudiantes es calificada como muy buena por el 27% de los encuestados y es calificada como excelente por el 30% de los encuestados.

Sobre el dominio del tema por parte de los docentes, el 17% de estudiantes encuestados es valorado como muy bueno, y 83% lo califican como excelente.

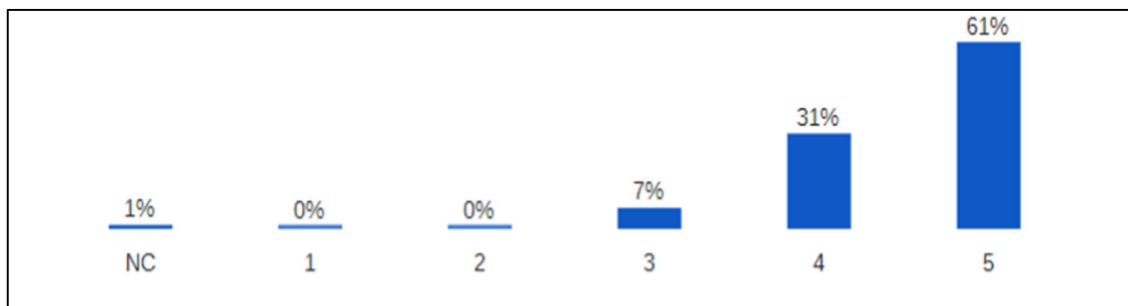
En cuanto a la habilidad para relacionar su disciplina con otras esferas de conocimiento, el 22% de estudiantes encuestados la valoran como muy buena, y 72% de ellos, como excelente.

Sobre la habilidad para promover y mejorar el interés del estudiante en clase, el 23% de los estudiantes la califican como muy buena y 71% como excelente.

Sobre la pedagogía (claridad al enseñar, utiliza buenas herramientas y motiva a los estudiantes) el 28% la califican como muy buena y el 65% de los estudiantes encuestados como excelente

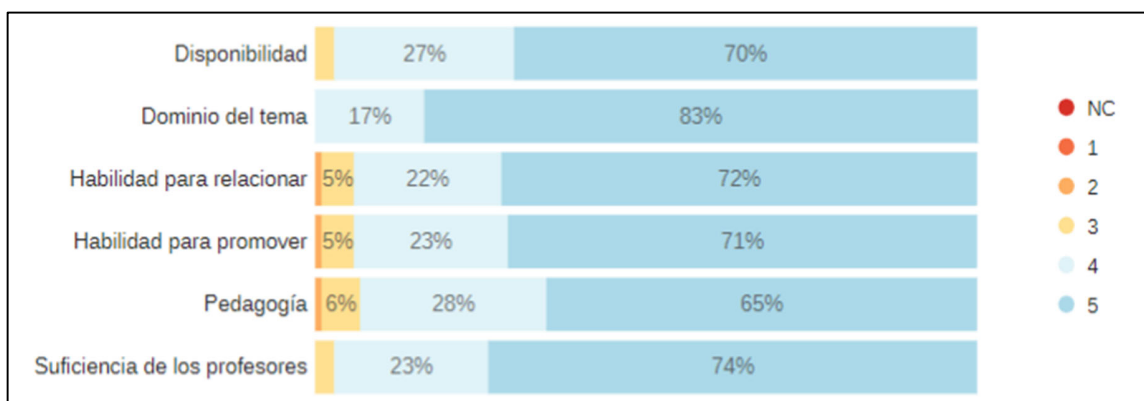
Sobre la suficiencia de los profesores, para cumplir con sus labores de docente, el 23 de los estudiantes la califican como muy buena, y 74% de los estudiantes encuestados como excelente.

Gráfico 11. Grado de satisfacción del perfil académico y profesional de los profesores del programa



Fuente: resultado encuestas, 2022

Gráfico 12. Percepción sobre el cuerpo profesoral



Fuente: resultado encuestas, 2022

Dentro de las acciones de mejora que viene desarrollando el programa, se considera importante, Persistir en fortalecer número, dedicación, nivel de formación y experiencia de sus docentes.

6.3.6 Conclusión de la característica

Lo anterior permite concluir que los requisitos de esta característica en evaluación, a saber, lo referente al número de profesores con la dedicación, nivel de formación y experiencia requeridos para el desarrollo de las labores formativas, académicas y docentes, se cumplen plenamente.

6.3.7 Característica 11. Desarrollo profesoral

En el **Anexo 29 Histórico de formación profesores de planta** construido por la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar, se comprueba que la Universidad dispone de evidencias claras sobre la aplicación de políticas institucionales generales y también de aplicación de políticas particulares en las distintas escuelas, según sus características y necesidades atinentes al desarrollo profesoral.

Nuevo Plan de Mejoramiento | 67

En la Institución existe suficiente evidencia de los resultados de dichos esfuerzos que se reflejan en el creciente número de profesores con los más altos títulos académicos. Además, existen políticas de capacitación permanente, formal y no formal, en cuanto a actualización pedagógica y didáctica de los docentes, en la búsqueda de fortalecer competencias, no sólo de sus áreas de saber específico, sino también de competencias de enseñanza de estos, de acuerdo con los ciclos de formación que atienden.

En la siguiente tabla, se puede observar el histórico de formación de profesores de planta del Departamento de Organización y Gerencia (Departamento al cual se encuentra adscrito el programa y que hoy se denomina como Área de Organizaciones, Dirección y Estrategia)

Tabla 20 Histórico formación profesores de planta del Departamento de Organización y Gerencia.

Departamento	Doctorado	Maestría	Total general
DEPTO. ORGANIZACIÓN Y GERENCIA	30	27	45

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar.

En el **Anexo 37. Histórico Formación Profesores de Cátedra** y la **Tabla 21 Histórico de formación de profesores de cátedra** puede observarse un histórico de la formación profesoral de docentes de cátedra que ha beneficiado a los docentes de la Escuela.

Anexo 37. Histórico Formación Profesores de Cátedra

Tabla 21 Histórico de formación de profesores de cátedra

Semestre	Doctorado	Maestría	Especialización	Profesional	Total General
2015-1	1	121	54	26	202
2015-2	8	128	48	29	203
2016-1	5	133	46	24	208
2016-2	5	140	42	20	207
2017-1	5	152	28	14	199
2017-2	6	159	22	10	197
2018-1	5	169	21	11	206
2018-2	5	173	19	12	209
2019-1	4	175	17	13	209
2019-2	5	172	12	7	196
2020-1	5	168	10	6	189
2020-2	6	149	8	4	167
2021-1	6	149	4	5	164
2021-2	5	152	3	1	161
2022-1	4	159	1	1	165
2022-2	7	167	0	5	179
Total general	25	621	87	65	574

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar.

Los resultados de la encuesta a los directivos y profesores de la Maestría dan cuenta de la positiva percepción que dichos estamentos tienen sobre los resultados de las estrategias de desarrollo integral del cuerpo profesoral, tanto en el mejoramiento de las competencias pedagógicas como científicas y de aquellas que propenden por el cumplimiento de la actividad misional de proyección a la comunidad.

Sobre la percepción acerca del impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo de los profesores, en cuanto a la diversidad de estudiantes y docentes, los resultados son: muy bueno, el 21% de los profesores consultados, y excelente el 74% de los docentes encuestados

Sobre la percepción acerca del impacto que han tenido esas acciones de capacitación y desarrollo de modalidades de la docencia (virtual presencial y combinada) los resultados son: muy bueno, el 24% de los profesores consultados, y excelente el 74%

En lo referente a la movilidad en el marco de la internacionalización, los resultados son: muy bueno, el 12% de los docentes consultados, y excelente el 81%

Además, el cuerpo profesoral atiende a la diversidad de los sujetos en formación de pregrado, posgrado y doctorado, bien sea en modalidades presencial, virtual y combinada, lo que le permite a la Institución y al programa contar con cada vez un mayor número de estudiantes de otras regiones, que enriquecen la interacción y el intercambio docente y estudiantil. Consúltense los documentos Política Institucional de Internacionalización (ver **Anexo 38. Política Institucional de Internacionalización**), así como las páginas que van desde la 22 a la 28 del documento Estrategias Docentes para la Internacionalización Curricular (ver **Anexo 39. Estrategias docentes para la internacionalización curricular**), de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

[Anexo 38. Política Institucional de Internacionalización](#)

[Anexo 39. Estrategias docentes para la internacionalización curricular](#)

Por otra parte, existe evidencia de las políticas de inclusión y diversidad, las cuales pueden observarse en el **Anexo 40. Informe atención a necesidades diversas 2019-2021**. También puede consultarse compromiso de la Universidad frente al tema de inclusión y diversidad en este [enlace](#).

[Anexo 40. Informe atención a necesidades diversas 2019-2021](#)

Dentro de las acciones de mejora que viene desarrollando el programa, se considera importante, Continuar con la ampliación de pasantías conjuntas a universidades en el mundo, combinadas con experiencia en empresas de reconocida trayectoria, las cuales puedan ser acompañadas por profesores de cátedra.

6.3.8 Conclusión de la característica

Por lo que puede evidenciarse en los documentos citados y en los resultados de la encuesta a directivos y docentes, puede afirmarse que, con respecto a la articulación de las políticas de la Universidad, en general, y de los propósitos de la Maestría en particular, sobre los resultados de la aplicación de estrategias de desarrollo integral del cuerpo docente, puede concluirse que se cumple plenamente, lo cual se traduce concretamente en el hecho de que los docentes están en capacidad de atender las diversas necesidades de los sujetos en formación, usando distintas modalidades de enseñanza y que la Institución atiende los necesidades de internacionalización y de diversidad e inclusión de profesores y estudiantes.

6.3.9 Característica 12. Estímulos a la trayectoria profesoral

Si se revisan los archivos levantados por la Dirección de Desarrollo Humano, concretamente el documento Histórico de Premios y Distinciones (ver **Anexo 33. Histórico premios y distinciones**), además del documento Histórico de estímulos a los profesores (ver **Anexo 41. Histórico de estímulos a profesores**), se puede comprobar la existencia de efectos positivos en el claustro docente, producidos por los reconocimientos a los buenos desempeños en docencia, investigación y proyección a la comunidad.

Anexo 41. Histórico de estímulos a profesores

Las escuelas premian con estímulos materiales y simbólicos el buen desempeño, pero la Universidad también exalta con premios anuales, la excelencia en las actividades misionales, mediante los resultados de las evaluaciones en 360 grados, el impacto en los grupos de interés y la libre postulación de pares. Las exaltaciones se hacen en ceremonias solemnes de pública asistencia, donde se anuncian los premios en dinero.

En la **Tabla 22 Histórico de premios y distinciones a profesores de la Escuela de Administración**, se observa que entre los años 2018 y 2021, los profesores de la Escuela de administración han recibido reconocimientos en premios por un valor total de 66.887.099 de pesos.

Tabla 22 Histórico de premios y distinciones a profesores de la Escuela de Administración

AÑO	Excelencia docente	Investigación	Profesor Emérito	Proyección Social	Total general
2012	\$ 3.493.379				\$ 3.493.379
2013	\$ 7.231.295				\$ 7.231.295
2014	\$ 5.100.829				\$ 5.100.829
2015	\$ 4.327.793				\$ 4.327.793
2017	\$ 4.510.576	\$ 6.080.033		\$ 5.853.820	\$ 16.444.429
2018	\$ 3.803.564	\$ 6.087.974			\$ 9.891.538
2019	\$ 5.744.219		\$ 2.070.290		\$ 7.814.509
2020	\$ 5.744.219				\$ 5.744.219
2021	\$ 6.839.108				\$ 6.839.108
Total general	\$ 46.794.982	\$ 12.168.007	\$ 2.070.290	\$ 5.853.820	\$ 66.887.099

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar

Asimismo, la Institución exalta a los empleados por su permanencia, también en ceremonia pública, y reconoce con bonificaciones la estabilidad y permanencia por cada quinquenio hasta los 45 años, lo cual da cuenta, además, de la estabilidad laboral que la Universidad ofrece como empleador.

Las encuestas a directivos y profesores de la maestría también dan cuenta de unos resultados sobresalientes a la vista de los interrogados, quienes perciben los efectos del régimen de estímulos a la docencia, la investigación, la innovación, la creación artística y cultural, y la proyección social.

Por otra parte, sobre reconocimientos y estímulos a las distintas dimensiones de la actividad de los docentes, puede verificarse que según los resultados de las encuestas, la valoración de los profesores sobre los distintos reconocimientos y estímulos puede resumirse así:

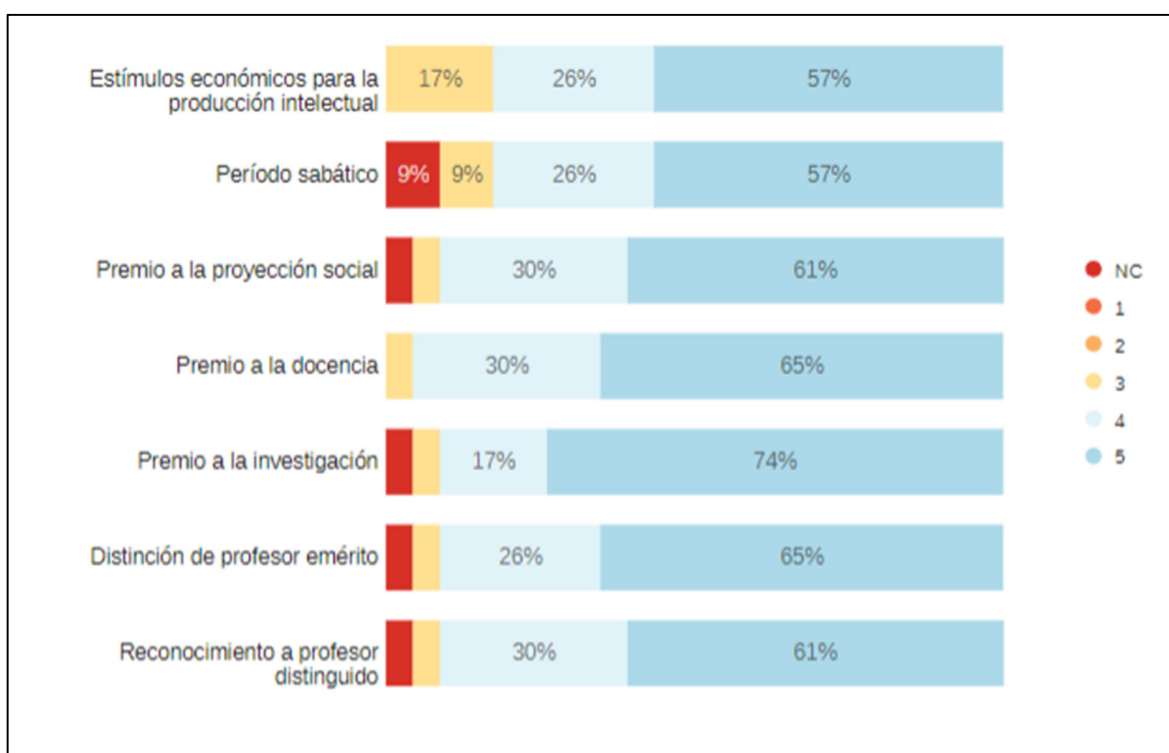
En los resultados de las encuestas realizadas a los profesores, sobre los estímulos y reconocimientos, se evidencia que:

- Los estímulos económicos para la producción intelectual, los califican como muy buenos el 26%, y excelentes el 57% de los encuestados
- El período sabático, lo califican como muy bueno el 26%, y excelente el 57% de los encuestados
- El premio a la proyección social, lo califican como muy bueno el 30% y excelente el 61% de los encuestados

Nuevo Plan de Mejoramiento | 70

- El premio a la docencia, lo califican como muy bueno el 30% y excelente el 65% de los encuestados
- El premio a la investigación, lo califican como muy bueno el 17%, y excelente el 74% de los encuestados
- La distinción de profesor emérito, lo califican como muy bueno el 26% y excelente el 65% de los encuestados
- El reconocimiento a profesor distinguido, lo califican como muy bueno el 30% y excelente el 61% de los encuestados

Gráfico 13. Percepción acerca de los estímulos que reciben los profesores en el marco de los procesos misionales de la Universidad



Fuente: resultados encuestas, 2022

6.3.10 Conclusión de la característica

Si se observan las calificaciones reportadas por los docentes sobre los aspectos atinentes a estímulos y reconocimientos, ofrecidos por la Universidad en general y de la Escuela de Administración en particular, el comité auto evaluador evidencia que la característica tiene positiva influencia sobre el cuerpo profesoral.

Por las razones expuestas, el equipo auto evaluador puede afirmar que, en lo referente a la comunicación, puesta en marcha y actualización de las políticas de estímulos y reconocimiento a la excelencia académica, docente, científica y cultural, esta característica se cumple plenamente.

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

Tanto en el Comité de Investigaciones como en el Comité de Escalafón, existe acopio de evidencia sobre los análisis que dichos comités realizan acerca de la efectividad de los criterios de evaluación

del material derivado de la actividad investigativa de los profesores y su influencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de conformidad con el nivel de formación y modalidad del Programa.

Anexo 42. Producción académica profesores MBA

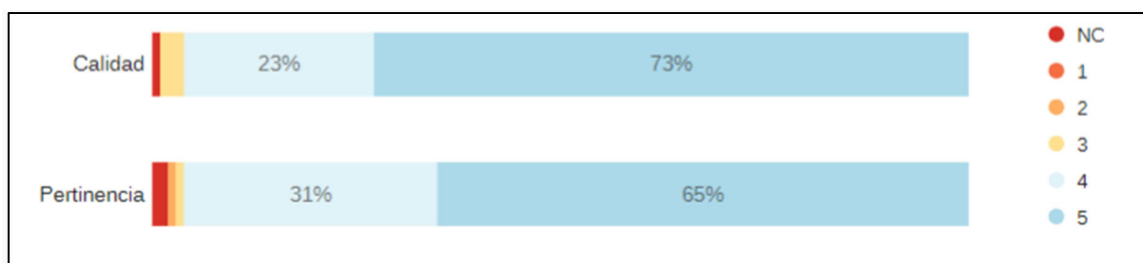
Los distintos cursos de pregrado y posgrado cuentan en sus fuentes de apoyo bibliográfico y materiales de docencia y didáctica que respaldan los propósitos de los procesos de enseñanza aprendizaje. Ello puede apreciarse en las respuestas de estudiantes y directivos del programa, cuando se les pregunta sobre la pertinencia y calidad del material académico producido, de acuerdo con el nivel de formación y la modalidad de la maestría.

En efecto, los resultados de evaluación de los materiales académicos producidos por los profesores para el desarrollo de las diversas actividades académicas, que soportan los ambientes de aprendizaje, de acuerdo con el nivel de formación y modalidad, son muy positivos y dejan ver la aceptación de su calidad y pertinencia.

En los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes de la Maestría, se trasluce que la percepción sobre los materiales de apoyo (artículos, libros, capítulos de libros, software, resultados de investigación, entre otros) utilizados en las clases y diseñados por los profesores del programa son, en términos de calidad, muy buenos según el 23% de los interrogados y excelentes, según el 73 %.

En la misma materia, pero juzgando según el criterio de pertinencia, son muy buenos según el 31% de los interrogados y excelentes, según el 65% de los estudiantes encuestados.

Gráfico 14. Percepción sobre los materiales de apoyo utilizados en las clases y diseñados por los profesores del programa



Fuente: resultados encuestas, 2022

6.3.12 Conclusión de la característica

Al finalizar el análisis de la característica, puede afirmarse que las exigencias de esta, en cuanto a producción de materiales, por parte de los docentes del programa, propios del nivel de formación para el desarrollo de las diversas actividades académicas se satisfacen grado sumo y continúan en proceso de mejoramiento; por tanto, puede decirse que se cumple plenamente.

6.3.13 Característica 14. Remuneración por méritos

Para la asignación salarial de los cargos profesoriales se hace uso de categorías que hacen posible basarse en el desarrollo de la carrera académica del docente durante su vinculación a la Universidad, teniendo en cuenta los títulos universitarios, experiencia docente y profesional, producción intelectual y evaluaciones de su desempeño.

Nuevo Plan de Mejoramiento | 72

En efecto, se cuenta con dos escalas salariales: carrera académica y escalafón por puntos. Los requisitos para la clasificación en las diferentes categorías de los profesores esta detallada en el Estatuto Profesorial (ver [Anexo 25](#). Estatuto Profesorial 2022).

Tabla 23 Categoría por puntos

Categoría	Escalafón por puntos
Auxiliar	1 – 2 – 3
Asistente	1 – 2 – 3
Asociado	1 – 2 – 3
Titular	1 – 2 – 3
Investigador (Solo aplica en escalafón por puntos)	

Fuente: información institucional.

El Reglamento sobre la producción intelectual de los profesores (ver [Anexo 25](#). Estatuto Profesorial 2022, pág 27) establece que la producción intelectual de profesores de carrera académica, elaborada en desarrollo de sus actividades en la Universidad:

“será reconocida por una única vez, mediante estímulos económicos otorgados bajo el carácter de bonificaciones no constitutivas de salario, de acuerdo con los criterios y procedimientos definidos en el reglamento”

Además de lo anteriormente expuesto, se hace uso de estímulos sociales, simbólicos, materiales, y distinciones honoríficas para exaltar y reconocer la excelencia académica de aquellos docentes, que hayan sobresalido en actividades de docencia, investigación, proyección social, y administración académica. Se otorga a los profesores que obtienen dicho reconocimiento un incentivo económico. (ver [Anexo 25](#). Estatuto Profesorial 2022, pág 106 y [Anexo 33](#). Histórico premios y distinciones).

En la siguiente escala pueden apreciarse la remuneración aprobada para el año en curso según la categoría en el escalafón docente

Tabla 24. Escalas salariales aprobadas por el consejo directivo para los docentes Escalafonados por Puntos.

CATEGORÍA	SALARIO 2023
Auxiliar 1	\$ 5.941.208
Auxiliar 2	\$ 6.576.402
Auxiliar 3	\$ 7.125.626
Asistente 1	\$ 8.288.552
Asistente 2	\$ 8.909.421
Asistente 3	\$ 9.589.981
Asociado 1	\$ 10.807.836
Asociado 2	\$ 11.827.484
Asociado 3	\$ 12.641.777
Titular 1	\$ 13.885.887
Titular 2	\$ 14.580.775
Titular 3	\$ 15.349.693
Investigador	\$ 15.942.860

Fuente: información institucional

Las cifras específicas para el programa se encuentran en siguiente anexo.

[Anexo 43. Escalas de remuneración de profesores del programa](#)

6.3.14 Conclusión de la Característica

Al finalizar el análisis de la característica, puede afirmarse que las exigencias, en cuanto a la compensación laboral a los docentes, basada en sus méritos académicos y profesionales, su contribución en el desarrollo de los componentes formativos, pedagógicos, investigativos, su pertinencia social, el nivel de formación y la modalidad del programa académico se cumple plenamente, con una calificación de 5,0.

6.3.15 Característica 15. Evaluación de profesores

Existe un documento de Gestión Profesoral en la Dirección de Desarrollo Académico, denominado Histórico de la Evaluación de 360° de Profesores de Plant, a (ver **Anexo 44. Histórico de la Evaluación de 360° de profesores de planta**) en el cual se evidencia la existencia de habituales y permanentes mecanismos y procesos de evaluación docente, atinentes a sus distintas actividades formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

Anexo 44. Histórico de la Evaluación de 360° de profesores de planta

Por su parte, los estudiantes evalúan el desempeño de sus docentes por cada asignatura, mediante las plataformas EAFIT INTERACTIVA y EPIK, activando un código QR (ver foto del instructivo en www.eafit.edu.co/epik) **Figura 8 Invitación evaluación docente** se incluye la ruta para que el profesor pueda acceder a las evaluaciones que hacen sus estudiantes, consideraciones y recomendaciones que sobre su asignatura, cumplimiento de objetivos, metodología de enseñanza, evaluación, etc. hacen sus estudiantes en el transcurso de la materia y en el momento de su finalización.

En caso de considerarlo necesario, el director del programa o el jefe del área, podrían apoyarse en los resultados de dicha evaluación, como un posible insumo en los planes de mejoramiento acordados formal o informalmente con el profesor.

Figura 8 Invitación evaluación docente



¿Qué es la evaluación a la docencia?

- Es una encuesta orientada al mejoramiento de los procesos de docencia y la transformación del aprendizaje.
- Los estudiantes tienen el derecho y el deber de evaluar a los profes de cada materia.
- La evaluación a la docencia se realiza para cada materia una vez se terminan las clases, ingresando a [Epik](#).
- La evaluación es obligatoria, transcurridos 25 días calendario a partir de la última clase de la materia, el estudiante con evaluaciones pendientes tendrá inactivaciones temporales en EAFIT Interactiva y Epik.

¿Por qué es importante realizar la evaluación a la docencia?

- Es un espacio donde se proponen ideas, cambios y mejoras.
- Permite reconocer a los profesores que lo hacen excelente.
- Aporta a los planes de mejoramiento del proceso de docencia.
- Da información para el seguimiento del desarrollo profesoral.
- Complementa varios procesos institucionales importantes.



Fuente: Ingresa a www.eafit.edu.co/epik

Para consultar la evaluación, el profesor debe ingresar a [Epik](#), con el usuario y contraseña de la Universidad.

Los resultados de las encuestas a estudiantes, docentes y directivos de la maestría, en donde se conoce su opinión sobre los criterios y mecanismos para la evaluación de los profesores, dejan claro su concepto sobre la transparencia, equidad y eficacia, así como su coherencia con el propósito superior de la Universidad, el nivel de formación y la modalidad del programa, además de las acciones emprendidas de dichos procesos.

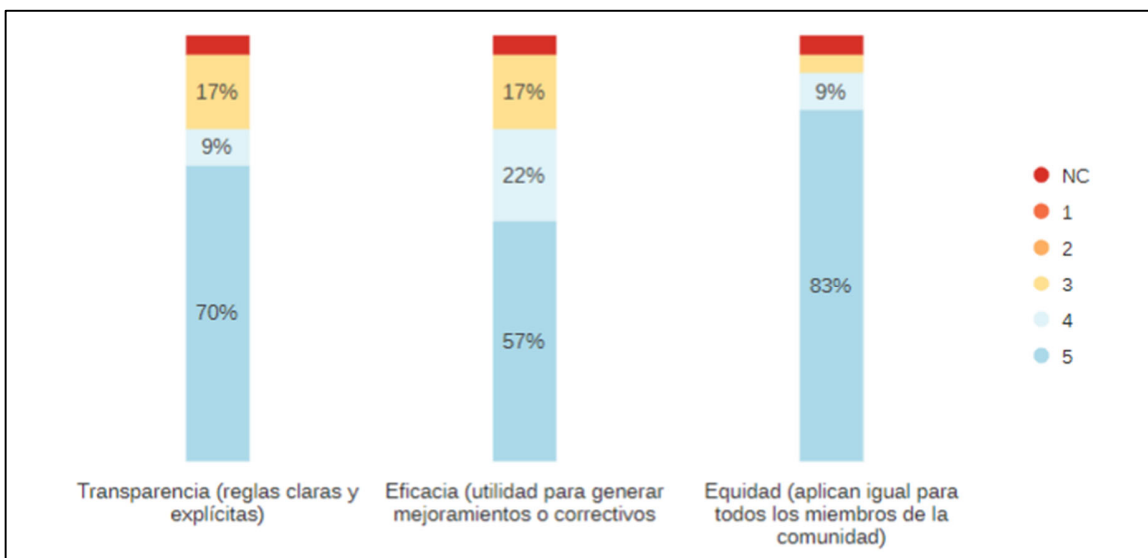
Nuevo Plan de Mejoramiento | 75

En efecto, según los docentes, los criterios de evaluación, transparencia, reglas claras y explícitas, son muy buenos según el 9% y excelentes, según el 70 % de los profesores encuestados.

La eficacia y utilidad para generar mejoramientos o correctivos son muy buenos según el 57% y excelentes, según el 22 % de los profesores encuestados.

La equidad (aplican igual para todos los miembros de la comunidad) es calificada como muy buena según el 83% y excelente, según el 9% de los profesores encuestados.

Gráfico 15. Percepción acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación docente en cada uno de los siguientes aspectos



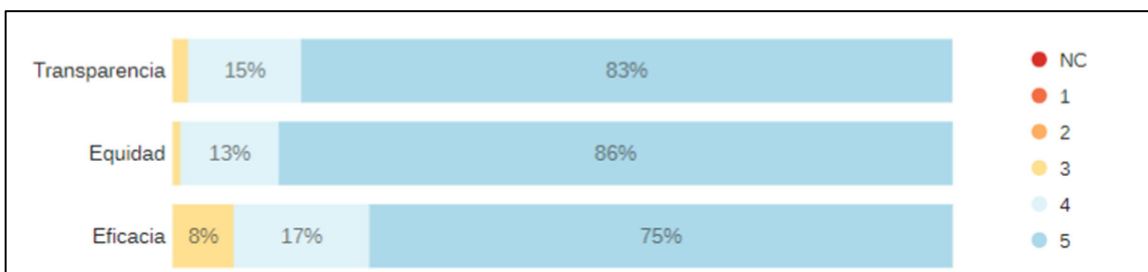
Fuente: resultados encuestas, 2022

Por su parte los estudiantes valoran la transparencia (reglas claras y explícitas) como muy buena por el 15% de los estudiantes encuestados y como excelentes el 83%

Equidad (Aplican igual para todos los miembros de la comunidad) como muy buena el 13% de los estudiantes encuestados y como excelente el 86%

Eficacia (utilidad para generar mejoramientos o correctivos) como muy buena el 17% de los estudiantes encuestados y como excelente por el 75%

Gráfico 16. Percepción acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación docente



Fuente: resultados encuestas, 2022

6.3.16 Conclusión de la característica

Apoyados en la evidencia de la existencia de habituales procesos de evaluación de las distintas actividades y desempeños en las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión del cuerpo docente de la universidad, en general, y del programa en particular, además de que estos son establecidos, difundidos y conocidos con antelación por los distintos estamentos, teniendo en cuenta el nivel de formación y la modalidad del programa, puede afirmarse que esta característica se cumple plenamente.

6.3.17 Conclusiones del Factor 3. Profesores

6.3.17.1 Selección, vinculación y permanencia.

En la selección y vinculación de los docentes, como en la permanencia de estos en la Institución y el programa, se demuestra plenamente la transparencia en la aplicación de los criterios establecidos, según las exigencias, el nivel de formación y modalidad del programa. Existe la posibilidad de observar empíricamente el proceso detallado en cuanto lineamientos y directrices del Estatuto Profesoral, Título IV Capítulos I y II, al igual que en Título VI y en general en las páginas que van entre la 27 a 34. Se verificará, igualmente, en las declaraciones de los profesores

6.3.17.2 Estatuto profesoral.

La Institución tiene registro estadístico sobre los beneficios concedidos, así como de estímulos, reconocimientos e incentivos otorgados, que pueden ser consultados en documentos disponibles, a saber, histórico de sabáticos, histórico sobre premios y distinciones, histórico de cambios en el escalafón, histórico, de apoyo a la formación docente, histórico de bonificaciones recibidas.

Puede afirmarse con apoyo en la evidencia, que la Universidad aplica su Estatuto Docente en la promoción de la trayectoria profesoral, el reconocimiento de los méritos y el ascenso en el escalafón, lo cual permite afirmar que se satisfacen plenamente los requerimientos de esta característica: el reconocimiento de los méritos y el ascenso en el escalafón, de acuerdo con el nivel de formación y modalidad del programa académico.

6.3.17.3 Número, dedicación, nivel de formación y experiencia.

El programa en autoevaluación cuenta con un cuerpo docente formado en segundo y tercer ciclo, en campos del saber pertinentes al área disciplinar de la maestría. Sus profesores cuentan además con experiencia o formación pedagógica, investigativa y profesional certificada, lo cual hace posible dar cumplimiento a los propósitos de aprendizaje de los sujetos en formación, con los niveles de calidad esperada, la cual se atiene a estándares internacionales coherentes con el nivel de formación de maestría. Por tanto, se concluye que las exigencias de esta característica en cuanto número de profesores, su dedicación, así como la formación requerida, experiencia, necesarias para su quehacer formativo, investigativo y docente, se cumplen plenamente.

6.3.17.4 Desarrollo profesoral.

Con base en la evidencia documental y en los resultados de la encuesta a directivos y docentes, se puede expresar que, con respecto a la articulación de las políticas de la Universidad y de los propósitos del programa, sobre los resultados de la aplicación de estrategias de desarrollo integral del cuerpo docente, se cumple en plenamente puesto que los miembros del cuerpo docente están en capacidad de enfrentar con éxito las diversas necesidades de los estudiantes, recurriendo a diversas modalidades de enseñanza, asimismo puede concluirse que la Institución atiende los necesidades de internacionalización e inclusión del personal docente y discente.

6.3.17.5 Estímulos a la trayectoria profesoral.

La Universidad divulga y cumple el régimen de estímulos y reconocimientos a la actividad calificada de las actividades formativas, académicas, docentes, científicas y culturales; régimen que se expresan en reconocimientos materiales y simbólicos a los docentes por sus buenos desempeños en docencia, investigación y proyección a la comunidad. También se exalta con premios anuales, la excelencia en las actividades misionales, mediante los resultados de las evaluaciones en 360 grados, el impacto en los grupos de interés y la libre postulación de pares. Esas exaltaciones se realizan en ceremonias solemnes de pública asistencia, donde se anuncian los premios materiales, en dinero, y homenajes. Además, se reconoce con bonificaciones la estabilidad y permanencia cada lustro cumplido por el empleado y el docente.

6.3.17.6 Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente.

El Comité de Investigaciones remite al Comité de Escalafón las evaluaciones del material derivado del ejercicio investigativo de los miembros del cuerpo docente y su incidencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de conformidad con el nivel de formación y modalidad del programa académico. Ello, además, tiene impacto en la remuneración del profesor y en general en la escala salarial. Los materiales producidos por los docentes nutren las asignaturas en calidad de fuentes de apoyo bibliográfico, materiales de docencia y didáctica, que respaldan los propósitos de los procesos de enseñanza aprendizaje. Ello es valorado positivamente por estudiantes de la maestría en las encuestas de autoevaluación.

6.3.17.7 Remuneración por méritos.

Los profesores son remunerados según sus méritos académicos y profesionales, y su contribución a los elementos formativos, pedagógicos y de evaluación, la interacción y relevancia social, el nivel de formación y la modalidad del programa académico; ello se transluce en la asignación salarial de las categorías profesoras, las cuales se construyen de conformidad con el desarrollo de la carrera académica del docente durante su vinculación a la Universidad, con base en sus títulos universitarios, experiencia docente y profesional, producción intelectual y evaluaciones de su desempeño.

6.3.17.8 Evaluación de profesores.

Los profesores del programa son evaluados periódica e integralmente: en el transcurso y posterior a la asignatura impartida, por parte de sus estudiantes y, al finalizar el año por sus pares y sus jefes de área en un sistema de 360 grados. Además, su producción académica es evaluada no solo por sus árbitros externos sino por los distintos comités: Comité de Escalafón, Comité de Investigación, según la naturaleza y alcance a las distintas actividades y desempeños en las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

Los procesos de evaluación son previamente conocidos, claramente establecidos y divulgados. Están además lógicamente articulados con el proyecto educativo del programa académico, y acordes con el nivel de formación y la modalidad de este. Estos procesos son claros justos y eficaces. A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 3. Profesores.

Tabla 25. Resultados obtenidos en el Factor 3

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Selección, vinculación y permanencia	1,72%	4.90	Se cumple plenamente
Estatuto profesoral	1,03%	4,80	Se cumple plenamente

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Número, dedicación, nivel de formación y experiencia	1,72%	4,80	Se cumple plenamente
Desarrollo profesoral	1,38%	4,80	Se cumple plenamente
Estímulos a la trayectoria profesoral	1,38%	4,90	Se cumple plenamente
Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente	1,38%	4,80	Se cumple plenamente
Remuneración por méritos	1,38%	5,00	Se cumple plenamente
Evaluación de profesores	1,38%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	11,36%	4,85	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.4 Factor 4. Egresados

6.4.1 Característica 16. Seguimiento de los egresados

Para evaluar el seguimiento a los egresados se tuvo en cuenta: el perfil de egreso fijado por el Proyecto Educativo del Programa (PEP), el sector en que los egresados desarrollan su actividad, los cargos en los cuales se desempeñan, la percepción que tienen los egresados en relación con el impacto del programa en su vida profesional y su nivel de satisfacción con el programa.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: el Proyecto Educativo del Programa (ver **Anexo 11**. Proyecto Educativo del Programa – PEP), las encuestas aplicadas a los egresados por la Dirección de Desarrollo Institucional y Graduados (ver **Anexo 45**. Encuesta Momento Cero), el Informe de resultados de encuesta graduados – MBA (ver **Anexo 6**. Informe resultados encuesta graduados – MBA), el Protocolo para el seguimiento y promoción de la vinculación activa de los graduados (ver **Anexo 49**. Graduados emprendedores MBA). A con la institución, el Perfil integral de posgrados 2017 y 2018 (ver **Anexo 47**. Perfil integral de posgrados 2017 y 2018) identificado por la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar a través de Desarrollo Estudiantil, y el Plan de seguimiento al programa de egresados (ver **Anexo 48**. Plan de seguimiento al programa de Egresados) de la Dirección de Desarrollo Institucional y Graduados.

[Anexo 45. Encuesta Momento Cero](#)

[Anexo 46. Protocolo para el seguimiento y promoción de los graduados - MBA](#)

[Anexo 47. Perfil integral de posgrados 2017 y 2018](#)

[Anexo 48. Plan de seguimiento al programa de Egresados](#)

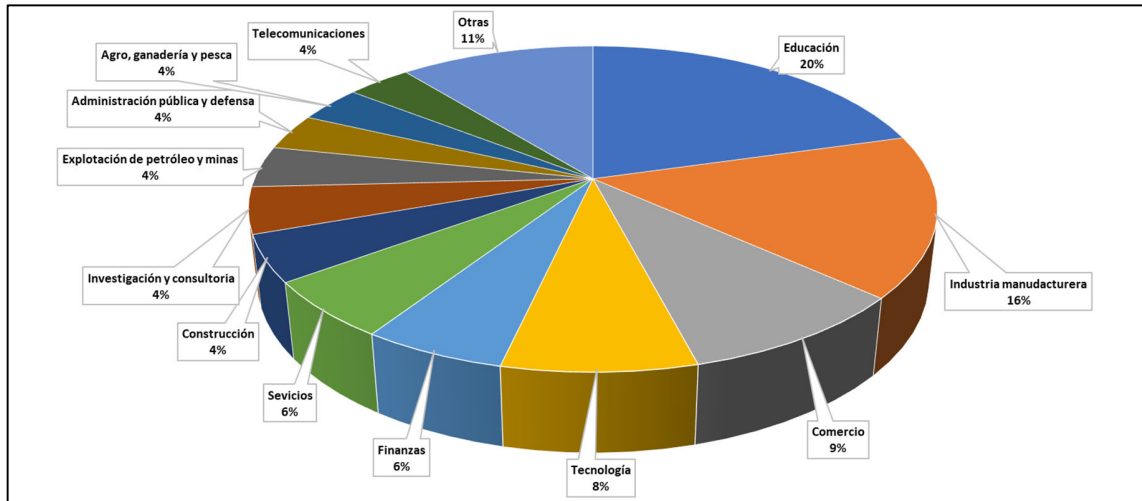
En el Proyecto Educativo del Programa se define como perfil de egreso la formación de profesionales creativos, visionarios, emprendedores, críticos, innovadores y estrategas, con competencias que les permitan aplicar sus conocimientos y habilidades en el reconocimiento de las necesidades y oportunidades del entorno local e internacional, así como consolidar oportunidades de emprendimiento y participar en el desarrollo e internacionalización de empresas locales y nacionales. (PEP, agosto de 2022). Los estudiantes del MBA contribuyen, a través de sus trabajos de grado, a los procesos de internacionalización de Pymes. De esta forma, han elaborado 51 planes exportadores como una labor de proyección social de la Universidad y del programa, para Pymes que no disponen de presupuesto que les permita adelantar por su cuenta sus procesos de internacionalización. (Ver **Anexo 49**. Graduados emprendedores MBA).

[Anexo 49. Graduados emprendedores MBA](#)

El programa académico, con el propósito de hacer seguimiento al perfil de egreso, identifica la ubicación del sector y las actividades que desarrollan los graduados, quienes han tenido la oportunidad de poner en práctica las competencias adquiridas en su proceso de formación con su desempeño profesional en diferentes sectores económicos, así: el 20.6% de los graduados se

desempeña en la educación, el 16% en la industria manufacturera, el 9.3% en comercio, el 7.7% en tecnología, el 5.7% en el sector financiero, el 5.7% en servicios, el 4.6% en construcción, el 4.6% en investigación y consultoría, el 4.1% en explotación de petróleo y minas, el 3.6% en administración pública y defensa, el 3.6% en agro, ganadería y pesca, el 3.6% en telecomunicaciones, entre otros sectores.

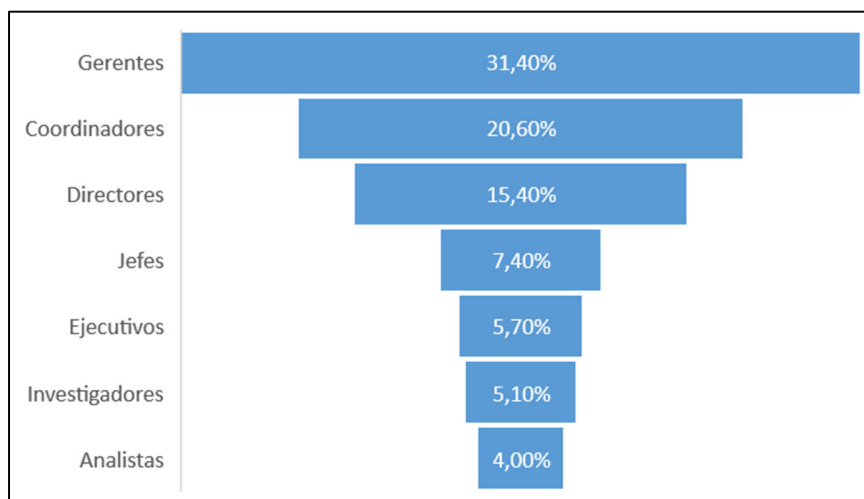
Gráfico 17. Porcentaje de participación de los graduados de MBA según el sector económico



Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de encuesta a los graduados

Los resultados de aprendizaje de los egresados o perfil de egreso del programa se evidencian en el tipo de cargos o rol que desempeñan en las organizaciones para las que laboran, así: 31.4% son gerentes, 20.6% son coordinadores, el 15.4% son directores, el 7.4% son jefes, el 5.7% son ejecutivos, el 5.1% son investigadores y consultores, el 4% son analistas, entre otras posiciones.

Gráfico 18. Perfil de egresados del programa



Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de encuesta a los graduados

Para hacer seguimiento a sus graduados, el programa también se apoya en el Protocolo para el seguimiento y promoción de la vinculación activa de los graduados con la institución (2022). Este protocolo es aplicado por la Dirección de Desarrollo Institucional y Graduados a través de una comunicación permanente, con propuestas académicas, culturales, deportivas y lúdicas y con la aplicación de encuestas que permiten evaluar las expectativas y valoraciones de los graduados.

El programa ha consultado la apreciación de los graduados en relación con el impacto positivo y el desarrollo de competencias adquiridas y las posibilidades que se les han presentado en el campo laboral luego de su proceso de formación. Lo anterior permite al programa una retroalimentación permanente, con el propósito de evaluar y poner en práctica los ajustes que se consideren necesarios según el perfil del programa. Los resultados indican que el 94.2% de los graduados califica entre 4 y 5 la Maestría por brindar herramientas para crecer profesionalmente, el 44.3% de los graduados reconoce utilizar en su labor los conocimientos recibidos. También señala que el 68.25% se encuentra vinculado a través de un contrato a término indefinido, el 41.7% de los graduados ha tenido algún ascenso o promoción al interior de su organización, el 52.6% ha tenido acceso a nuevas oportunidades en otra organización, el 50% de los graduados ha tenido aumento de salario y el 64.9% de los graduados ha liderado algún proyecto importante en su organización.

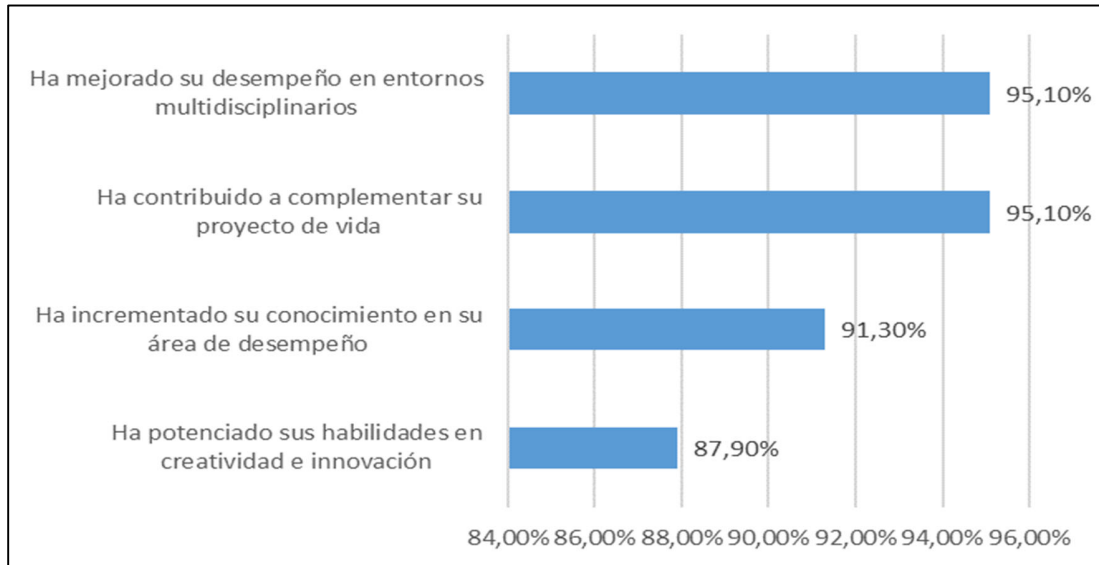
Gráfico 19. Apreciación de los graduados en relación con el impacto positivo y el desarrollo de competencias y las posibilidades en el campo laboral luego de su proceso de formación



Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de encuestas a los graduados

A través de la encuesta también se conoce el nivel de satisfacción de los graduados con el programa. Lo califican entre 4 y 5 al reconocer el 95.1% que ha contribuido a complementar su proyecto de vida, un 91.3% que ha incrementado su conocimiento en su área de desempeño, un 95.1% por mejorar su desempeño en entornos multidisciplinarios y un 87.9% por potenciar habilidades en creatividad e innovación.

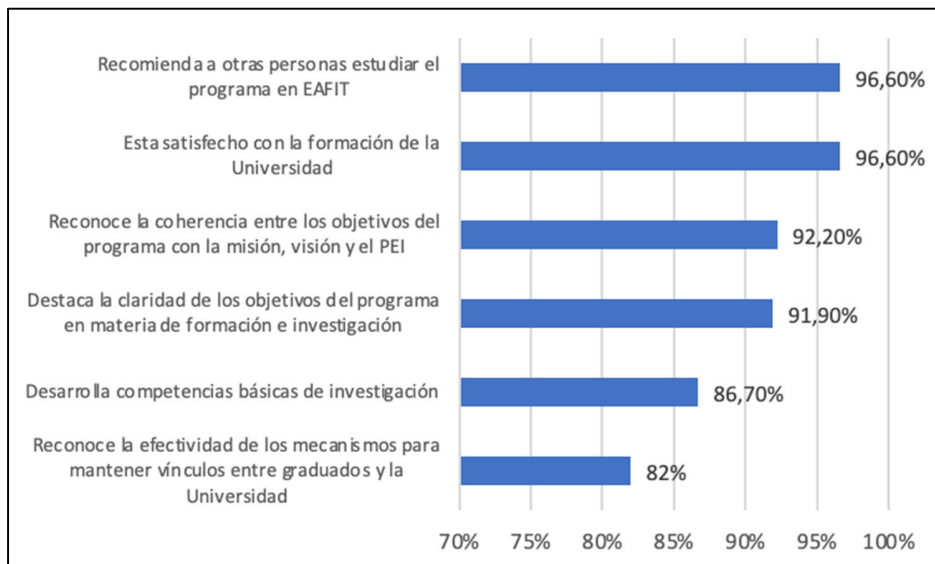
Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los graduados con el programa



Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de encuestas a los graduados

Así mismo, se consulta la percepción de los graduados sobre el programa: califican entre 4 y 5 el nivel de cumplimiento del programa, al manifestar el 86.7% que desarrolla competencias básicas en investigación, el 91.9% destaca la claridad de los objetivos del programa en materia de formación e investigación, el 82% reconoce la efectividad de los mecanismos para mantener vínculos entre graduados y universidad, el 92.2% reconoce la coherencia de los objetivos del programa con la misión, la visión y el PEI, el 96.6% expresa su nivel de satisfacción con la formación de la Universidad y ese mismo porcentaje recomienda a otras personas estudiar el programa en EAFIT.

Gráfico 21. Percepción de los graduados sobre el programa



Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de encuestas a los graduados

El Centro de Egresados de EAFIT no solo adelanta una labor permanente de comunicación y fortalecimiento de la relación, sino también de promoción de las actividades académicas, culturales, deportivas y lúdicas que ofrece la Universidad. Otra labor fundamental de este centro es la de encargarse del proceso de intermediación y asesoría laboral que busca apoyar el proceso de ingreso de los egresados al mundo laboral. Así mismo ofrece herramientas a través de capacitaciones y talleres para el desarrollo de habilidades exigidas en el campo laboral.

6.4.2 Conclusión de la Característica

Con base en las evidencias recolectadas, se puede concluir que el programa hace un seguimiento permanente a los egresados, a través de la aplicación de encuestas como herramienta de recolección de datos, lo que permite no solo conocer los sectores en los que están ubicados, sino también el rol que desempeñan y el impacto que logra el programa en su vida laboral y personal, factores que determinan que un alto porcentaje de ellos recomienden el programa a otras personas. Por lo anterior, se decide asignar una calificación de 4.8 a esta característica.

Se recomienda como oportunidad de mejora: la creación en el Centro de Egresados, de un capítulo específicamente orientado al contacto de la Universidad en general y del programa en particular con los egresados del MBA. Lo anterior, con el apoyo de mínimo una persona dedicada de forma exclusiva a administrar y fortalecer estas relaciones. Este capítulo permitiría tener un contacto más directo y personalizado con los 2.300 egresados del programa. La persona encargada filtraría los correos que están específicamente orientados a atender sus expectativas, para evitar que los egresados pierdan interés, ante el envío de correos masivos, lo que podrían afectar su contacto con la Universidad y con el programa. Lo anterior también facilitaría mantener una relación de larga duración de los egresados entre sí y por tanto, permitiría que puedan compartir la experiencia que van adquiriendo en su desempeño laboral a través del tiempo. Este capítulo también permitiría mantener una relación más cercana con los empresarios que propicie una retroalimentación más fluida para el programa y los motive a participar más activamente en procesos de recolección de datos que contribuyan a esa retroalimentación.

6.4.3 Característica 17. Impacto de los egresados en el medio social y académico

Para evaluar el impacto social y académico de los graduados se tuvo en cuenta: su pertenencia a comunidades académicas o científicas, su participación como ponentes en eventos, las publicaciones realizadas y los reconocimientos recibidos.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: el Proyecto Educativo del Programa – PEP (ver **Anexo 11**. Proyecto Educativo del Programa – PEP), Informe de resultados de encuesta graduados - MBA, Informe de graduados emprendedores de la Dirección de Desarrollo Institucional y Graduados, Informe Visualizaciones Trabajos de Grado Estudiantes MBA Biblioteca Luis Echavarría Villegas

“EAFIT es una Universidad organizada alrededor de saberes aplicados. En sus programas de formación busca preparar para la vida productiva que da fruto en el seno de lo social. Con esto queremos decir que la vida profesional no se agota en lo meramente organizacional, sino que lo contiene y lo trasciende mediante contribuciones decididas de creación y desarrollo de capital social” (PEP, agosto, 2022). Lo anterior significa que si bien el programa por su carácter aplicado, no tiene énfasis en la formación de investigadores, si promueve la realización de trabajos con rigor académico que contribuyan a solucionar problemas organizacionales y con ello impactar positivamente el medio social y académico.

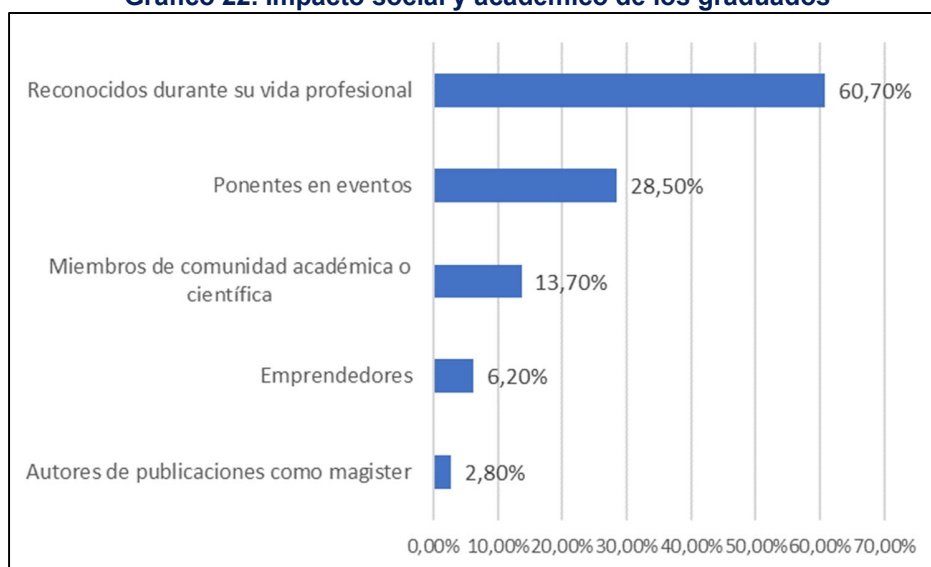
En el PEP se destaca que “...la formación teórico práctica constituye un distintivo de los programas de posgrado de la Universidad EAFIT. Para tal propósito se contemplan diversas alternativas de aplicación tales como el desarrollo del proyecto de investigación, el acompañamiento a

organizaciones de distintos sectores (por ejemplo: planes exportadores o incluso proyectos de empresarismo). Lo anterior facilita que el ejercicio de investigación se convierta en una oportunidad de aplicación y reconocimiento de múltiples realidades económicas nacionales e internacionales” Los estudiantes del programa tienen la oportunidad de participar, mediante sus trabajos de grado, en la estructuración de planes exportadores para pymes, lo que les permite desarrollar competencias para apoyar a su empresa u otras empresas en el futuro a estructurar sus planes de internacionalización (ver **Anexo 50**. Consolidado PX - PM)

Anexo 50. Consolidado PX - PM

Los graduados del programa han tenido un impacto en el medio social y académico, así: el 13.7% son miembros de alguna comunidad académica o científica, el 28.6% han sido ponentes en eventos, el 2.8% han realizado publicaciones como magister y el 60.7% ha recibido algún reconocimiento durante su vida profesional (encuesta aplicada a 211 graduados entre los periodos 2017 y 2021). Así mismo, se ha identificado que el 6.2% de los graduados son emprendedores.

Gráfico 22. Impacto social y académico de los graduados



Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de encuesta a los graduados

Otro aspecto que permite medir el impacto de los graduados en el medio social y académico es el número de visualizaciones de sus trabajos de grado, según informe de la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT, el cual permite establecer también los diferentes países y ciudades desde las cuales se hacen las consultas. El Informe incluyó las visualizaciones desde el año 2012. Teniendo en cuenta que el número de visualizaciones reportadas en el Informe de Autoevaluación del año 2017 fue de 5.393 el resultado reportado en esta oportunidad permite concluir que se presenta un incremento significativo de visualizaciones de los trabajos de grado de los estudiantes del MBA.

Tabla 26. Visualizaciones Trabajos de Grado estudiantes MBA

Maestría en Administración	
Número total de visualizaciones	31.816
Países con más visualizaciones	
País	Cantidad de visualizaciones
Colombia	12.224

Maestría en Administración	
Perú	3.761
Estados Unidos	3.490
México	1.997
Argentina	1.561
Ecuador	1.388
Bolivia	892
Venezuela	666
Chile	605
España	445
Ciudades con más visualizaciones	
Ciudad	Cantidad de visualizaciones
Bogotá	3.704
Medellín	3.683
Lima	2.943
Mountain View	1.024
Quito	699
Buenos Aires	593
La Paz	469
Pereira	450
Santiago	408
Guayaquil	346

Fuente: Informe enviado por la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de EAFIT.

6.4.4 Conclusión de la Característica

El programa se ocupa de hacer seguimiento a través de las encuestas ya citadas, de cuál es el impacto que los egresados generan al medio social y académico, participando en comunidades académicas y científicas, como ponentes en eventos y por los reconocimientos recibidos por su desempeño profesional. Así mismo, con sus trabajos de grado los estudiantes contribuyen a solucionar problemas organizacionales, generando nuevas oportunidades con planes exportadores, entre otros. Por todo lo anterior se le asigna una calificación de 4.6 a esta característica.

6.4.5 Conclusiones del Factor 4. Egresados

Para nutrir los procesos de seguimiento a los egresados se aplican diferentes instrumentos de recolección de datos que permiten conocer las percepciones y opiniones de los miembros de este estamento universitario acerca de su desempeño laboral y sobre el programa en el que reciben su formación. Por lo anterior, el programa mantiene un contacto frecuente con los graduados, de modo que puede conocer las actividades que desempeñan al interior de las organizaciones y visualizar la coherencia de estas actividades con el perfil de egreso. Así mismo, se puede conocer el impacto que las competencias desarrolladas en el programa les proporciona en su vida laboral y personal, y su percepción del programa, para poder evaluar los ajustes que conlleven un mejoramiento continuo del mismo y con ello cumplir el compromiso con la alta calidad que lo ha caracterizado. En el contacto permanente con graduados, el programa recibe el apoyo del Centro de Egresados que adelanta labores de acompañamiento para el ingreso y permanencia de los graduados en el campo laboral no solo, ofreciendo información sobre alternativas laborales disponibles, sino ofreciendo capacitación con el propósito de mejorar las herramientas que requieren para enfrentar ese campo laboral.

Como aspecto a mejorar y teniendo en cuenta que los estudiantes como requisito para optar al título de maestros desarrollan un trabajo de grado y con él atienden un asunto o contribuyen a solucionar un problema en la organización en la que laboran, o en una iniciativa empresarial que tienen prevista,

o en una empresa familiar que quieren contribuir a mejorar, se recomienda incluir en las encuestas a graduados, preguntas que permitan identificar cómo han impactado los trabajos de grado desarrollados sobre las empresas en las que laboran o en las empresas donde han desarrollado su trabajo de grado. A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 4. Egresados.

Tabla 27. Resultados obtenidos en el Factor 4

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Seguimiento de los egresados	3,75%	4,80	Se cumple plenamente
Impacto de los egresados en el medio social y académico	6,25%	4,60	Se cumple plenamente
Total Factor	10%	4,68	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.5 Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje

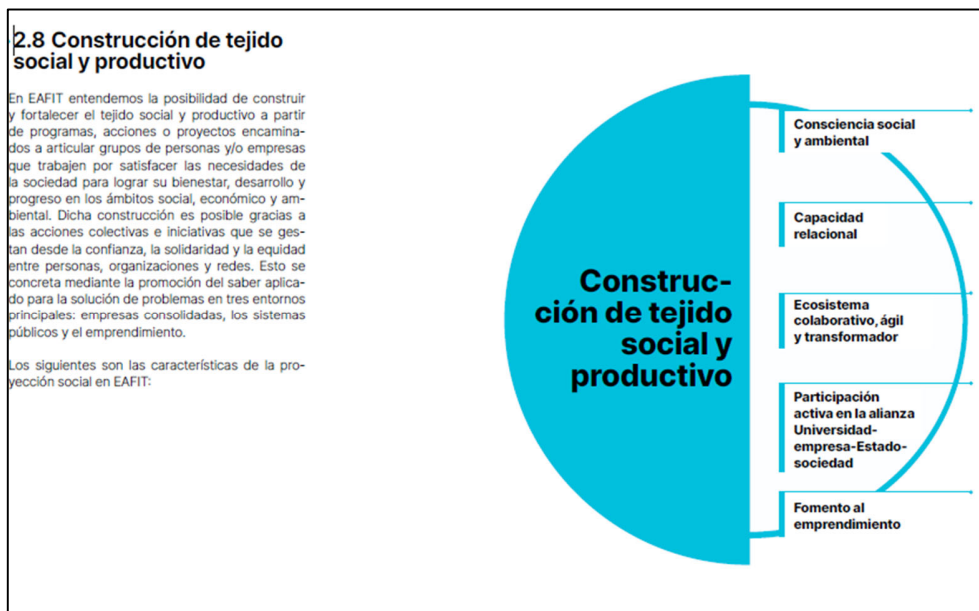
6.5.1 Característica 18. Integralidad de los aspectos curriculares

Si se presta atención al plan de estudios (ver **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**), puede observarse que está diseñado de forma tal, que el primer semestre dispone de todas sus asignaturas para la fundamentación en estrategia, organizaciones y dirección, además de los preconceptos necesarios en costos, contabilidad, finanzas y mercadeo, las cuales proveen al estudiante con los insumos necesarios en la construcción de sus recursos cognitivos para la comprensión de la condición humana y sus dinámicas sociales, así como de la visión de la organización como el orden social, en donde se hace posible una práctica gerencial, ética, responsable y sostenible.

Este primer semestre dispone deliberadamente de recursos conceptuales para la discusión sobre la ontología humana y de sus dimensiones axiológica y pragmática, de suerte que el programa cimienta las bases para el ulterior aporte de herramientas e instrumentos de intervención, así como de su valoración crítica y reflexiva, lo cual permite la valoración de la actividad gerencial como una práctica responsable y comprometida con la empresa y la sociedad. Los semestres posteriores están diseñados con un mayor énfasis epistemológico y praxeológico, en los cuales el sujeto en formación hace acopio y construcción instrumental para el desempeño práctico (ver **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**).

Por tratarse de una maestría de profundización, el estudiante hace tránsito por una experiencia investigativa conducente a un trabajo de grado con el apoyo de un profesor asesor temático y uno metodológico, trabajo que posteriormente es evaluado por ambos docentes con criterios de utilidad, pertinencia y rigor metodológico. Existe un permanente ejercicio de evaluación del currículo que permite realizar los ajustes y modificaciones conducentes a garantizar la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, en consonancia con el estado del arte de la disciplina administrativa, así como de las ciencias que la conforman y la de práctica gerencial. Dichos valores están además declarados en el PEI 2022 (ver **Anexo 13. Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2022**), en donde en concreto, en el numeral 2.8 se hace manifiesto:

Figura 9. Valores institucionales



Fuente: PEI, 2022.

La vinculación del programa a AACSB y a la AMBA, exige que los planes de estudio, macro y micro estén centrados en el estudiante y no en el docente, es decir, en el aprendizaje y no en la enseñanza y que sean orientados previamente hacia la construcción de competencias, las cuales se hacen manifiestas en su descripción, aspiración, metodología de construcción y evaluación, mediante las rubricas exigidas por las acreditadoras (ver **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**).

Ahora bien, para el seguimiento y evaluación de los logros de aprendizaje, el programa cuenta con una estrategia de Curriculum Mapping del programa, se dispone de las declaraciones de las áreas de desempeño profesional y las competencias, así como los descriptores de las competencias que permiten el seguimiento a su estado de desarrollo, los resultados de aprendizaje alcanzados y los momentos, semestres y asignaturas, en que se realiza el seguimiento y la evaluación, como se ilustra en el anexo a continuación.

Anexo 51. Curriculum Mapping

Dentro de las acciones de mejoramiento que viene desarrollando el programa, se considera importante, continuar con el permanente ejercicio de evaluación del currículo para ajustar y modificar aspectos que garanticen la formación actualizada y pertinente.

6.5.2 Conclusión de la Característica

Puede verificarse la existencia de aspectos curriculares que propenden por la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, de acuerdo con el estado del arte de la profesión, con el propósito de garantizar la formación integral del estudiante, para lo cual se dispone, además, de formas y momentos específicos de evaluación de su estado de desarrollo y su construcción

Puede evidenciarse que, para el seguimiento y evaluación de los logros de aprendizaje, el programa cuenta con una estrategia de Curriculum Mapping, que permite hacer seguimiento específico en semestres y asignaturas.

Con base en lo anteriormente expuesto y al observar la malla curricular, además de las exigencias de los trabajos de grado, puede afirmarse que la característica en cuestión se cumple plenamente.

6.5.3 Característica 19. Flexibilidad de los aspectos curriculares

Según puede observarse en el **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**, el programa académico cuenta con un currículo flexible que puede articularse con varios programas de maestrías de la Escuela y otros programas acreditados nacionales e internacionales, con las restricciones propias de las exigencias de la AMBA, a la cual el programa está asociado y de la cual ha recibido acreditaciones (ver **Figura 4. Pilares del diseño de la Maestría en Administración**).

Según lo permitido por AMBA, se cuenta con una dinámica de homologaciones en la cual se reconoce, previo análisis, un total de 10 créditos cursados en la especialización/maestría, sujeto a las siguientes condiciones:

- Tiempo transcurrido tras cursarse la materia (debe ser de máximo 5 años o no es posible homologación)
- Notas (para que una asignatura pueda homologarse la nota final debe ser de 3.5 o superior sobre una escala de 5.0)
- Debe existir similitud en foco, intensidad horaria, contenido temático, número de créditos y objetivos de aprendizaje
- El proceso de homologación se realiza en una base 1x1. No es posible que una sola asignatura se reconozca por un conjunto de dos o más materias
- Los procesos de homologación externos tienen costo y para su análisis, es necesario que el aspirante envíe las notas y micro currículo de las asignaturas

El sistema da cabida a las modalidades presencial física y presencial remota sincrónica, que le permiten al estudiante hacer cambios en la programación de sus asignaturas de modalidad según disponibilidad de tiempo o, bien, solicitar cambios definitivos en la presencialidad del programa en las ciudades en que opera.

Existen rutas de formación alternativas y adoptadas por los estudiantes, basadas en sus necesidades e intereses, derivadas de las estrategias de flexibilidad curricular definidas por la institución.

Además, en el tercer semestre contiene un plan electivo que el estudiante podrá seleccionar entre una oferta de asignaturas de diferentes áreas académicas de la Universidad, hasta cubrir el número de créditos mínimo requerido (seis). También podrán seleccionar el formato, pudiendo optar por su curso presencial o virtual o incluso en otras universidades con la cuales se tiene convenio a nivel internacional, favoreciendo la movilidad estudiantil no solo de participantes locales sino también extranjeros.

Hay una amplia oferta de cursos que los estudiantes podrían tomar (160 aproximadamente), a manera de ejemplo se listan en la tabla que se ofrece a continuación, algunas de las materias que pueden seleccionarse, teniendo en cuenta sugerencias respecto a la no duplicidad temática de las asignaturas. El estudiante puede cursar las materias que se ofrecen en el sistema de maestrías de la Escuela de Administración y en la Escuela de Economía y finanzas.

Tabla 28. Tabla Materias Electivas

Asignaturas electivas	
Acuerdos Comerciales	Curso de Verano. Negocios Internacionales
Administración de Riesgos	Derecho Financiero y Bursátil
Administración de Riesgos	Derivados Financieros
Administración Financiera y Valoración de Empresas	Digital

Asignaturas electivas	
Administración, Conocimiento e Innovación	Digital
Análisis Competitivo	Dimensión Estratégica de la Gestión Humana
Análisis Competitivo	Dinámica de Sistemas
Análisis de Riesgos	Dirección de Ventas
Análisis de Tendencias Globales en Innovación	Distribución Física Nacional e Internacional
Análisis del Consumidor	Distribución y Omnicanalidad
Antropología de la Organización	Econometría Avanzada I
Auditoría Administrativa y Operacional	Econometría Avanzada II
Auditoría de Sistemas	Econometría Financiera
Auditoría Financiera	Econometría I
Auditoría Tributaria y Auditoría Tributaria Forense	Econometría para la Toma de Decisiones
Auditoría, Contratación y Sistemas de Control en Salud	Economía de Empresa
Autoevaluación del Control	Economía y Sociedades
Banca de Inversión	El Ambiente de Control
Canales de Distribución	El Contrato de Seguros
Comercio Electrónico	El Costo del Riesgo
Comercio Internacional Aplicado	El Trabajo: Una Perspectiva Interdisciplinaria
Comercio Internacional y Desarrollo (Seminario)	Emprendimiento Internacional
Comportamiento del Consumidor	Empresa Social y Territorio: Desarrollo Local
Comportamiento del Consumidor	Empresarismo Internacional
Compras, Proveedores y Negociación	Entorno Económico
Comunicación Integrada de Mercadeo	Entorno NIC - NIIF
Comunicación Intercultural	Epistemología
Comunicaciones de Mercadeo	Estadística y Herramientas Computacionales para Finanzas
Comunicaciones Integradas de Mercadeo CIM	Estrategia de Canales de Distribución
Contabilidad Financiera y de Costos (NIIF)	Estrategia de Comunicación
Control de Gestión	Estrategia de Comunicación Integrada en Mercadeo
Control de Procesos	Estrategia de Distribución
Control de Riesgos	Estrategia de Operaciones y Logística
Control de Riesgos	Estrategia de Precio
Control por Procesos	Estrategia de Producto
Costos en Operaciones y Logística	Estrategia y Desarrollo Humano
Estrategia y Modelos de Negocios	Gerencia Estratégica de Proyectos
Estrategias de Internacionalización	Gerencia Financiera
Estrategias de Ventas	Gestión de Almacenes
Estudios del Desarrollo Tecnológico	Gestión de Continuidad del Negocio
Estudios Empíricos en Finanzas	Gestión de Inventarios
Ética y Gobierno Corporativo	Gestión de Precios
Ética, Empresa y Sociedad	Gestión de Proyectos
Evaluación Ambiental de Proyectos	Gestión de Proyectos
Evaluación Económica y Social de Proyectos	Gestión de Riesgos Financieros
Evaluación Financiera de Proyectos	Gestión de Sinistros
Experiencias en Inteligencia de Negocios	Gestión de Tecnología e Innovación
Experiencias Innovadoras	Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional
Financiación Alternativa de Riesgos	Gestión del Desempeño
Financiación Alternativa de Riesgos	Gestión Estratégica
Finanzas Corporativas	Gestión Estratégica de Innovación y Conocimiento
Finanzas Corporativas Avanzada	Gestión Humana en Proyectos
Finanzas Internacionales	Gestión Humana Internacional
Finanzas Internacionales	Gestión por Procesos
Formulación y Evaluación de Proyectos	Globalización y Asuntos Mundiales (Seminario)
Formulación y Evaluación de Proyectos	Gobernabilidad Global (Seminario)
Fundamentación Financiera	Hacienda Pública

Asignaturas electivas	
Fundamentos de Administración	Herramientas Informáticas para Gestión de Proyectos
Fundamentos de Administración y Organizaciones	Hombre, Ciencia y Sociedad
Fundamentos de Contabilidad y Costos en Salud	Impuesto Diferido
Fundamentos de Estadística	Impuesto Diferido bajo IFRS
Fundamentos del Pensamiento Administrativo	Impuesto sobre las Ventas
Fundamentos Económicos	Impuestos Territoriales
Fundamentos en Matemáticas Financieras	Información Financiera para la Toma de Decisiones
Fundamentos Psicológicos y Psicoanalíticos	Información Financiera para la Toma de Decisiones
Geopolítica	Ingeniería Económica
Geopolítica	Innovación Empresarial
Gerencia de la Calidad en Salud	Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos
Gerencia de Marca	Innovación y Emprendimiento Internacional I
Gerencia de Marca II	Instrumentos Financieros de Renta Fija
Gerencia de Mercadeo en Salud	Instrumentos Financieros de Renta Variable
Gerencia de Nuevos Productos	Instrumentos Financieros y Derivados
Gerencia de Proyectos	Internacionalización de la Empresa I
Gerencia de Proyectos de Mercadeo	Internacionalización de la Empresa II
Gerencia del Servicio	Introducción a las Ciencias Humanas
Gerencia Estratégica	Inversiones en Mercados de Capitales
La Cibernética	Planeación de Ventas y Operaciones
La Empresa y los Mercados	Planeación Tributaria y Fiscalidad Internacional
La Inversión Internacional y sus Aspectos Tributarios	Políticas Públicas en Salud
La Prueba en Materia Tributaria	Políticas Públicas en Salud
Las Ciencias Humanas en la Administración	Precio y Estrategias de Monetización
Las Fuentes del Derecho Tributario en Un Contexto Internacional	Preparación de Proyectos
Logística y Distribución Física Internacional	Presentación y Revelación de Información Financiera
Macroeconomía	Procesos de Conocimiento Organizacional
Macroeconomía Avanzada I	Procesos de Innovación
Macroeconomía Avanzada II	Productos y Propuesta de Valor
Macroeconomía I	Prototipado de la Propuesta de Valor
Macroeconomía y Política Económica	Proyectos de Innovación
Marca	Psicología y Sociología del Riesgo
Marca	Publicidad para Mercadeo
Marco Constitucional del Derecho a la Salud	Reconocimiento, Medición y Revelación de Pasivos Estimados y Provisiones
Marco Histórico Colombiano	Reconocimiento, Medición y Revelación de Resultados
Marco Jurídico Laboral	Reconocimiento, Medición y Valoración de Actividades Especiales
Marco Legal en Proyectos	Reconocimiento, Medición y Valoración de Activos I
Matemática Avanzada	Reconocimiento, Medición y Valoración de Activos II
Matemáticas para Finanzas con Aplicaciones	Reconocimiento, Medición y Valoración en los Grupos Económicos
Mercadeo de Servicios	Régimen Aduanero
Mercadeo Internacional	Régimen de Comercio Internacional
Mercadeo Relacional	Renta
Mercadeo Relacional CRM	Riesgo Financiero
Mercadeo y Responsabilidad Social	Riesgos en Proyectos
Métodos Cuantitativos	Riesgos Estratégicos
Microeconomía	Riesgos Financieros
Microeconomía Avanzada I	Riesgos Operativos y de Azar
Microeconomía Avanzada II	Seguridad y Salud en el Trabajo

Asignaturas electivas	
Microeconomía I	Seguros de Personas
Minoraciones y Beneficios Tributarios	Seguros Patrimoniales y de Daños
Modelación y Cuantificación de Riesgos	Series de Tiempo
Modelos de Decisión en Operaciones y Logística	Servicios y Experiencias
Monitoreo de Riesgos	Simulación
Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes y el Sector Público	Sistemas Constitucionales y Tributarios
Operación Bursátil e Instituciones Financieras	Sistemas de Comunicación
Organizaciones	Sistemas de Información Logísticos
Plan de Internacionalización	Sistemas de Seguridad
Sistemas Integrados de Gestión	Transferencia de Riesgos
Subsistema de Compensación	Tributación de los Mercados Financieros
Subsistema de Control	Tributación Internacional 1
Subsistema de Ingreso	Tributación Internacional 2
Técnicas de Negociación Avanzada	Tributación Internacional 3
Teoría de la Negociación	Valoración de Activos Financieros
Teoría Financiera	Valoración de Derivados
Teoría General de la Auditoría	Valoración de Empresas

Fuente: EPIK, 2022.

El programa opera en Medellín, Bogotá y Pereira, lo cual permite al estudiante la movilidad entre ciudades. Además, existe la metodología de presencialidad regular en fin de semana y la presencialidad intensiva una semana por mes, la cual es aprovechada por estudiantes de otras regiones y países.

Por otra parte, existen rutas de formación alternativas y adoptadas por los estudiantes, basadas en sus necesidades e intereses, derivadas de las estrategias de flexibilidad curricular definidas por la institución. Uno de esos recursos de flexibilización se encuentra en la movilidad de corta duración que consiste en una pasantía que los estudiantes de la Maestría pueden realizar en los países y universidades que aparecen en el cuadro. En dichas pasantías los estudiantes hacen residencias de dos semanas en los campus de esos centros de estudio y visitan distintas organizaciones y empresas.

En esta misión internacional, de asistencia obligatoria, se cursan dos asignaturas de la malla curricular (Taller de habilidades gerenciales y Negociación internacional) en destinos como Buenos Aires, Lima, Iowa, Montreal, Barcelona, Marsella, Tel Aviv o Seúl. Sumado a ello, la Institución dispone de convenios de doble titulación en dos continentes, lo que facilita la interacción con otros idiomas y culturas. (ver **Figura 6. Destinos y énfasis de las pasantías en convenio con el MBA de la Universidad EAFIT**).

6.5.4 Conclusión de la característica

El programa académico puede demostrar que los aspectos curriculares son flexibles y pertinentes, y que se mantienen actualizados para facilitar la movilidad de los estudiantes, a través de rutas de investigación conducentes a trabajo de grado que ellos mismos construyen, a partir de su propia trayectoria y de sus intereses y aspiraciones. Uno de esos recursos de flexibilización se encuentra en la movilidad de corta duración que consiste en una pasantía que los estudiantes de la Maestría pueden realizar en varios países. En este sentido puede afirmarse que la característica se cumple plenamente

6.5.5 Característica 20. Interdisciplinariedad

La observación de la malla curricular permite evidenciar prácticas que propenden por el fomento de la interdisciplinariedad de la Maestría. La fundamentación en teoría organizacional y estrategia, que

se enfatiza en el primer semestre, deja ver claramente la presencia de las distintas disciplinas que son tributarias de la teoría administrativa y de sus áreas funcionales.

Con ello se pretende una visión comprensiva y práctica del hacer del gerente en contextos organizados, lo cual tiene por objetivo la aproximación crítica de los estudiantes, profesores y egresados, a las prescripciones teóricas administrativas y a su quehacer práctico.

Ahora bien, en el ciclo complementario del tercer semestre, en el cual el estudiante toma las materias electivas que se mencionaron en la característica anterior, existe una amplia y variada gama de áreas del saber administrativo, que le brinda al estudiante una aproximación interdisciplinaria a su objeto de estudio. En la **Tabla 28. Tabla Materias Electivas** que se ofrece a continuación, se presenta solo una muestra de las 160 asignaturas que el sistema de maestrías de las Escuelas de Administración, y Economía y Finanzas imparte para tal fin.

De igual manera, la revisión del repositorio de trabajos de grado hace evidente la variedad de temáticas, alcances y modalidades metodológicas, que se nutren del enfoque interdisciplinario, lo cual también se refleja en el variado ejercicio profesional de los egresados del programa.

El programa cuenta con un amplio espectro de elección interdisciplinaria para su trabajo investigativo, conducente al trabajo de grado dirigido por docentes de diferentes áreas del saber y de distintas escuelas (Administración, Economía y Finanzas) ello les otorga a los estudiantes múltiples posibilidades de elegir su campo de profundización académica, en una amplia gama de líneas interdisciplinarias, a las cuales puede optar según sus aspiraciones, motivaciones y aptitudes.

Recuérdese la variedad grupos y líneas de investigación que sirven de apoyo a los proyectos de investigación conducentes a trabajos de grado (ver **Tabla 18. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al programa**).

6.5.6 Conclusión de la característica

Puede afirmarse, como conclusión de la característica en evaluación, toda vez que el diseño de su currículo promueve la interdisciplinaria y permite al estudiante cursarlas sin que el tiempo de permanencia se altere. Además, el programa cuenta con un amplio espectro de elección interdisciplinaria para su trabajo investigativo, conducente al trabajo de grado. La característica se cumple plenamente.

6.5.7 Característica 21. Estrategias pedagógicas

Con el propósito de lograr la excelencia en los procesos de formación, y de descubrimiento y creación, la Universidad EAFIT reiteró en el Itinerario 2030 y en el mismo Proyecto Educativo Institucional de 2022 (ver **Anexo 13. Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2022**) la adopción del modelo de diseño curricular con enfoque basado en competencias y la incorporación de los principios de la Escuela Activa en su Modelo Pedagógico.

Con esa aspiración, EAFIT se propuso desde 2020, identificar e incrementar en los procesos cotidianos de enseñanza y aprendizaje aquellas estrategias o prácticas didácticas que mejor responden al modelo y que a su vez sean las que tienen mayor frecuencia de utilización por parte del cuerpo docente. Dentro de esas estrategias didácticas más usadas y que se ajustan a los principios y alcances de la Pedagogía Activa se encuentran: el aprendizaje basado en problemas, proyectos y retos; el aprendizaje invertido; el aprendizaje experiencial, el estudio de casos; los juegos de roles; las salidas y diarios de campo, entre muchas otras.

Bajo este panorama la Maestría en Administración – MBA ofrece una diversidad de formatos pedagógicos y didácticos mutuamente complementarios, para articular los conceptos teóricos a su aplicación en contextos actuales, locales e internacionales.

El plan de estudios (ver **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**) conformado por tres semestres que corresponden a las siguientes áreas funcionales de la administración: dirección y gobierno, contabilidad y finanzas, mercadeo. En estos ciclos se combinan diferentes metodologías: asignaturas presenciales, cursos virtuales, cursos blended, seminarios, conferencias y laboratorios. Ello permite la administración del tiempo por parte del estudiante y el acceso a los diferentes contenidos bajo formatos flexibles, ajustadas a sus exigencias horarias y desplazamientos. Adicionalmente el componente internacional se fortalece con una estancia en el exterior (movilidad internacional obligatoria de dos semanas) y la posibilidad de cursos del ciclo complementario en el exterior bajo la modalidad de cursos cortos.

Cada semestre cuenta con seis metodologías que le facilitan al estudiante interactuar bajo diferentes modalidades (cursos presenciales, virtuales, blended y seminarios), acceder a otras herramientas de estudio (cursos opcionales on-line) y participar en actividades complementarias (conferencias y laboratorios) de forma paralela, lo cual permite reforzar, confrontar y relacionar los contenidos, en formatos intensivos que posibilitan al estudiante avanzar en el programa de acuerdo con sus capacidades individuales y programación de actividades profesionales.

En el espectro específico del trabajo de grado, los estudiantes pueden explorar distintas alternativas o formatos tales como la elaboración y presentación de una investigación. Realización de un seminario taller de profundización en investigación. Participación en un curso proyecto. Vinculación a una línea o proyecto de investigación. Participación en un proyecto con la unidad de consultoría de la Institución (Innovación EAFIT). Elaboración y presentación de un artículo inédito que sea publicable. Escritura acompañada de un caso de negocios. Estas modalidades permiten a los estudiantes realizar una investigación en un medio organizacional real.

El Programa propone elementos pedagógicos de apoyo que son soporte fundamental en el acompañamiento, seguimiento e interacción permanentes. A continuación, se mencionarán algunas herramientas y metodologías que se implementan dentro del programa.

Metodología de casos: que permite al estudiante ubicarse en una situación real y dramatizar sus propios enfoques y sus decisiones, lo cual lo prepara para la acción. En el programa se trabajan con diferentes casos empresariales que permiten adquirir un entendimiento generalizado de distintos problemas organizacionales y desarrollar habilidades y destrezas para su solución (de forma sistemática y mediante soluciones viables).

Lecturas complementarias a clases magistrales: Los alumnos realizan lecturas complementarias de los diferentes temas que se desarrollen en cada asignatura, con el fin que las clases puedan llevarse a cabo en el tiempo estipulado y fomentar la participación de los alumnos expresando aportes e inquietudes.

Sesiones tutoriales: El programa reconoce la diversidad de los participantes por tanto ofrece espacios de tutorías como un elemento individualizador y personalizado. Más allá de una instrucción formal, es un proceso de acompañamiento que busca garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Conferencias: se ofrecen conferencias en temas alrededor del área de estudio de cada uno de los ciclos; el estudiante participará en mínimo dos conferencias por ciclo, para un total de seis, donde podrá complementar su formación mediante exposiciones de casos reales y conceptos de actualidad aplicados.

Laboratorios: La Universidad está equipada con medios necesarios para llevar a cabo ejercicios investigativos o trabajos de carácter técnico o científico. El programa incentiva el uso de estos

escenarios: Laboratorio de psicología, mercadeo y financiero, para realizar actividades que permitan la aplicación de los conceptos de cada ciclo e interactuar en espacios que vinculan la teoría con la realidad organizacional.

Manejo de foros y discusiones virtuales: A través de la plataforma EAFIT Interactiva, los profesores pueden asignar un tema específico para que los alumnos opinen y comenten sobre dichos temas, con lo cual se logra mayor interactividad entre los alumnos y el docente.

Cursos Blended: en Gestión humana, Mercadeo y Finanzas, para que los estudiantes desarrollen propuestas de solución a problemas en cada una en las áreas. Se hace uso de herramientas virtuales orientadas a la conceptualización y se fomenta, en el componente presencial, la puesta en común y discusión de las interpretaciones aplicadas a las experiencias de los estudiantes.

Cursos Virtuales: cuatro nivelatorios virtuales en economía, costos, matemáticas financieras y estadística, indispensables para el desarrollo de las asignaturas presenciales tales como estrategia financiera, estrategia de mercadeo y economía de la empresa y geopolítica.

Seminarios: tres seminarios a lo largo de la malla curricular (uno en cada ciclo). En los que se abordan elementos integradores y con orientación hacia la visión internacional y en los que el aprendizaje se desarrolla de forma activa. Se busca que los alumnos debatan y argumenten, profundicen conceptualmente y generen dinámicas de construcción colectiva del conocimiento en torno a distintas temáticas gerenciales.

En lo referente a la actualización de los docentes, conviene decir que el tránsito de la formación profesoral, del nivel de maestría al tercer ciclo del Ph.D. es uno de los más importantes recursos con los que cuenta la Institución, para garantizar la permanente revisión de estrategias y prácticas pedagógicas pertinentes en los distintos campos de estudio. (ver **Anexo 29** Histórico de formación profesores de planta, **Anexo 37**. Histórico Formación Profesores de Cátedra y **Anexo 34**. Histórico apoyo a formación docente).

Por otra parte, el Proyecto Epik es una iniciativa que permite actualmente el apoyo de las plataformas digitales a la aplicación de distintas estrategias pedagógicas para los distintos programas de pregrado y posgrado. Igualmente, la plataforma EAFIT INTERACTIVA, permite a los docentes y estudiantes la permanente interacción e intercambio de materiales y recursos pedagógicos y didácticos que favorecen el aprendizaje, mediante la previa claridad de los objetivos de formación por competencias, que la maestría declara en sus currículos, además del uso requerido de rúbricas de evaluación, las cuales se constituyen en un conjunto de herramientas que propenden por garantizar el aseguramiento del aprendizaje. Para el efecto, también puede revisarse el documento Herramientas para la Evaluación, la cual se encuentra en las áreas de Gestión Digital Para el Aprendizaje, dispuestas por la Universidad para apoyar las actividades de docencia y los procesos de aprendizaje. (ver **Anexo 52**.).

[Anexo 52. Ecosistema Digital para el Aprendizaje](#)

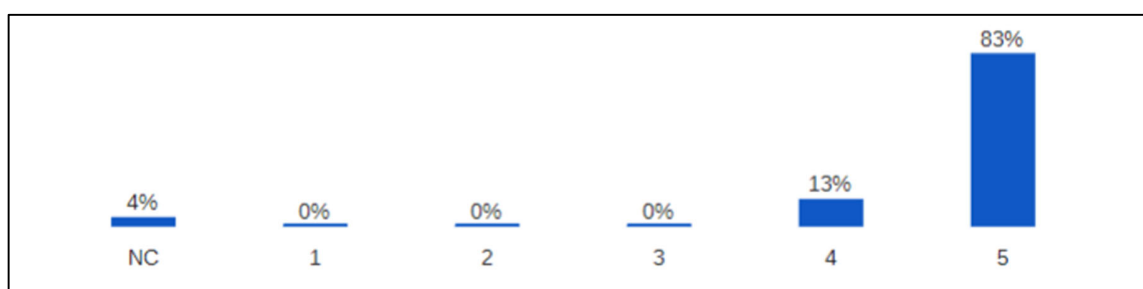
La Universidad dispone de un Ecosistema Digital para el Aprendizaje (ver **Anexo 52**.) que ofrece múltiples posibilidades pedagógicas de apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje; de igual manera, como una estrategia adicional en este sentido.

La Escuela de Administración adelanta procesos de acreditación Internacional AACSB y AMBA, las cuales hacen un importante énfasis en las estrategias de aseguramiento del aprendizaje, con requisitos que van desde la clara formulación de competencias deseadas, mecanismos de apoyo pedagógico y estrategias de evaluación coherentes.

Por otra parte, los resultados de las encuestas formuladas a estudiantes y personal docente sobre la apreciación que tienen de la coherencia entre las estrategias pedagógicas utilizadas, el nivel de formación y la modalidad del programa académico, dan cuenta del positivo impacto que tienen los distintos recursos en los procesos de aprendizaje en la Universidad en general, pero específicamente en el programa de maestría.

En efecto, los profesores valoran la coherencia entre las estrategias pedagógicas utilizadas, el nivel de formación y la modalidad del programa como muy buena, el 4% y excelente el 83%.

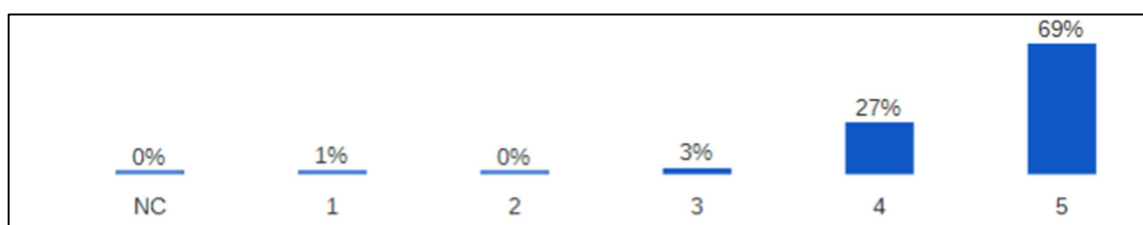
Gráfico 23. Percepción acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de las estrategias pedagógicas (profesores)



Fuente: resultados encuestas profesores, 2022.

Por su parte los estudiantes le dan una valoración positiva de muy buena en un 27% de los encuestados y de excelente en un 69%.

Gráfico 24. Percepción acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de las estrategias pedagógicas (estudiantes)



Fuente: resultados encuestas estudiantes, 2022.

6.5.8 Conclusión de la Característica

Sobre la capacidad de demostrar coherencia entre las estrategias pedagógicas utilizadas, el nivel de formación y la modalidad del programa académico, hay que decir que las exigencias se cumplen plenamente, debido además a la posibilidad de demostrar que las estrategias pedagógicas están diseñadas con base en los resultados de aprendizaje previamente establecidos y los aportes de los procesos de actualización de los docentes.

6.5.9 Característica 22. Sistema de evaluación de estudiantes

Como puede observarse en el Reglamento Académico de Posgrado (ver **Anexo 19**. Reglamento Académico Programas de Posgrado), el Capítulo IV De las evaluaciones académicas Artículo 46, se hace declaración sobre las definiciones, fijación de fechas de exámenes, tipos de evaluación, normatividad sobre tipos de evaluación, calificaciones, certificados, así:

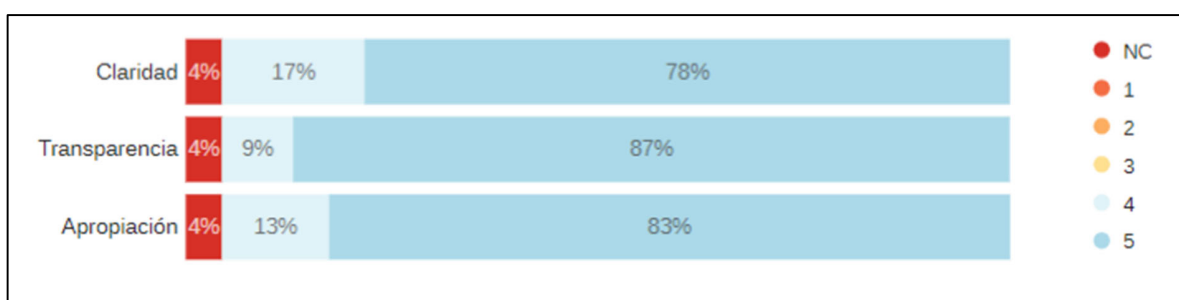
- Definición Artículo 47.
- Programación de las evaluaciones Artículo 48.
- Exámenes Artículo 49.
- De los distintos tipos de exámenes Artículo 50.
- Inasistencia a los exámenes Artículo 51.
- Normas que rigen los exámenes supletorios Artículo 52.
- Normas que rigen los exámenes de validación Artículo 53.
- Normas que rigen los exámenes opcionales Artículo 54.
- Pago de derechos pecuniarios Artículo 55.
- De la revisión de calificaciones Capítulo V De las calificaciones Artículo 56.
- Definición Artículo 57.
- Escala de calificaciones Artículo 58.
- Plazo para reporte de calificaciones Artículo 59.
- Información Artículo 60.
- Certificados de calificaciones Artículo 61.

Además, puede apreciarse que, los resultados de los cuestionarios presentados al personal docente y discente de la maestría en Administración MBA dejan claro que, en lo atinente a la evaluación del cumplimiento de las políticas e instrumentos que son usados por el programa académico para la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, son valoradas muy positivamente por ambos estamentos.

Los profesores del programa valoran la claridad, transparencia y aprobación así:

- Claridad, muy buena el 17% de los encuestados y excelente, el 78%
- Transparencia, muy buena el 9% de los encuestados y excelente, el 87 % de ellos
- Aprobación, muy buena el 13% de los encuestados y excelente, el 83% de ellos.

Gráfico 25. Percepción sobre sistema de evaluación de los docentes desde la perspectiva de los profesores

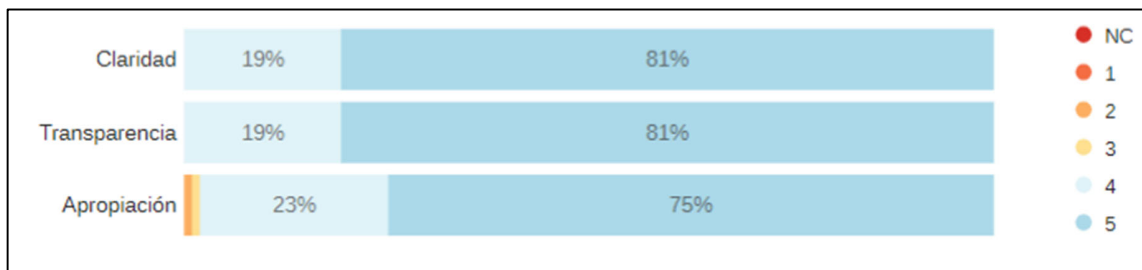


Fuente: resultados encuestas profesores, 2022.

Por su parte, los estudiantes valoran la claridad, transparencia y aprobación así:

- Claridad, muy buena el 19% de los encuestados y excelente, el 81%
- Transparencia, muy buena el 19% de los encuestados y excelente, el 81% de ellos. Aprobación, muy buena el 23% de los encuestados y excelente, el 75% de ellos.

Gráfico 26. Percepción sobre sistema de evaluación desde la perspectiva de los estudiantes



Fuente: resultados encuestas estudiantes, 2022.

Las políticas y guías de evaluación, así como los instrumentos usados para el examen del aprendizaje, son valorados como coherentes y acertados con respecto a los objetivos declarados en el programa macro y en particular en cada programa de las asignaturas. Cada materia cuenta con unos parámetros de evaluación previstos expresamente en rúbricas de competencias esperadas y sus métodos de evaluación.

Puede apreciarse también que los resultados de las encuestas presentadas al personal docente, así como a los estudiantes del programa, dejan claro que las acciones que la maestría emprende para corregir y mejorar aspectos derivados de los resultados de evaluación son vistos por esos estamentos como muy acertados.

Además, las encuestas arrojan evidencias sobre la consideración de que los sistemas de evaluación de los estudiantes tienen por fundamento políticas y normas universales claras y transparentes.

En ese sentido, puede afirmarse que existen testimonios de profesores y estudiantes que prueban la existencia de sistemas evaluativos que acogen la innovación para generar transformaciones en el aprendizaje derivados de los cambios en los campos del saber (ver **Anexo 53. Estrategias didácticas para el desarrollo integral**)

[Anexo 53. Estrategias didácticas para el desarrollo integral](#)

6.5.10 Conclusión de la característica

Existe acuerdo entre los miembros del equipo auto evaluador, en afirmar que la característica evaluada se cumple plenamente, puesto que el programa puede evidenciar la utilización de un sistema de evaluación del aprendizaje que se basa en políticas y normas claras, universales y transparentes.

Además, el sistema periódicamente valora el cumplimiento de los resultados de aprendizaje, según las declaraciones del currículo, los cuales se aplican en consonancia con el nivel de formación de maestría.

6.5.11 Característica 23. Resultados de aprendizaje

En el documento Proyecto Educativo del Programa (ver **Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP**), se declaran las competencias que la maestría aspira a desarrollar en los estudiantes y, además, las formas y los momentos de la evaluación del estado de desarrollo y construcción de dichas competencias. Ver Plan de mejoramiento actual del programa (**Anexo 54. Plan de mejoramiento actual del programa**). Ello le permite al Comité de Maestría, instrumentar correctivos que considere necesarios a los aspectos de currículo, metodologías pedagógicas y didácticas, pero también reforzar estrategias y acciones ya existentes.

Anexo 54. Plan de mejoramiento actual del programa

En **Anexo 51**. Curriculum Mapping puede verse un ejemplo parcial de la manera como las directivas del programa se guían formalmente por un proceso de mejoramiento, que le permite el seguimiento a la construcción de las competencias por parte de sus estudiantes; de esta manera puede verificarse que existen fechas y materias específicas destinadas previamente para la evaluación periódica del currículo y de sus estrategias pedagógicas.

La Universidad cuenta con el sistema U-Planner, que permite hacer seguimiento, a lo largo del plan de estudios, al grado en que los estudiantes logran los resultados de aprendizaje, con el propósito de tomar acciones de ajuste a los aspectos curriculares y a las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Figura 10. U-Planner



Fuente: información institucional.

En el **Anexo 55. Reportes U-Assessment** puede encontrarse el sistema que permitirá, en forma detallada, seguir los pasos para el reporte, consulta y administración de los resultados de aprendizaje, si bien el documento es una guía institucional, aplica para todos los programas de pregrado y de posgrado de la Universidad.

Anexo 55. Reportes U-Assessment

Por otra parte, es pertinente manifestar que la Universidad cuenta con una política institucional que formaliza los parámetros para la formulación, evaluación y mejoramiento permanente de los resultados de las pruebas que miden el aprendizaje. Una prueba de ello es que dispone de una solución llamada u-planner, “que permite a las instituciones de educación superior soportar el proceso de evaluación de la calidad para la mejora continua, mediante la recolección y análisis sistemático de evidencias del aprendizaje de los estudiantes que permita refinar y mejorar los planes de estudio y el aprendizaje de los estudiantes”. (ver **Anexo 56**. Descriptiva detallada de U Impruve, 2019, pág. 4). La herramienta está alineada con el perfil de formación y está en consonancia con el nivel y la modalidad de formación.

Anexo 56. Descriptiva detallada de U Impruve, 2019

Mediante U Impruve, la Institución usa los resultados de la evaluación del aprendizaje para el mejoramiento permanente, el sistema toma la diferencia entre los resultados de aprendizaje esperados y los alcanzados por los estudiantes, con los cuales se toman medidas correctivas integrales:

“...históricamente los procesos de evaluación son motivados por fuerzas externas como las acreditaciones y esto repercute en que administradores y miembros del cuerpo docente de la institución sientan que el proceso de evaluación no les pertenece ni les beneficia, ni que la evidencia o mediciones recolectadas hablan desde su contexto en particular (Using Evidence of Student Learning to Improve Higher Education). La evidencia muestra que los procesos de evaluación exitosos son los que incluyen a todos los stakeholders y en los cuales los docentes tienen una voz fundamental donde pueden diseñar un proceso de evaluación que les permita extraer información relevante del grado en el cual sus estudiantes están logrando las habilidades esperadas. Mediante un workflow de aprobación colaborativo u-improve permite a los diferentes actores, revisar, comprobar, y validar la coherencia entre diferentes aspectos, como el perfil de egreso, el recorrido curricular sugerido a los estudiantes para lograr las habilidades declaradas en el perfil de egreso, los cursos que componen este recorrido; las metodologías de enseñanza y aprendizaje utilizadas; la pertinencia de los instrumentos de evaluación utilizados para medir el grado en el que los estudiantes logran los resultados de aprendizaje y tomar decisiones basadas en los datos para cerrar el ciclo de la mejora continua...” (ver **Anexo 56. Descriptiva detallada de U Impruve, 2019**, págs. 4 y 5).

Además, el sistema de evaluación de estudiantes permite instrumentar acciones de ajuste de los aspectos curriculares y las metodologías de enseñanza -aprendizaje encaminadas al desarrollo de las competencias declaradas en los planes curriculares.

6.5.12 Conclusión de la característica

El programa de maestría en Administración MBA en cuanto entre en vigencia U-Assesment podrá aportar evidencia concreta que prueba la existencia de varios procesos de mejoramiento continuo, en el marco de la cultura de autoevaluación permanentes, que le ha permitido además emprender programas formalizados de acreditaciones nacionales e internacionales, de sus programas en particular y de la Institución en general. No obstante, hasta la fecha el programa cuenta con el apoyo del área Acreditaciones Internacionales para llevar el registro y control de las acciones de mejoramiento derivadas de las mediciones de AoL (Aseguramiento del Aprendizaje por sus siglas en inglés).

Anexo 57. Resultados y seguimiento Assurance of Learning -AoL-

Con base en su diseño Assessment Plan and Results for Most Recently Completed Accreditation Cycle by Degree Program, se evaluarán permanentemente a lo largo del plan de estudios, el grado en que los estudiantes alcanzan los resultados de aprendizaje, lo cual le permite al programa tomar acciones de ajuste a los aspectos curriculares y a las metodologías de enseñanza-aprendizaje. La característica evaluada se cumple plenamente.

6.5.13 Característica 24. Competencias

En el objetivo del programa, la Maestría en Administración – MBA de la Universidad EAFIT declara que “Se propone formar profesionales, capaces de estructurar conceptos alrededor de los diferentes procesos y áreas de una organización y desarrollar habilidades y criterios gerenciales para tomar decisiones estratégicas en entornos competitivos. Para ello, articula conocimientos en las principales áreas funcionales de la organización (dirección y gobierno, contabilidad y finanzas y mercadeo y operaciones) con un enfoque integrado alrededor de los conceptos de estrategia”.

A su vez, la Universidad EAFIT entiende que los egresados, inmersos en un mundo afectado por tecnologías digitales, requieren mayores habilidades analíticas, comunicativas, capacidad para resolver problemas, creatividad e iniciativa, y capacidades para trabajar de manera colaborativa, constructiva y efectiva con otros. Según el proyecto de investigación ATC21S, impulsado por Intel, Microsoft y Cisco, se deben proponer nuevas maneras de evaluar y enseñar las destrezas o competencias del siglo XXI (ver detalles en el **Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP**).

De igual manera, la guía regional ICT Transforming Education publicada por la UNESCO, dedica su tercer capítulo al reconocimiento de las habilidades y competencias que las instituciones deben desarrollar en sus estudiantes.

En consonancia con ello, la Universidad se propone el desarrollo de cuatro competencias que son comunes a los temas centrales de la agenda y que permiten, además, formar en los valores propios de EAFIT (ver en el **Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP**).

Ahora bien, si se revisan, , tanto los micro currículos del Programa así como la malla curricular, pueden evidenciarse las declaraciones de las competencias que cada actividad aspira a construir en las distintas acciones en clases.

Anexo 58. Microcurrículos con declaración de competencias

Igualmente, en los trabajos de investigación asesorada formalmente como proyecto de grado, requisito para optar al título de magister, se puede evidenciar que sus modalidades permiten varias alternativas para su desarrollo, a saber: académicas, de intervención organizacionales y solución a problemas específicos de las empresas, lo cual permite evidenciar el amplio espectro de competencias declaradas desde los objetivos mismos del trabajo y en sus promesas de cumplimiento.

Por otra parte, los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes y profesores dan cuenta del nivel de satisfacción sobre la claridad en la definición de las competencias que se aspira desarrollar y de las estrategias seguidas para su realización. En esa medida cuando los egresados son sometidos a cuestionarios formales, queda claro el alto sentido de valoración de los encuestados a las competencias desarrolladas en el programa de maestría, las cuales les han permitido aportar a la solución de los problemas económicos, ambientales, tecnológicos, sociales y culturales, a través del ejercicio de su actividad profesional.

6.5.14 Conclusión de la Característica

La característica se cumple plenamente puesto que el programa académico hace una definición explícita de las competencias que busca desarrollar en sus estudiantes y puede verificarse la coherencia entre las competencias declaradas acorde con el nivel de maestría y de los resultados de aprendizaje definidos y demás aspectos curriculares.

6.5.15 Característica 25. Evaluación y autorregulación del programa académico

La Universidad empezó sus procesos de autoevaluación en 1993, cuando no existía el CNA ni se aspiraba a la obtención de acreditaciones nacionales, pero se tenía la fuerte influencia de los modelos gerenciales de Calidad Total. En el marco de la adopción de dichos modelos, la Institución emprendió esfuerzos diagnósticos para trazar líneas de mejoramiento continuo. Posteriormente, mediante la Resolución 2086 del 05 de septiembre de 2003, la Universidad obtuvo la acreditación institucional por parte del CNA con vigencia de seis años

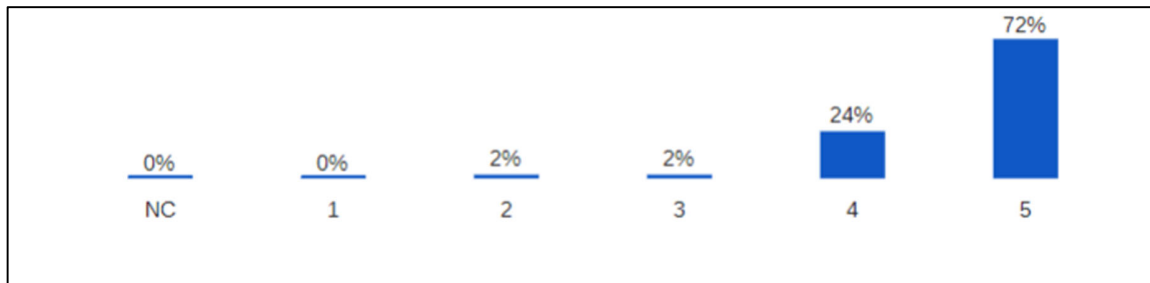
Fruto de esa tradición de autoevaluación, la Institución ha recibido nuevamente acreditación por resolución 1680 del 16 de marzo de 2010, por 8 años y por resolución 2158 del 13 de febrero de

2018, por 8 años. La cultura de autoevaluación, cimentada por casi tres décadas, ha permitido obtener el mismo reconocimiento por parte del CNA, a todos los programas de pregrado que están en condiciones de tiempo para ser acreditados, muchos de ellos ya en reiteradas ocasiones.

En la misma vía de autoevaluación, la Escuela de administración, a la cual está adscrito el programa de Maestría en Administración MBA, fue acreditada internacionalmente por parte de la acreditadora londinense BGA, en 2019, la cual hace parte de la acreditadora AMBA siendo la primera escuela de negocios y facultad de administración del continente en obtener ese reconocimiento, luego de un proceso de auto examen que inició en 2014, cumpliendo condiciones exigidas internacionalmente. El programa recibió su segunda acreditación AMBA en 2019 por cinco años y, actualmente, la Escuela adelanta un proceso de autoevaluación con fines de acreditación internacional ante la AACSB, la cual se encuentra en la última fase.

La atención a las observaciones que las agencias acreditadoras dejan como aspectos por mejorar, han dado como resultado la renovación de los reconocimientos de acreditación, lo cual evidencia el cumplimiento de planes de mejoramiento que son producto de los distintos procesos de autoevaluación (ver el seguimiento al plan de mejoramiento del anterior proceso de autoevaluación para la acreditación nacional en **Anexo 1. Seguimiento al plan de mejoramiento 2017**). De igual manera, los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes dan cuenta de la apreciación que este estamento tiene en lo referente a la calidad y pertinencia del proceso de evaluación del programa y de las acciones que el programa emprende, para mejorar los aspectos que se derivan de los procesos de autoevaluación. Los estudiantes valoran la calidad y pertinencia de ellas como muy bueno, el 24% de los encuestados y excelente, el 72% de los estudiantes consultados.

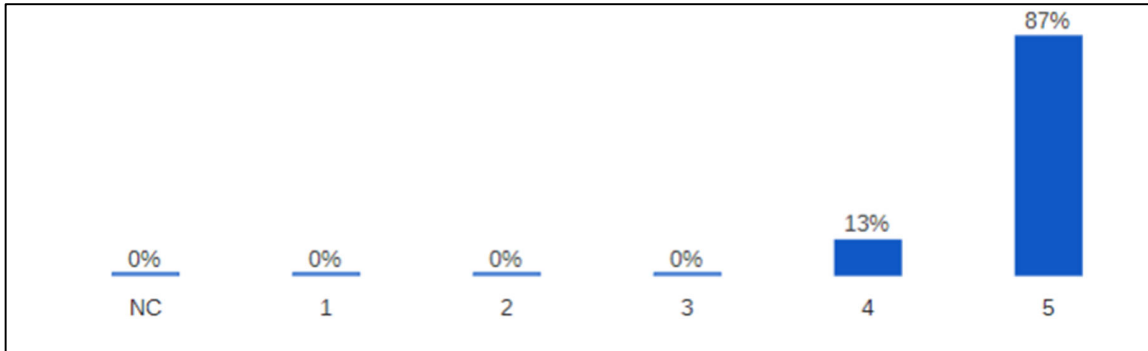
Gráfico 27. Percepción de los estudiantes acerca de la calidad y pertinencia de los criterios y procedimientos para la evaluación permanente de los objetivos, procesos, procesos y logros del programa



Fuente: resultados encuestas a estudiantes, 2022.

En esa misma vía, las encuestas realizadas a los profesores del programa dan cuenta de una percepción positiva de la calidad y pertinencia de ellas, como muy bueno, el 13% de los encuestados y excelente, el 87% de los docentes consultados.

Gráfico 28. Percepción de los profesores acerca de la calidad y pertinencia de los criterios y procedimientos para la evaluación permanente de los objetivos, procesos, procesos y logros del programa



Fuente: resultados encuestas a profesores, 2022.

Dentro de las acciones de mejoramiento que viene desarrollando el programa, se considera importante, Continuar con los esfuerzos para que el programa de MBA siga dando satisfacción a las condiciones de calidad de acreditadoras nacionales e internacionales

6.5.16 Conclusión de la característica

Los procesos de autoevaluación formalmente establecidos desde el año 1993, así como los reconocimientos nacionales e internacionales de alta calidad fruto de esos procesos, permiten demostrar la existencia de una cultura de autoevaluación. Además, dichos reconocimientos que han sido otorgados reiteradamente, prueban que la Institución y la Escuela cumplen con las observaciones y condiciones que las distintas agencias acreditadoras dejan como aspectos por mejorar, lo cual demuestra que se cumplen con criterios y procedimientos claros para la evaluación permanente de los objetivos, procesos y logros de los programas académicos, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo y de innovación, y de manera enfática del grado en el que los estudiantes logran los resultados de aprendizaje y la pertinencia de sus contenidos con relación a la sociedad a la que se debe. Por lo tanto, el comité coincide en afirmar que la característica se cumple plenamente.

6.5.17 Característica 26. Vinculación e interacción social

En el PEP (ver **Anexo 11**. Proyecto Educativo del Programa – PEP) el programa declara en la pág 19 el vínculo entre academia y empresa y, en efecto, una de las modalidades del trabajo investigativo que realizan los estudiantes para optar al título de magister MBA, propende por el mejoramiento de los procesos de gestión en una o varias empresas, dicho proceso de modalidad aplicada y enfocada al estudio de caso, o multi caso, inicia con un proceso investigativo diagnóstico y puede alcanzar, desde una intervención correctiva de un proceso, hasta la formalización de un área específica de la empresa, la cual puede ser, no solo una organización de gran tamaño, sino una pequeña o microempresa en formación y/o consolidación.

Estos procesos de investigación aplicada y de alcance prescriptivo, terminan con la puesta en marcha de la intervención en la realidad organizacional y se realiza por un estudiante o grupos de hasta tres.

Esta actividad, a todas luces de proyección social, forma parte del espectro de alternativas que los participantes tienen a disposición para su tránsito por la experiencia investigativa, la cual es dirigida y acompañada por profesores del cuerpo docente del programa; en su evaluación se tiene en cuenta

un ponderado de la calificación de sus docentes asesores, quienes pueden verificar el nivel de satisfacción de los empresarios.

Un claro ejemplo de la manera en que los trabajos de grado se comprometen con el apoyo a pequeñas y medianas empresas en la solución de sus problemas reales, se encuentra en el programa Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva, del cual se publicó el libro que lleva su nombre y que recoge las experiencias de trabajos de investigación aplicada en pequeñas y medianas empresas, los cuales son dirigidos por profesores de la Escuela de Administración.

En el anexo que se ofrece a continuación, Puede encontrarse el libro de la autoría de la Profesora Luz María Rivas, quien resume:

“El conocimiento en estrategia ha sido difundido en el mundo por firmas consultoras de gran prestigio, cuyos altos honorarios solo están al alcance de pocas empresas, o por ejecutivos formados en maestrías de Administración. Pero pocos empresarios, especialmente de micronegocios, pequeñas y medianas empresas, reconocen su importancia ya que, por lo menos en Colombia, el alto grado de informalidad dificulta el acceso a este tipo de recursos. *Estramipyme* es una metodología fácil y ágil para formular la estrategia de estas empresas, desarrollada a través de procesos de cocreación y consultoría por docentes y estudiantes de pregrado y posgrado de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT para fortalecer el tejido empresarial colombiano” [Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva | Editorial EAFIT](#)

El programa sigue los lineamientos de la Universidad en su propósito superior de “forjar humanidad y sociedad”, cuando esta declara que el compromiso con la sostenibilidad, la integridad y el talento “para dar nuevas miradas y soluciones desde la innovación y el emprendimiento, y el fortalecimiento de la identidad y de la idea de vivir una existencia con consciencia global” (propósito superior EAFIT, 2020).

Para el efecto, la Universidad ofrece experiencias en más de 100 programas para todas las generaciones, las cuales promueven la curiosidad y contribuyen al desarrollo sostenible y promueven la importancia del deleite del saber. Además, se ofrecen oportunidades para la educación continua y la cualificación de la alta dirección, así como la formación en el idioma español a los ciudadanos globales y los diálogos académicos que construyen sociedad.

Asimismo, la Universidad se ha propuesto ser incluyente y equitativa, y para ello ha implementado programas como el de #RespetoEnEafit, Becas que transforman vidas, filantropía para irradiar esperanza, opciones financieras para motivar la permanencia, apoyo a personas en situación de discapacidad, encuentros permanentes por la igualdad de género y el compromiso de ser voluntario.

También, se ha comprometido con el ecosistema de educación nacional a través de proyectos como: innovación educativa que trasciende las fronteras institucionales, estudiantes de colegios que se sumergen en el inglés con EAFIT y en red con la media técnica.

De igual forma, la Universidad fortalece su sistema de descubrimiento y creación para promover investigaciones e innovaciones que transformen. Es así como ha promovido iniciativas como:

- Creación de nuevo conocimiento en conexión con las necesidades del entorno, un espacio de aprendizaje para los futuros investigadores.
- EAFIT y Metro: unidos por la investigación y el bienestar de los antioqueños.
- En epicentro en Medellín de la supercomputación; monitorear para salvar vidas, una misión de EAFIT a través del SIATA.
- Innovación al servicio de problemas reales.
- De la idea a su materialización: transferencia de tecnología.
- Tras una visión integral de los territorios, estudios que dan respuesta a los desafíos de las ciudades del siglo XXI,

- Participación en la construcción de políticas públicas.
- Un efecto cacao, que potencia la productividad, entre otros.

Finalmente, en EAFIT emprender es una aventura que emociona, por esta razón, se acompaña a los emprendedores, y se impulsan concursos de iniciativas empresariales. Además, se fortalece la innovación a partir de programas como HUB de conocimiento: EAFIT Imparable y se impulsa el liderazgo juvenil y se promueven las iniciativas de paz y reconciliación, así como el conocimiento a favor de la salud y la vida.

Dentro de las acciones de mejoramiento que viene desarrollando el programa, se considera importante, Continuar robusteciendo los puntos de articulación, vinculación e interacción social con el proyecto de intervención en pequeñas y medianas empresas en el trabajo de grado. (plan exportador)

6.5.18 Conclusión de la característica

El programa de maestría en Administración está en capacidad de demostrar la positiva incidencia de las estrategias, dispositivos y prácticas de interacción social y con el medio empresarial, con el cual establecen sólidos puntos de articulación, por lo cual puede decirse que la característica evaluada se cumple en plenamente.

6.5.19 Conclusiones del Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje

6.5.19.1 Integralidad de los aspectos curriculares.

En la malla curricular se evidencia la presencia de asignaturas para la fundamentación en ciencias sociales, orientadas a la comprensión de lo humano y su dimensión social y también la comprensión de la organización como el orden que da contexto a la práctica gerencial (ver malla). De igual manera, el currículo da la posibilidad de cursar nivelatorios en herramientas cuantitativas y áreas funcionales. En el primer semestre el foco de atención se pone en las dimensiones ontológica, epistemológica y axiológica, bases necesarias para el ulterior aporte de herramientas e instrumentos de intervención praxeológica, así como de su valoración crítica y reflexiva. Posteriormente, el sujeto en formación transita por una experiencia investigativa conducente a un trabajo de grado.

Según las encuestas a estudiantes y profesores, puede evidenciársela necesidad de continuar con el permanente ejercicio de evaluación del currículo para ajustar y modificar aspectos que garanticen la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, en consonancia con el estado del arte y quehacer profesional.

6.5.19.2 Flexibilidad de los aspectos curriculares.

El examen de la característica hace explícita la flexibilidad de los aspectos curriculares. El sistema permite la asistencia presencial o combinada con presencialidad remota-sincrónica en modalidad regular en fines de semana, o bien modalidad alternativa de carácter intensivo una semana por mes, lo cual, sumado a la operación en las ciudades de Bogotá, Medellín y Pereira, da posibilidades a estudiantes y docentes, de solicitar cambios parciales o definitivos en la modalidad de su programa, según sus necesidades e intereses, así como su disponibilidad de tiempo.

6.5.19.3 Interdisciplinariedad

La naturaleza misma de un MBA implica estrategias (ver malla curricular) que fomentan la interdisciplinariedad del programa. La fundamentación en ciencias y disciplinas expresadas cualitativa y cuantitativamente, sociología, economía, ciencias contables; áreas funcionales en mercadeo, finanzas, gestión humana, etc., así como teoría administrativa y organizacional, las cuales

tributan al campo de estudio y al objeto del programa, permiten una visión comprensiva de los fenómenos humanos en los contextos organizados y la aplicación de herramientas gerenciales.

El repositorio de trabajos de grado hace evidente la variedad de temáticas, alcances y modalidades metodológicas, que se nutren del enfoque interdisciplinario en el saber y el hacer. El sistema ofrece al estudiante un variado espectro de elección interdisciplinar en el tránsito por su experiencia investigativa, que le permite la presentación de un informe de investigación necesario para obtener el título de magister MBA. Estos caminos pueden ser recorridos por los estudiantes sin que su tiempo de permanencia sea afectado.

6.5.19.4 Estrategias pedagógicas.

Las estrategias pedagógicas están diseñadas con base en los resultados de aprendizaje previamente establecidos y en los aportes de los procesos de actualización de los docentes. Se dispone de un Ecosistema Digital para el Aprendizaje (ver Project Management Office) con múltiples posibilidades pedagógicas de apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje; de igual manera, como una estrategia adicional en este sentido. La Escuela adelanta procesos de acreditación Internacional AACSB y AMBA, las cuales hacen un importante énfasis en las estrategias de aseguramiento del aprendizaje, con requisitos que van desde la clara formulación de competencias deseadas, mecanismos de apoyo pedagógico y estrategias de evaluación coherentes.

6.5.19.5 Sistema de evaluación de estudiantes.

El programa puede demostrar el uso de un sistema de evaluación del aprendizaje basado en políticas y normas claras, universales y transparentes, el cual periódicamente valora el cumplimiento de los resultados de aprendizaje, con base en las declaraciones del currículo, aplicados en consonancia con el nivel de formación de maestría.

Las políticas y guías, así como los instrumentos usados para la evaluación, son valorados por estudiantes y profesores como coherentes y acertados con respecto a los objetivos declarados en el programa macro y en particular en los micro currículos. Cada materia tiene parámetros de evaluación previstos expresamente en rúbricas de competencias esperadas y evaluación.

6.5.19.6 Resultados de aprendizaje.

En el marco de la cultura de auto evaluación permanente, la Institución ha instrumentado varios procesos de mejoramiento continuo del aprendizaje, con base en el uso U Impruve, con los cuales ha robustecido sus propósitos de lograr acreditaciones nacionales e internacionales, tanto de la Universidad, como de sus escuelas y de programas de pregrado y posgrado.

En el contexto de las políticas de mejoramiento continuo de sus programas, la Universidad evalúa permanentemente, durante el desarrollo del plan de estudios, el grado en que los estudiantes obtienen los resultados de aprendizaje, con ello los diferentes programas en general y la Maestría en Administración MBA en particular, toma acciones correctivas de los aspectos curriculares y de las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

6.5.19.7 Competencias.

El programa académico declara explícitamente las competencias que busca desarrollar en sus estudiantes desde el perfil del egresado en general y de las competencias que aspira a desarrollar en cada asignatura, en particular.

Es posible verificar la coherencia entre las competencias declaradas de acuerdo con el nivel de maestría y de los resultados de aprendizaje definidos y demás aspectos curriculares.

6.5.19.8 Evaluación y autorregulación del programa académico.

Desde el año 1993 existen procesos de autoevaluación formalmente establecidos. La Universidad ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales de alta calidad derivados de esos procesos. En el transcurso de los 30 años de autoevaluación, los reconocimientos de alta calidad han sido logrados de manera reiterada.

Con base en lo anterior puede afirmarse que tanto la Institución y la Escuela de administración, a la cual pertenece el programa de maestría en autoevaluación, satisfacen las observaciones, recomendaciones y condiciones que las distintas agencias acreditadoras dejan como aspectos por mejorar. Ello da cuenta de que se cumplen con criterios y procedimientos de evaluación permanentes de los objetivos, procesos y logros de los programas académicos, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo y de innovación.

6.5.19.9 Vinculación e interacción social.

La Maestría incluye, en el espectro de posibilidades de proyecto investigativo, dirigido y acompañado por profesores, y que es conducente a trabajo de grado, la posibilidad de crear o de mejorar procesos de gestión de pequeñas, medianas y grandes empresas. De esa manera, el trabajo de grado puede orientarse a la solución específica de problemas empresariales, en las áreas de gestión, bajo la modalidad de estudio de caso. A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje.

Tabla 29. Resultados obtenidos en el Factor 5

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Integralidad de los aspectos curriculares	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
Flexibilidad de los aspectos curriculares	1,35%	4,90	Se cumple plenamente
Interdisciplinariedad	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
Estrategias pedagógicas	1,08%	4,80	Se cumple plenamente
Sistema de evaluación de estudiantes	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
Resultados de aprendizaje	1,35%	4,70	Se cumple plenamente
Competencias	1,08%	5,00	Se cumple plenamente
Evaluación y autorregulación del programa académico	1,08%	5,00	Se cumple plenamente
Vinculación e interacción social	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	11,36%	4,84	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

6.6 Factor 6. Permanencia y Graduación

6.6.1 Característica 27. Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación

Para evaluar las políticas, estrategias y estructura para garantizar la permanencia y graduación de los estudiantes del programa se tuvieron en cuenta las herramientas establecidas para hacer seguimiento a la permanencia y graduación, así como las dependencias encargadas de hacer ese seguimiento, y los programas orientados a apoyar a los estudiantes para asegurar su permanencia y graduación.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: el Protocolo para el seguimiento y promoción de los graduados – MBA (ver **Anexo 46.** Protocolo para el seguimiento y promoción de los graduados - MBA) de la Dirección de Desarrollo Institucional y Graduados, enlaces proporcionados por la Biblioteca Central de la Universidad sobre cursos y documentos de apoyo para

los estudiantes e investigadores (ver **Anexo 59**. Informe Centro Cultural Biblioteca_Maestría en Administración – MBA), Informe general de Desarrollo Estudiantil (**Anexo 60**. Informe General de Posgrados a 2022-2), Informe de permanencia en EAFIT 2022 (ver **Anexo 61**. Permanencia en EAFIT 2022) del Departamento de Desarrollo Estudiantil, Informe de asesoría e ingreso de Servicios Transversales (ver **Anexo 62**. Informe de asesoría e ingreso de Servicios Transversales.).

[Anexo 59. Informe Centro Cultural Biblioteca_Maestría en Administración – MBA](#)

[Anexo 60. Informe General de Posgrados a 2022-2](#)

[Anexo 61. Permanencia en EAFIT 2022](#)

[Anexo 62. Informe de asesoría e ingreso de Servicios Transversales.](#)

En el Departamento de Desarrollo Estudiantil surgió en 2017 la propuesta para constituir un área de permanencia en la Universidad EAFIT. Este proceso implicó la revisión de la Guía para la Implementación del Modelo de Gestión para la Permanencia y Graduación Estudiantil propuesta por el Ministerio de Educación Nacional y la conformación de un Comité de Permanencia en la Universidad. En el año 2019 se constituyó la Oficina para el Éxito del Estudiante, que se convirtió finalmente en la Coordinación de Permanencia Estudiantil y que tiene como propósito prevenir la deserción estudiantil, con acciones particularmente en el plano socioeconómico y en la integración a la vida universitaria. (ver **Anexo 61**. Permanencia en EAFIT 2022).

Para identificar los factores causales de deserción estudiantil, el Departamento de Desarrollo Estudiantil se apoyó en los Modelos teóricos explicativos definidos por el Ministerio de Educación Nacional en 2015, así: psicológico, que se enfoca en estudiar los atributos y rasgos de personalidad de los estudiantes. El sociológico, que estudia el entorno familiar, social e institucional, que incluye el análisis de los recursos proporcionados por la institución para favorecer la permanencia. El económico, examina el apoyo financiero que tiene el estudiante para cursar sus estudios. El interaccionista, el cual analiza el nivel de ajuste logrado por el estudiante en su relación con la institución como organización.

Obtenidos los datos mediante encuestas a los estudiantes, se procede a su análisis y a la posterior definición de las acciones tendientes a fomentar la permanencia del estudiante, por parte del Comité de Permanencia conformado por representantes de las diferentes dependencias que contribuyen en la puesta en práctica de las estrategias definidas para fomentar la permanencia, así:

- Coordinador(a) de permanencia.
- Decano(a) asociado(a) o delegado(a) por cada Escuela.
- Asistente de la Dirección de Desarrollo Académico – Vicerrectoría de Aprendizaje.
- Coordinador(a) o delegado(a) de la Dirección de Servicios y Experiencias.
- Coordinador(a) o delegado(a) del área de Gobierno de Datos - Dirección de Estrategia.
- Coordinador(a) de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad.
- Director(a) o delegado(a) de la Dirección Administrativa y Financiera.

Así mismo, son invitados de forma eventual otros miembros, tales como Representantes estudiantiles y Representantes profesorales.

El programa, con la colaboración de la Biblioteca y el laboratorio LEES, se centra en apoyar a los estudiantes en su propósito de convertirse en maestros y evitar la deserción, al ofrecerles acompañamiento para el desarrollo de sus trabajos en las asignaturas correspondientes y muy especialmente su trabajo de grado, porque si bien los estudiantes en la maestría en profundización no se forman para ser investigadores, sino para solucionar problemas organizacionales, si se les brinda toda la orientación necesaria para garantizar que desarrollen sus trabajos de grado, no solo haciendo un uso ético de la información sino, también, con la utilización de una metodología que garantice su rigor académico. La Biblioteca ofrece cursos de forma presencial y virtual. Los cursos

virtuales tienen horarios flexibles para que los estudiantes puedan hacer compatible su vida familiar y laboral, considerando sus extensos horarios de trabajo.

Para lograr lo anterior, la Biblioteca ofrece cursos y documentos como los que se relacionan a continuación:

Curso virtual

Búsqueda y uso ético de la información. Este curso es obligatorio para los estudiantes.

Seminarios web

Oferta semanal de seminarios web en vivo (Búsqueda en bases de datos, Normas APA y Mendeley): <https://www.eafit.edu.co/biblioteca/cursos-formacion/Paginas/agenda-seminarios.aspx>

Normas APA

- Guía de Normas APA última edición: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/15406>
- Seminario web Normas APA (grabación): <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17709>
- Consultorio de Normas APA: <https://www.eafit.edu.co/biblioteca/busqueda-servicios/Paginas/Consultorio-normas-APA.aspx>

Gestor Bibliográfico Mendeley

- Seminario web Mendeley (grabación): <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24459>
- ¿Cómo crear carpetas y registros en Mendeley?: <https://vimeo.com/652519633/c93b497353>
- Inserta citas y referencias con Mendeley: <https://vimeo.com/653007262/39f142752c>

Trabajos escritos

Plantilla para la elaboración de trabajos escritos (esta es la plantilla que deben utilizar los estudiantes para la presentación de los trabajos o tesis de grado):

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24459>

Así mismo, el laboratorio LEES de EAFIT está comprometido con el fortalecimiento de competencias lecto-escritoras para estudiantes, profesores y empleados de la Universidad, a través de asesorías y tutorías permanentes, talleres de formación y asesorías y tutorías especializadas e individuales para la composición de textos, escritura y edición de la formulación de problemas de investigación, artículos científicos de revisión o reflexión, discusión de resultados, etc. a quienes lo solicitan. Su prioridad es mejorar en el estudiante competencias de interpretación y composición de textos propios de su actividad académica.

Otra dependencia que contribuye a la permanencia de los estudiantes es el Área de Bienestar de la Universidad, a través de los diferentes servicios que ofrece y que pueden ser consultados en el siguiente enlace: <https://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/Paginas/bienestar-universitario-estudiantes.aspx>. También se puede encontrar información en la página web de la Universidad en la sección de servicio médico y salud ocupacional: <https://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/servicios-de-salud/Paginas/inicio.aspx>.

También con el propósito de garantizar la permanencia y la graduación de los estudiantes, Servicios Transversales los orienta de forma permanente sobre la programación de eventos, requerimientos y trámites para terminar de forma exitosa su maestría. Esta asesoría es reforzada con infográficos que orientan de forma clara y sencilla sobre los procesos requeridos y, así mismo, asesora a los estudiantes en la solicitud de servicios académicos, activación de la plataforma Interactiva Virtual y los capacita en su uso, los apoya con el trámite de su grado y les ofrece asesoría en relación con su plan de estudios. En las evidencias aportadas se pudo identificar que ofrecieron asesorías a los estudiantes del programa así: 28 asesorías en el 2017, 129 en el 2018, 105 en el 2019, 52 en el 2020, 218 en el 2021 y 757 en el 2022. Con unos tiempos de respuesta de entre 1 y 2 días.

Otra forma de contribuir a la graduación de los estudiantes del MBA, se relaciona con el apoyo que reciben del programa para desarrollar sus trabajos de grado, como requisito para optar al título de maestros. Los estudiantes para desarrollar su trabajo de grado pueden estar acompañados por un profesor de la Universidad con doctorado que tiene experiencia en investigación o por profesores que tienen maestría o que son externos, y en este caso, este profesor acompaña al estudiante en calidad de asesor temático y el programa le asigna un asesor metodológico con experiencia en investigación, para garantizar que si bien es una maestría en profundización y no en investigación, los estudiantes presenten un trabajo con rigor académico y atendiendo los componentes requeridos para un trabajo de grado.

6.6.2 Conclusión de la Característica

El programa, consciente de que sus estudiantes concentran su experiencia en la práctica organizacional y no investigativa, les ofrece todo el soporte que les permita desarrollar su actividad académica con éxito. Para lograrlo, cuenta con el apoyo de la Biblioteca de la Universidad a través de sus cursos de formación y asesoría sobre competencias informacionales (búsqueda en bases de datos y uso ético de la información) y con el programa LEES, que brinda talleres y asesoría personalizada a los estudiantes para que desarrollen competencias de interpretación y composición de textos propios de su actividad académica. También, el Área de Bienestar ofrece servicios de apoyo a los estudiantes. Por lo anterior se decide asignar una calificación de 4.8

6.6.3 Característica 28. Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas

Para evaluar la caracterización de estudiantes y el sistema de alertas tempranas del programa se tuvieron en cuenta: los programas o herramientas para detectar de forma temprana los riesgos de deserción, la caracterización de estudiantes y sus necesidades para ajustar los programas a sus necesidades particulares. También se consultaron las dependencias responsables de hacer ese seguimiento y de ofrecer apoyo a los estudiantes.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: Protocolo de Alertas Tempranas (ver **Anexo 63**. Protocolo de alertas tempranas) de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar, Perfil integral posgrados 2017 y 2018 (ver **Anexo 47**. Perfil integral de posgrados 2017 y 2018) de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar, Informe General (ver **Anexo 60**. Informe General de Posgrados a 2022-2) de Desarrollo Estudiantil, el reporte de ausencia intersemestral (ver **Anexo 64**. Reporte de ausencia intersemestral) que presenta la Dirección de Estrategia, Informe Siataca (ver **Anexo 65**. Informe de SIATACA) de Servicios Transversales, Informe de permanencia estudiantil posgrados 2022 (ver **Anexo 61**. Permanencia en EAFIT 2022) de Desarrollo Humano y Bienestar.

[Anexo 63. Protocolo de alertas tempranas](#)

[Anexo 64. Reporte de ausencia intersemestral](#)

[Anexo 65. Informe de SIATACA](#)

La Universidad EAFIT cuenta con un protocolo de gestión de alertas tempranas para detectar e intervenir los riesgos de deserción de los estudiantes, al identificar los posibles fenómenos que pueden presentarse y que fueron incluidos en el glosario del Ministerio de Educación Nacional en el año 2015. Los riesgos son: académicos, psicopedagógicos, psicosociales y socioeconómicos, entre otros. Este protocolo define una ruta para gestionar las alertas tempranas, que se obtienen después de analizar variables como promedios acumulados, materias canceladas o reprobadas. Tiene previsto contactar de forma directa al estudiante en riesgo, para establecer algún tipo de seguimiento y apoyo y se le envía información para favorecer su aprendizaje y desempeño académico. Se identifican las asignaturas de mayor riesgo. Se les envía una encuesta en línea a los estudiantes en riesgo para profundizar en su necesidad y enfocar la orientación con apoyo desde la Coordinación de Permanencia.

A su turno, la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario estableció indicadores para obtener información sobre el uso de los servicios y su impacto, entre otros, para establecer acciones correctivas, preventivas o de mejora y con ello contribuir a la permanencia de los estudiantes. Se definen indicadores de satisfacción, impacto y calidad de los programas y servicios, para evaluar y tomar acciones, a través de encuestas semestrales a los usuarios. Entre 2017 y 2022 el nivel de satisfacción fue del 95% y el impacto en su calidad de vida fue del 94% en ese mismo período. (Informe General Desarrollo Estudiantil).

A través de Desarrollo Estudiantil, que pertenece a la Dirección de Desarrollo Humano, se aplican estrategias de acogida, apoyo, beneficios y formación integral que favorezcan la salud mental, la estabilidad y la permanencia de los estudiantes; el Servicio Médico atiende la promoción del autocuidado y prevención de la enfermedad mediante el impulso de hábitos saludables que mejoren la calidad de vida de los estudiantes; se promueve el desarrollo artístico (para que el estudiante pueda expresar sus habilidades culturales y artísticas de forma positiva) y con el deporte se propende por el desarrollo de habilidades físicas.

Para definir estas estrategias y dirigir la oferta a las particularidades del estudiante, esta dirección aplicó encuestas en los años 2017 y 2018 para identificar el Perfil Integral de los estudiantes de posgrados. Se incluyen los datos de los años 2017 y 2018, respectivamente. Sus resultados indican que entre el 63.33% y el 58.12% nunca ha asistido a consulta psicológica y, en cambio, entre el 13.33% y el 16.78% reconoce que necesita atención psicológica. Así mismo, entre el 58.19% y el 72.35% expresa que no tiene dificultades de salud, pero entre 12 y 18.73% siente cansancio, entre el 9.44 y el 16.43% manifiesta sentir dolor de cabeza y espalda y entre el 7.68 y el 11.3% presentan dificultades de sueño. En relación con los servicios de bienestar que esperan encontrar los estudiantes, el 10.71% espera oferta en deportes, el 6.14% quiere orientación psicológica y el 5.82% desea servicio médico. Solo el 2.38% solicita apoyo económico, lo que puede tener relación con el hecho de que el 39,93% pertenece a los estratos 5 y 6, el 51.42% a los estratos 3 y 4 y el 8.57% a los estratos 1 y 2. También se pregunta a los estudiantes sobre sus hábitos alimenticios. (Perfil integral posgrado años 2017 y 2018).

De forma adicional, el jefe del programa ofrece asesoría y apoyo permanente y personalizado a los estudiantes, no solo atendiendo sus inquietudes, sino también haciendo seguimiento al trámite de sus solicitudes y consultas, para garantizar que dispongan de la orientación y el apoyo que requieren para adelantar sus asignaturas, desarrollar su trabajo de grado y realizar los trámites requeridos para finalmente graduarse. Así mismo, visita de forma frecuente las aulas de clase, para recoger de forma directa las inquietudes de los estudiantes.

Servicios Transversales, a través de su equipo de logística de clases, aplica un Sistema de Alertas Tempranas Logísticas, con el propósito de facilitar el exitoso desarrollo de las clases, apoyar a profesores y estudiantes para garantizar el normal transcurso de la clase y la asistencia efectiva de los estudiantes, mediante un seguimiento que consigna en el Informe Siataca, para poder anticipar dificultades técnicas y logísticas y corregirlas cuando estas se presenten.

El programa, de igual manera, hace seguimiento a la permanencia y deserción de los estudiantes con el apoyo del reporte de ausencia intersemestral que presenta la Dirección de Estrategia, con resultados como los siguientes: en el año 2017 hubo 168 nuevos matriculados y 126 graduados; en 2018 los nuevos estudiantes fueron 207 y 144 estudiantes se graduaron; en 2019 el programa tuvo 267 nuevos alumnos y 186 graduados; en 2020 el programa registró 246 nuevos matriculados y 144 graduados; en el año 2021 se matricularon en el primer semestre del programa 213 alumnos y 115 se graduaron; en 2022 el programa tuvo 240 matriculados y 81 graduados.

Tabla 30 Tasa de graduación del programa

Cohorte	Tasa de graduación	Cohorte	Tasa de graduación
2015-1	91%	2019-1	89%
2015-2	94%	2019-2	68%
2016-1	95%	2020-1	78%
2016-2	78%	2020-2	85%
2017-1	88%	2021-1	77%
2017-2	86%	2021-2	78%
2018-1	88%	2022-1	0%
2018-2	70%	2022-2	5%

Fuente: elaboración propia con base en información de la Dirección de Estrategia de EAFIT.

6.6.4 Conclusión de la Característica

El programa, con el apoyo de diferentes dependencias de la Universidad, dispone de un protocolo de alertas tempranas porque está comprometida con orientar sus esfuerzos a apoyar a los estudiantes en su adaptación a la vida universitaria y para que dispongan del apoyo que les permita graduarse. Así mismo, se ocupa de caracterizar a los estudiantes para detectar los campos en los que podrían necesitar apoyo y así ajustar la oferta de Servicios de Bienestar a las necesidades de los estudiantes. Por lo anterior se le asigna una calificación de 4.6

6.6.5 Característica 29. Ajustes a los aspectos curriculares

Para evaluar los ajustes en los aspectos curriculares y los proyectos que se han convertido en reformas al plan curricular, se identificó cuántas reformas curriculares se han aprobado y cuáles otros ajustes se han hecho al currículo. Para analizar esta característica se utiliza como evidencia el Proyecto Educativo del Programa (ver **Anexo 11**. Proyecto Educativo del Programa – PEP) y *Curriculum mapping* del programa (ver **Anexo 51**. Curriculum Mapping).

Para adaptarse a los permanentes cambios del contexto y a la retroalimentación recibida por parte de egresados a través de encuestas, el programa ha adelantado diferentes reformas en el plan curricular. Así mismo, los profesores del programa están comprometidos con la revisión permanente del microcurrículo, con el propósito de actualizarlo de acuerdo con las exigencias del entorno y en cumplimiento de la cultura de calidad que hace parte de las prioridades del programa.

El programa se caracteriza por su dinamismo y evolución, teniendo en cuenta los cambios del contexto nacional e internacional. Por esta razón se han presentado en los últimos 15 años más de 30 solicitudes de modificación al Consejo Académico de la Universidad, cuatro de ellas se han convertido en reformas al plan curricular (2004, 2008, 2012 y 2014). Estas reformas se originaron en los aportes de egresados y empresarios que están en contacto permanente con la institución y que buscan mejorar los procesos de admisión, selección por calidad académica y experiencia gerencial de los profesores y el fortalecimiento y vinculación de la Maestría con otras universidades nacionales e internacionales, así como la pertinencia del trabajo de grado (ver **Anexo 11**. Proyecto Educativo del Programa – PEP). Así mismo y de forma permanente se presentan cambios y ajustes a los microcurrículos por parte de los profesores del programa, en relación con los contenidos, enfoques metodológicos etc. que permitan incluir la reflexión sobre temas de actualidad, como metaverso, formulación de modelos de negocio, logística de última milla, impacto de la inteligencia artificial, tendencias de consumo, chat GPT y otros. Lo anterior refleja la flexibilidad significativa que tiene el programa.

Además, el hecho de que el programa esté acreditado, demuestra que la malla curricular es pertinente e involucra temas de mucha actualidad y por lo tanto, adaptación no solo a través de las

asignaturas del programa, sino también de las conferencias que le ofrecen a los estudiantes la oportunidad de reflexionar sobre temas de actualidad

Así mismo y de forma permanente se presentan cambios y ajustes a los microcurrículos por parte de los profesores del programa, en relación con los contenidos, enfoques metodológicos etc. que permitan incluir la reflexión sobre temas de actualidad, como metaverso, formulación de modelos de negocio, logística de última milla, impacto de la inteligencia artificial, tendencias de consumo, chat GPT y otros. Lo anterior refleja la flexibilidad significativa que tiene el programa.

Además, el hecho de que el programa esté acreditado, demuestra que la malla curricular es pertinente e involucra temas de mucha actualidad y por lo tanto, adaptación no solo a través de las asignaturas del programa, sino también de las conferencias que le ofrecen a los estudiantes la oportunidad de reflexionar sobre temas de actualidad

Adicionalmente se elaboró el *Curriculum mapping* del programa, que describe las competencias, los descriptores y los resultados esperados con el programa, y a su vez, cuál es la contribución que hace cada una de las asignaturas del programa para desarrollar cada competencia y lograr los resultados de aprendizaje previstos. Destaca que el programa tiene tres competencias básicas, a las cuales les asigna sus descriptores y los resultados de aprendizaje correspondientes. Las tres competencias que define son las siguientes:

- Toma decisiones gerenciales desde una perspectiva estratégica, tiene en cuenta los distintos procesos organizacionales y considera las características de una dinámica global.
- Propone soluciones, nuevas miradas o reflexiones alternativas íntegras para las organizaciones en contextos económicos y de negocios.
- Valora las consecuencias o repercusiones de la decisión por la que se optó.

6.6.6 Conclusión de la Característica

El programa se esfuerza por ajustar su currículo, no solo para asegurar su contenido a las exigencias del contexto actual, sino también para adecuarlo a las expectativas de desempeño de los estudiantes y garantizar su permanencia y graduación. Por lo anterior, el equipo evaluador decide asignar una nota de 4.6

6.6.7 Característica 30. Mecanismos de selección

Para identificar los mecanismos de selección de los estudiantes del programa, se analizó cómo es el proceso de inscripción, selección y admisión y la evolución de la matrícula, definidos por el Reglamento Académico, así mismo la labor de promoción de la Dirección de Mercadeo Institucional, el apoyo que ofrece Servicios Transversales y el procedimiento aplicado por el jefe del programa.

Para analizar lo anterior se tuvieron en cuenta como evidencias: el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado (ver **Anexo 19**. Reglamento Académico Programas de Posgrado) y el Informe General de Desarrollo Estudiantil (**Anexo 66**. Informe general de Desarrollo Estudiantil), el informe de Asesoría e Ingreso a los estudiantes (**Anexo 62**. Informe de asesoría e ingreso de Servicios Transversales.) de Servicios Transversales y los pasos que debe seguir el estudiante para el ingreso en el programa.

[Anexo 66. Informe general de Desarrollo Estudiantil](#)

La Universidad EAFIT, a través del Consejo Académico, adopta el Reglamento Académico de los Programas de Posgrados para regular los aspectos generales. En dicho reglamento se establecen los principios generales, el Régimen Académico y el Régimen Disciplinar que regula todos los programas de posgrado de la Universidad EAFIT. El capítulo I del Régimen Académico define el

proceso para la inscripción, la selección y admisión, la homologación de créditos, el reconocimiento de créditos aprobados ya sea en un programa académico de la Universidad EAFIT o en otra institución de educación superior, además de las condiciones de permanencia en los programas de posgrado.

Según el informe general de Desarrollo Estudiantil, la evolución de la matrícula ha venido decreciendo y lo atribuye a la crisis económica y la pérdida de empleos ocasionada por la contingencia del Covid-19 que se presentó en el año 2020, que limitó los recursos de los hogares, obstaculizando la continuación de los estudios a nivel de posgrado.

Con la finalidad de dar a conocer el programa y promover el ingreso al mismo, el jefe del programa, en coordinación con la Dirección de Mercadeo Institucional, realiza diversas actividades para atraer al mayor número posible de interesados, para luego realizar un proceso de selección y admitir a los que realmente coincidan con el perfil determinado. La selección de los estudiantes la hace el jefe del programa a través de una entrevista con cada uno de los aspirantes.

La Dirección de Mercado Institucional tiene como objetivo principal generar y desarrollar las estrategias de mercadeo que fortalecen la imagen de la Universidad, contribuyen con el crecimiento de la población estudiantil e impactan en el progreso social de la comunidad (Dirección Mercadeo Institucional, 2020).

Algunas de las actividades que se llevan a cabo son *open house* y *open day* (presencial y virtual), acompañamiento y seguimiento comercial a todos los interesados, visitas y *stands* comerciales en universidades, empresas, asistencia a eventos, ferias y reuniones informativas presenciales y virtuales.

La Universidad también cuenta con otra dependencia que es Servicios Transversales para acompañar diversos públicos, entre ellos estudiantes y jefes de programa, en los procesos de inscripción, admisión, homologación, matrícula y demás actividades del ciclo de vida del estudiante. Requisitos específicos para inscripción y admisión en el programa son los siguientes:

Entrega de documentos (online):

- Acta de grado original
- Fotocopia del documento de identidad al 150%
- Certificación de 3 años de experiencia profesional
- Carta de intención: motivación para cursar el programa y planteamiento del problema de investigación

Entrevista con el jefe del programa

Los aspectos que son evaluados durante la entrevista son los siguientes:

- Experiencia profesional
- Las metas de corto y largo plazo
- Qué competencias espera desarrollar para alcanzar esas metas
- Qué lo motivó a tomar la decisión de ingresar al programa

Es decir qué aspira, qué requiere para cumplirlo y cómo la maestría le puede brindar herramientas para alcanzar su meta. La entrevista es personalizada, es decir uno a uno. Lo anterior permite evaluar si existe alineación entre las expectativas del estudiante y el plan de estudios que ofrece el programa, e identificar quién efectivamente tiene interés en cursar el programa y graduarse. Así mismo la Plataforma Epik incluye cuatro aspectos que deben ser evaluados durante la entrevista y de los cuales el jefe del programa deja registro:

- Actitud analítica
- Capacidad crítica
- Cargo desempeñado en la empresa

- Desempeño en la entrevista/audición

En cuanto a la tasa de absorción, durante el período objeto de análisis, al comparar el total de admitidos entre los semestres 2017-1 y 2022-2 frente al número de matriculados primer curso, se encontró: tasa de absorción para el semestre 2017-1 fue del 93%, tasa de absorción para el semestre 2017-2 fue del 106%, tasa de absorción para el semestre 2018-1 fue del 94%, tasa de absorción para el semestre 2018-2 fue del 109%, que la tasa de absorción para el semestre 2019-1 fue del 104% para el semestre 2019-2 fue del 99%, para el semestre 2020-1 fue del 97% para el semestre 2020-2 fue del 85% para el semestre 2021-1 fue del 101% para el semestre 2021-2 del 102% para el semestre 2022-1 del 101% y para el 2022-2 del 108% para un promedio de tasa de absorción del 90% durante el citado período.

Tabla 31. Tabla de absorción MBA

Semestre	Admitidos	Primer Curso	Tasa de absorción
2017-1	89	83	93%
2017-2	80	85	106%
2018-1	78	73	94%
2018-2	123	134	109%
2019-1	116	121	104%
2019-2	147	146	99%
2020-1	143	139	97%
2020-2	126	107	85%
2021-1	101	102	101%
2021-2	109	111	102%
2022-1	111	112	101%
2022-2	118	128	108%

Fuente: elaboración propia con base en información de la Dirección de Estrategia de EAFIT.

6.6.8 Conclusión de la Característica

El programa, siguiendo las directrices del Reglamento Académico de los programas de posgrado y con el apoyo de las dependencias correspondientes de la institución como la Dirección de Mercadeo y Servicios Transversales, adelanta la labor de inscripción, admisión, homologación, matrícula y demás requerimientos del estudiante para garantizar su permanencia y posterior graduación. Por lo anterior el equipo evaluador decide asignarle una calificación a esta característica de 4.8

6.6.9 Conclusiones del Factor 6. Permanencia y Graduación

El programa recibe soporte institucional para garantizar la permanencia y graduación de los estudiantes, a través del Departamento de Desarrollo Estudiantil, el cual hace un seguimiento permanente a los estudiantes, así como la Biblioteca de la Universidad, que ofrece apoyo continuo a los estudiantes a través de cursos que les permiten desarrollar habilidades para afrontar los trabajos de sus asignaturas y su trabajo de grado, al orientarlos sobre la búsqueda en las bases de datos y el uso ético de la información. Adicionalmente, los estudiantes reciben el apoyo del Laboratorio LESS que les ayuda a desarrollar sus competencias lecto-escritoras. Todo lo anterior tiene como finalidad que los estudiantes logren su graduación.

El programa, con el concurso de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario, ofrece apoyo a los estudiantes con programas de bienestar y servicio médico, que contribuyan a conservar las condiciones de salud mental y física, así como su adaptación a la vida universitaria, para promover su permanencia y posterior graduación. Por esta razón se hacen encuestas cuyos resultados permiten adaptar los servicios ofrecidos a los requerimientos de los estudiantes.

Los ajustes curriculares promovidos por el programa han permitido su adaptación a las exigencias de contexto y la retroalimentación recibida fortalece la cultura de calidad que lo caracteriza y la propuesta de valor que ofrece. Así mismo, la elaboración del *curriculum mapping* permitió describir las competencias y los resultados esperados con el programa, así como la identificación de cuál es la contribución que hace cada una de las asignaturas del programa para desarrollar cada competencia y lograr los resultados de aprendizaje.

Para garantizar un proceso de selección que se ajuste al perfil de programa, el jefe del programa, apoyado en el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado, además de los documentos requeridos y la idoneidad profesional exigida, realiza una entrevista personalizada a los aspirantes. Además, el programa cuenta con el apoyo de la Dirección de Mercadeo Institucional en la labor de promoción del programa y con Servicios Transversales para los procesos de inscripción, admisión, homologación y matrícula de los estudiantes. A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 6. Permanencia y Graduación.

Tabla 32. Resultados obtenidos en el Factor 6

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación	2,63%	4,80	Se cumple plenamente
Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas	2,11%	4,60	Se cumple plenamente
Ajustes a los aspectos curriculares	2,63%	4,60	Se cumple plenamente
Mecanismos de selección	2,63%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	10%	4,71	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.7 Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional

6.7.1 Característica 31. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales

Para identificar la inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales se analizaron los informes sobre eventos académicos y dentro de ellos, la participación de conferencistas internacionales y la realización de pasantías que permiten un intercambio académico y cultural; así mismo, se consultó la percepción de profesores, estudiantes, graduados y directivos. Las evidencias que se utilizaron para identificar los aspectos citados fueron: Informe resultados encuesta de profesores de planta MBA (ver **Anexo 9**. Informe resultados encuesta profesores de planta – MBA), Informe resultados encuesta profesores de cátedra MBA (ver **Anexo 8**. Informe resultados encuesta profesores de cátedra – MBA), Informe de resultados encuesta a directivos MBA (ver **Anexo 4**. Informe resultados encuesta directivos – MBA).

Entre las prioridades del programa está garantizar que profesores y estudiantes tengan una interacción con el entorno nacional e internacional, a través de programas de cooperación con otras comunidades nacionales y extranjeras, aspecto que es reconocido por los profesores de planta que manifestaron su percepción de la interacción del programa con el entorno nacional e internacional de la siguiente manera: en relación con el conocimiento que se logra, el 96% lo califica entre 4 y 5. En relación con la labor de promoción que se hace de esta interacción, el 96% lo califica entre 4 y 5 y en relación con la pertinencia de esa interacción, el 95% lo califica entre 4 y 5.

También los profesores de cátedra del programa se pronunciaron al respecto y expresaron su percepción acerca de los aspectos que propenden por la cooperación con otras comunidades a nivel nacional e internacional indicando lo siguiente: el 79% califica entre 4 y 5 el aporte que hace al

conocimiento, el 85% califica entre 4 y 5 la labor de promoción y el 85% califica entre 4 y 5 la pertinencia de esta cooperación.

Lo anterior permite concluir que la percepción de los profesores de planta frente a la interacción con el entorno nacional e internacional es más positiva, lo que puede significar que los profesores de cátedra tienen un menor conocimiento de estas interacciones, lo que podría ser superado con una labor de socialización mayor.

Los directivos, otro estamento de la Universidad que fue consultado sobre la interacción del programa con los entornos nacional e internacional, al expresar su percepción en relación con los aspectos que propenden por la cooperación con otras comunidades a nivel nacional e internacional, el 100% de los encuestados califican entre 4 y 5 tanto el nivel de conocimiento que aporta, como la promoción que se hace y su pertinencia.

El programa se ocupa de actualizar los aspectos curriculares para tener en cuenta las tendencias, el estado del arte y los indicadores de calidad reconocidos por la comunidad académica nacional e internacional, a través de la actualización de los microcurrículos que hacen los profesores, para asegurarse de incluir en las asignaturas y en las conferencias la reflexión sobre temas de actualidad, tal y como ya se mencionó con anterioridad en este informe, además de las acreditaciones internacionales que verifican que la malla curricular sea pertinente e incluya los últimos desarrollos de la disciplina. Así mismo, la pasantía surge como una necesidad de estar alineados con lo que está sucediendo a nivel internacional, razón por la cual las asignaturas impartidas en los diferentes destinos, refuerzan el análisis de los temas de mayor actualidad.

En el proceso de internacionalización del programa se recibe el soporte de Servicios Transversales, como unidad de apoyo para varias escuelas de la Universidad, entre ellas la Escuela de Administración, al programar eventos académicos sobre diversas temáticas para profesores, administrativos, estudiantes y egresados. Desde 2017 hasta 2020 se han realizado 163 eventos, 147 con conferencistas de carácter nacional y 16 con conferencistas internacionales. Dentro de los temas que se han abordado en estos eventos se tienen: economía nacional e internacional, emprendimiento, educación, empresas multilatinas, acuerdos comerciales, tecnología, innovación, mercadeo, transformación digital, desarrollo social, bienestar en las organizaciones, gestión ambiental, entre otros (Oferta de eventos y seminarios académicos). En este sentido, la política de la Universidad es difundir de manera institucional todos los eventos, conferencias, seminarios y cursos que se realizan en algún programa o escuela, de tal forma que puedan ser accesibles para todos los estudiantes y empleados. La información sobre la agenda de eventos de la Universidad se puede consultar en el enlace <http://www.EAFIT.edu.co/agenda>.

También se fortalece la inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales, con la formación que ofrece la Universidad a través de su Departamento de Comunicaciones, el cual define la agenda EAFIT, mediante la cual pueden conocerse los diferentes eventos de carácter académico, cultural, artístico y deportivo que programa la Universidad durante el año, y en los cuales los estudiantes pueden participar. Dentro de los eventos académicos programados se incluyen temas de orden nacional e internacional relacionados con aspectos económicos, políticos, sociales, ambientales, científicos, tecnológicos, entre otros. La agenda EAFIT se puede consultar en el siguiente enlace:

<https://www.eafit.edu.co/agendaeafit/lists/agenda/calendar.aspx>

Otro soporte de la interacción del programa con el entorno nacional e internacional son los convenios que la Universidad tiene vigentes para que los estudiantes puedan cursar materias en el exterior. La Universidad EAFIT cuenta con más de 279 convenios en diferentes países que pueden ser utilizados por estudiantes de todos los posgrados. Se promueve la movilidad y el tránsito de los estudiantes y los docentes en los niveles interno, nacional, regional e internacional. Los convenios pueden ser consultados en <http://bit.ly/ConveniosEafit>.

Ver todos los convenios disponibles en la Universidad en:
<https://www.eafit.edu.co/internacional/esp/convenios/Paginas/index.aspx>

6.7.2 Conclusión de la Característica

Considerando el nivel de percepción que tienen los diferentes grupos de interés del programa (profesores de planta y cátedra y directivos) en relación con la inserción en contextos académicos nacionales e internacionales y la colaboración que se recibe de diferentes áreas de la Universidad como Servicios Transversales y el Departamento de Comunicaciones, el equipo evaluador decidió asignarle una calificación de 4.9 a esta característica.

6.7.3 Característica 32. Relaciones externas de profesores y estudiantes

Para identificar el impacto de la cooperación académica y científica del programa analizamos los convenios vigentes en la Universidad, la participación de los profesores en redes externas y las apreciaciones de profesores, estudiantes y egresados sobre los resultados de la cooperación académica y se identificaron las dos asignaturas del currículo que cursan los estudiantes en la pasantía internacional.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: el Informe resultados encuesta a graduados MBA (ver **Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MBA**), Informe resultados de encuesta a estudiantes MBA (ver **Anexo 5. Informe resultados encuesta estudiantes – MBA**), Informe resultados encuesta a profesores de cátedra MBA (**ver Anexo 8. Informe resultados encuesta profesores de cátedra – MBA**), Informe de resultados encuesta a profesores de planta MBA (ver **Anexo 9. Informe resultados encuesta profesores de planta – MBA**), Plan de estudios del programa (ver **Anexo 12. Plan de Estudios MBA**), Descripción del equipo de Internacionalización y funciones (ver **Anexo 67. Descripción del equipo de internacionalización y funciones**), Indicadores de producción científica de la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación (ver **Anexo 68. Indicadores de producción científica**), Histórico de movilidad entrante del MBA e Histórico de movilidad saliente del MBA (ver **Anexo 69. Histórico movilidad entrante**) y **Anexo 70. Histórico movilidad saliente**), Informe de contribuciones intelectuales de profesores del MBA de Activity Insight (ver **Anexo 26. Professional Position Histórico EA-EFEG 2023-1**), Informe de prestaciones o conferencias de los profesores del MBA de Activity Insight (ver **Anexo 26. Professional Position Histórico EA-EFEG 2023-1**).

[Anexo 67. Descripción del equipo de internacionalización y funciones](#)

[Anexo 68. Indicadores de producción científica](#)

[Anexo 69. Histórico movilidad entrante](#)

[Anexo 70. Histórico movilidad saliente](#)

Para analizar el impacto de la cooperación académica y científica de los graduados, se consulta el resultado de la encuesta aplicada a los graduados y se identifica que el 60.7 % de ellos ha recibido algún reconocimiento durante su vida profesional por su desempeño, el 28.6 % ha sido ponente en eventos, el 13.7 % es miembro activo de alguna comunidad académica o asociación científica, el 4.4 % ha realizado publicaciones antes de obtener el título y el 2.8 % han realizado publicaciones como magister.

Tabla 33. Resultados del impacto de la cooperación académica y científica de los graduados

	Número de egresados	Porcentaje
Reconocimiento por desempeño	128	60.7%
Ponentes en eventos	60	28.6%

Miembros activos en comunidades académicas o asociaciones científicas	29	13.7%
Publicaciones antes del título	9	4.4%
Publicaciones después del título	6	2.8%
Total encuestados	211	42%
Total graduados	505	

Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de la encuesta a egresados de MBA

Así mismo, al consultar los indicadores de producción científica publicados por la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación de la Universidad EAFIT, y los Informes de contribuciones intelectuales y presentaciones de los profesores del MBA elaborado por Activity Insight, se encontró que el 89% de los profesores del programa ha generado interacción con el entorno a través de sus publicaciones en revistas, libros o capítulos de libro, así como presentaciones o conferencias y que el 17% de ellos ha establecido colaboraciones internacionales. Esta producción académica de los profesores, así como su pertenencia a redes de investigación nacionales e internacionales, lo reflejan en la actualización de los microcurriculos, en las labores de consultoría que ejercen y en la asesoría que ofrecen a los estudiantes con el desarrollo de sus trabajos de grado.

Los estudiantes fueron consultados por el programa a través de una encuesta de percepción acerca de cómo la institución promueve la interacción de sus estudiantes y profesores en ambientes nacionales e internacionales (movilidad, pasantías, conferencias, invitaciones, convenios, entre otros) y el 88% lo califica entre 4 y 5.

En el proceso de internacionalización del programa se destacan los sellos de acreditación. La Universidad, tanto a nivel nacional como internacional, se preocupa por estar acreditada, a nivel nacional como Universidad ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y ante el Consejo Nacional de Acreditación; a nivel internacional se resalta la acreditación del programa ante AMBA, que significa pertenecer a un grupo del que hacen parte cerca de 300 programas de MBA que están acreditados en el mundo. Este último es un sello de acreditación a nivel del programa, que le permite garantizar los mejores estándares en términos de infraestructura, cuerpo docente, pertinencia de la malla curricular, oportunidades de crecimiento e internacionalización, entre otros factores.

Como consecuencia de lo anterior, la Escuela de Administración también decidió tramitar en 2019 la acreditación de alta calidad Business Graduated Association - BGA. Esta acreditación cubre todos los programas de la escuela, tanto el pregrado como las maestrías y el doctorado. Lo que acredita BGA se construye sobre los principios de AMBA, pero no a nivel del programa sino a nivel de la escuela a la que pertenece el programa.

Figura 11. Trayectoria



Fuente: tomado de presentación Maestría en Administración (MBA) - Bogotá

Para fortalecer la cooperación académica y científica de profesores y estudiantes con otras instituciones o entidades extranjeras, el programa divide el proceso de internacionalización en tres grandes bloques: de corta duración, de mediana duración y de larga duración. La internacionalización de corta duración es de carácter obligatorio y se denomina internamente como pasantía.

La pasantía constituye una experiencia de aprendizaje internacional en la que el estudiante cursa dos asignaturas del plan de estudios, “Taller de Habilidades Gerenciales” y “Negociación Internacional”, en uno de los ocho destinos que se encuentran disponibles y que son los siguientes: Perú, donde el par académico es ESAN, el foco del destino es el tema de multilaterales; Corea del Sur, donde el par académico es Kyung Hee University, el foco del destino es en tecnología; Estados Unidos, donde el par académico es University of Northern Iowa, el foco del destino es en manufactura; Argentina, donde el par académico es UCA, el foco del destino es en emprendimiento; Canadá, donde el par académico es HEC de Montreal, el foco del destino es en RSE y sostenibilidad; España, donde el par académico es la Universidad de la Salle, el foco del destino es en Innovación; Israel, donde el par académico es Conexión Israel, el foco del destino es en innovación y Francia, donde el par académico es Kedge School of Business, el foco del destino es en logística.

Se reitera que esta pasantía es de carácter obligatorio y su costo está incluido en el valor de la matrícula, excepto el tiquete y la cena (Ver Figura 6. **Destinos y énfasis de las pasantías en convenio con el MBA de la Universidad EAFIT**).

La pasantía es una experiencia de tres ejes, uno académico, que se refleja en las dos asignaturas, Taller de Habilidades Gerenciales y Negociación Internacional, un eje de experiencia con un ejemplo empresarial en el que el programa se apalanca de acuerdo con las fortalezas de cada territorio y, por tanto, las visitas empresariales se programan de acuerdo con el foco del destino y el eje cultural muy ligado a las características particulares de cada país.

Tabla 34. Movilidades de corta duración MBA

Destino	Año					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Barcelona	50	35	105		11	59

Destino	Año					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Corea	14	12	26		10	
Iowa	27	9	13		4	
Perú	15	11	27		9	
Argentina				17	16	22
Francia					16	
Canadá					17	
Israel						64

Fuente: Servicios Transversales, 2023.

Considerando que los planes de estudio incluyen pasantías cortas, medianas y largas, así como la participación en eventos internacionales como congresos o seminarios, la Universidad tiene una política sobre prácticas de campo, salidas académicas, y salidas administrativas, que ofrece claridad sobre los procedimientos requeridos para garantizar la seguridad y protección de sus estudiantes y empleados, lo que constituye una prioridad.

A nivel de movilidad de mediano y de largo plazo, el programa se apoya en la Oficina de Internacionalización. Para efectos de movilidad de mediana duración, que se concreta en la posibilidad de que el estudiante curse un semestre, la Universidad tiene vigentes 281 convenios con 186 instituciones en 34 países. Para acceder a esta oportunidad, el estudiante adelanta los trámites correspondientes ante la Oficina de Internacionalización. A nivel de movilidad de larga duración, es decir, movilidad que se denomina como doble título, el programa contempla cuatro opciones, cada una de ellas oficial, es decir, reconocida por el Ministerio de Educación Nacional, en EEUU, Australia, Francia y Alemania. En este caso el estudiante deberá cursar un número de créditos en Colombia, según lo que establece la normatividad nacional y a partir de allí cursar un número de créditos en uno de los destinos disponibles, atendiendo las exigencias en número de créditos establecidos por las entidades educativas en cada destino.

La Oficina de Internacionalización es la dependencia que acompaña y asesora a las unidades académicas y administrativas en requerimientos, oportunidades, urgencias y necesidades en materia de internacionalización. Esta unidad administrativa es la encargada de generar las condiciones idóneas para que los desplazamientos de los estudiantes al extranjero se realicen de la mejor manera posible y así puedan cumplir a cabalidad con sus actividades académicas e investigativas en diferentes partes del mundo. La coordinación de la movilidad estudiantil saliente nacional e internacional, la coordinación del proceso de recepción de estudiantes internacionales en convenio o asistentes, el acompañamiento y apoyo a las áreas académicas en alcanzar las metas anuales de internacionalización y la difusión y promoción de los convenios de colaboración académica nacionales e internacionales son, entre otras, acciones que la Oficina de Internacionalización realiza como mecanismos que garantizan el bienestar de los estudiantes en el exterior. También hace un acompañamiento administrativo y de consultorio psicológico a distancia durante la estancia de los estudiantes fuera del campus, en coordinación con el Departamento de Desarrollo Estudiantil. Las actividades de la Oficina de Internacionalización se pueden consultar en <https://www.eafit.edu.co/international/esp/sobre-eafit/Paginas/internacionalizacion.aspx>

La movilidad internacional de estudiantes se refleja también en la movilidad de estudiantes extranjeros en el Programa y la existencia en la Universidad de una oficina o servicio encargado de estudiantes extranjeros, con una clara estrategia para integrar estos últimos al programa y a la ciudad. La Oficina de Internacionalización ofrece acompañamiento a los estudiantes extranjeros en la búsqueda de vivienda. Para ello, dispone en su sitio web de recomendaciones relacionadas con la preparación para la llegada y alojamiento en la ciudad de Medellín, la recomendación de planes de turismo y sitios de interés, información sobre el transporte público y sobre las diferentes opciones de transporte hacia y desde el campus universitario.

Tabla 35. Movilidad internacional entrante MBA

Año y semestre	Número de estudiantes movilidad entrante	Programa en EAFIT	Universidad de destino/origen	País
2016-2	5	Maestría en Administración	Universidad Autónoma de Tamaulipas	México
2018-2	3	Maestría en Administración	Dalian University of Foreign Languages	China
2018-2	1	Maestría en Administración	Otto von Guericke Universität Magdeburg	Alemania
2018-2	2	Maestría en Administración	Universidad Autónoma de Tamaulipas	México
2018-2	1	Maestría en Administración	Universidade Nova de Lisboa	Portugal
2018-2	3	Maestría en Administración	Université Catholique de Louvain	Bélgica
2019-1	3	Maestría en Administración	Dalian University of Foreign Languages	China
2019-1	1	Maestría en Administración	Georg-August-Universität Göttingen	Alemania
2019-1	1	Maestría en Administración	Universität Paderborn	Alemania
2019-1	1	Maestría en Administración	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México
2019-2	1	Maestría en Administración	Hochschule Bremerhaven	Alemania
2019-2	3	Maestría en Administración	Universidad Autónoma de Yucatán	México
2019-2	1	Maestría en Administración	Universität Magdeburg	Alemania
2019-2	1	Maestría en Administración	Universität St. Gallen	Suiza
2019-2	1	Maestría en Administración	Université Catholique de Louvain	Bélgica
2019-2	1	Maestría en Administración	Victoria University of Wellington	Nueva Zelanda
2020-1	2	Maestría en Administración	Georg-August-Universität Göttingen	Alemania
2020-1	2	Maestría en Administración	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México
2021-2	1	Maestría en Administración	University of Hohenheim	Alemania
2021-2	1	Maestría en Administración	ICHEC Brussels Management School	Bélgica
2021-2	1	Maestría en Administración	Copenhagen Business School (CBS)	Dinamarca
2022-1	1	Maestría en Administración	Paderborn University	Alemania
2022-1	1	Maestría en Administración	University of Turku	Finlandia
2022-1	1	Maestría en Administración	Universidad Nacional Autónoma de México	México
2022-1	1	Maestría en Administración	University of Bayreuth	Alemania

Fuente: elaboración propia con datos de Internacionalización

Según el histórico de movilidad entrante del MBA, entre el 2017 y el 2021 se presentó un intercambio internacional de 29 estudiantes, un intercambio académico de 26 estudiantes y una movilidad independientes de 3 estudiantes. A su turno se presentó una movilidad saliente en el MBA entre el año 2017 y 2021 según el histórico respectivo, así: Movilidad saliente 14 estudiantes, Doble titulación 4 estudiantes, Intercambio académico 6 estudiantes y programa de corta duración 1 estudiante.

6.7.4 Conclusión de la Característica

El programa para fortalecer las relaciones externas de profesores y estudiantes y la cooperación académica y científica, tiene previstas pasantías en las que los estudiantes, acompañados de profesores, tienen la oportunidad de interactuar con profesores y empresarios de otras partes del mundo y hacer intercambio no solo académico sino también cultural a través de las asignaturas que se imparten en estos destinos y, también, en las actividades programadas conjuntamente con los pares, para facilitar la socialización en los campus y el aprendizaje experiencial al incluir visitas a empresas locales destacadas según las fortalezas de cada destino.

Para adelantar este proceso de internacionalización el programa cuenta con todo el apoyo institucional a través de la Oficina de Internacionalización, responsable de gestionar el proceso de internacionalización de la Institución, al prestar servicios que tienen como propósito crear oportunidades que conecten a la comunidad universitaria el mundo y para lograrlo sirve como interlocutor entre la Universidad EAFIT, el estudiante y la universidad de destino. Por todo lo anterior el equipo evaluador decide asignarle una calificación de 5.0

6.7.5 Característica 33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua

Para identificar el apoyo del programa en el desarrollo de las habilidades en una segunda lengua que garantice la diversidad cultural, se analizaron las percepciones a través de encuestas de graduados, estudiantes, profesores de cátedra y profesores de planta.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: Informe resultados encuesta profesores de planta MBA (ver **Anexo 9**. Informe resultados encuesta profesores de planta – MBA) , Informe resultados encuesta profesores de cátedra MBA (ver **Anexo 8**. Informe resultados encuesta profesores de cátedra – MBA), Informe resultados encuesta graduados MBA (**Anexo 6**. Informe resultados encuesta graduados – MBA) , Informe de resultados encuesta de estudiantes (ver **Anexo 5**. Informe resultados encuesta estudiantes – MBA), Informe Habilidades comunicativas en una segunda lengua (ver **Anexo 71**. Informe Habilidades comunicativas en una segunda lengua), Perfil integral de posgrados 2017 y 2018 (ver **Anexo 47**. Perfil integral de posgrados 2017 y 2018).

Anexo 71. Informe Habilidades comunicativas en una segunda lengua

El 46% de los profesores de planta se manifestaron en relación con las estrategias que contribuyen a desarrollar o mejorar el perfil profesional del estudiante y sus habilidades en una segunda lengua, así: un 56% califica entre 4 y 5 la programación de cursos en una segunda lengua por parte del programa. Un 92% califica entre 4 y 5 la difusión y lectura de materiales bibliográficos. Un 83% califica entre 4 y 5 la interacción de estudiantes y profesores con comunidades y un 96% califica entre 4 y 5 los convenios de doble titulación y movilidad.

Esta calificación se debe a que, programa ofrece la posibilidad de que los estudiantes seleccionen cinco asignaturas impartidas en inglés así: tres asignaturas electivas que son impartidas en la Maestría en Administración Financiera MAF y dos asignaturas impartidas durante las pasantías en los destinos que son angloparlantes. Adicionalmente, no solo las asignaturas incluyen material bibliográfico en inglés, sino que también, para estructurar sus propuestas de trabajo de grado y desarrollar su trabajo de grado, los estudiantes tienen que consultar bibliografía en inglés que les permita desarrollar el planteamiento de sus problemas y la redacción de sus marcos conceptuales. Así mismo, los estudiantes tienen interacción con estudiantes que llegan a la Universidad de otros países a cursar el MBA o cuando deciden cursar algunas de sus asignaturas en otro país aprovechando los convenios (281 convenios) de movilidad y doble titulación (según el histórico de movilidad ya mencionado en la característica anterior) y también cuando asisten a algunas de las conferencias que son impartidas en inglés.

El 38% de los profesores de cátedra también expresan su percepción en lo relacionado con las estrategias que contribuyen a desarrollar o mejorar el perfil profesional del estudiante y sus habilidades en una segunda lengua, así: el 69% califica entre 4 y 5 la oferta de cursos dictados en una segunda lengua, el 89% califica entre 4 y 5 la difusión y lectura de materiales bibliográficos, el 68% califica entre 4 y 5 la interacción de estudiantes y profesores con comunidades, y el 79% califica entre 4 y 5 la existencia de convenios de doble titulación y movilidad con universidades no hispanohablantes.

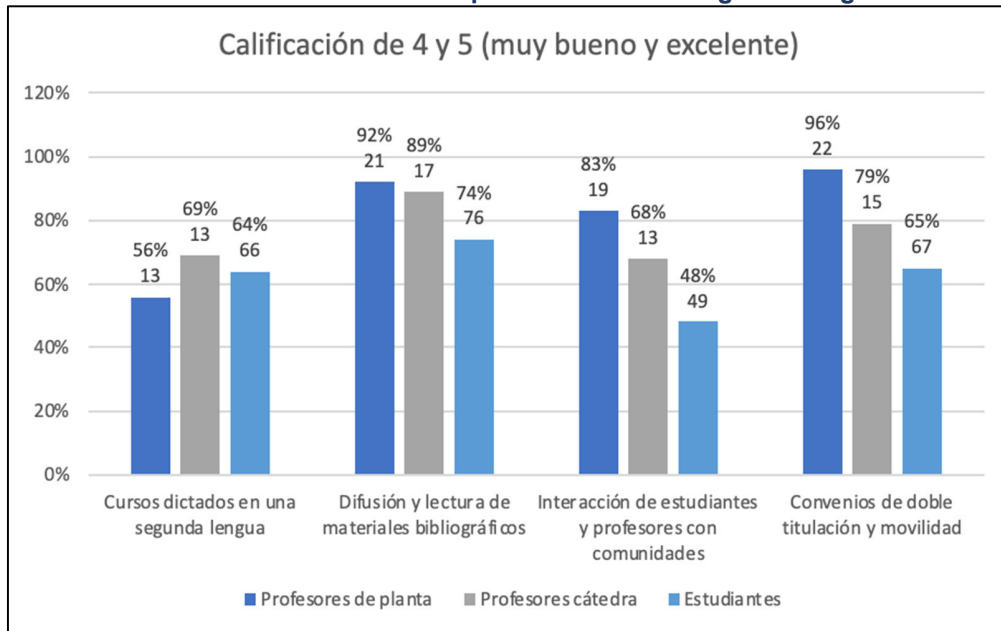
El 54% de los estudiantes como otro de los actores clave de la comunidad universitaria, también manifestaron su percepción acerca de las estrategias que contribuyen a desarrollar o mejorar las

habilidades de una segunda lengua, al expresar el 44% que califica entre 4 y 5 los cursos dictados en una segunda lengua, el 74 % califican entre 4 y 5 la difusión y lectura de materiales bibliográficos, el 49 % califica entre 4 y 5 la interacción de estudiantes y profesores y el 65% califica entre 4 y 5 la existencia de convenios de doble titulación y movilidad.

El informe de resultados de la encuesta a graduados encontró que el 96.68 % de ellos hablan una segunda lengua, donde el inglés representa el 91.94 % y el 8.06 % habla una tercera lengua, donde el francés representa un 40.63 %.

También la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar evalúa la competencia de los estudiantes en una segunda lengua, a través de la encuesta general a estudiantes de posgrado en los años 2017 y 2018. Los resultados dicen que el 71.13% tiene el inglés como segunda lengua y el 26,04% manifiesta no tener competencia en una segunda lengua.

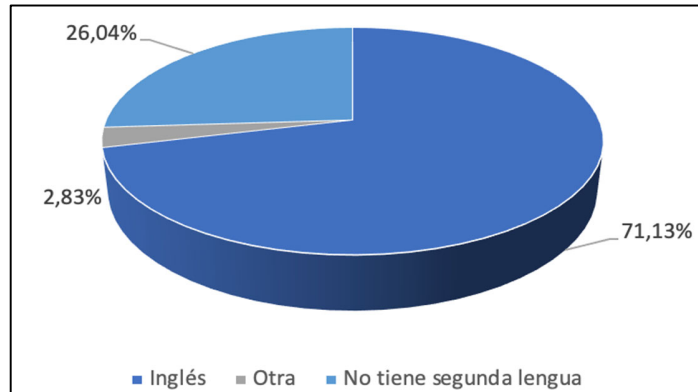
Gráfico 29. Evaluación competencias en una segunda lengua



Público	Activos	Encuestados
Profesores de planta	49	23
Profesores cátedra	49	19
Estudiantes	190	103

Fuente: elaboración propia con datos tomados de los resultados de la encuesta a estudiantes, profesores de planta y profesores de cátedra de MBA

Gráfico 30. Segunda lengua estudiantes de posgrado EAFIT



Fuente: elaboración propia con datos de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar

Según el informe de Habilidades comunicativas en una segunda lengua, la Escuela de Administración ha programado entre el 2017 y el 2022, 211 conferencias en modalidades virtual y presencial dirigidas a estudiantes del programa, sobre diversos temas de actualidad, con la finalidad de reforzar su proceso de formación.

6.7.6 Conclusión de la Característica

Con base en los datos aportados el equipo evaluador pudo identificar que el programa, con el apoyo institucional, hace seguimiento al desarrollo de habilidades comunicativas de los estudiantes en una segunda lengua, considerando la importancia de este aspecto para contribuir a garantizar la inserción del programa en contextos académicos internacionales. Por lo anterior, el equipo evaluador decide asignar la calificación de 4.6

6.7.7 Conclusiones del Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional

El programa, con el apoyo de diferentes dependencias de la Universidad como Servicios Transversales y el Departamento de Comunicaciones, tiene dentro de sus prioridades la programación de eventos nacionales e internacionales que les permiten a los estudiantes y demás miembros de la comunidad académica, disponer de una programación para estar en contacto con contextos académicos nacionales e internacionales. Para lograrlo, se define una agenda de eventos así como de convenios, para que los interesados puedan seleccionar los que tengan una mayor relación con sus intereses. Se recomienda una labor de socialización mayor con los profesores de cátedra del programa acerca de los esfuerzos que se hacen para mantener una interacción con el entorno nacional e internacional.

Así mismo, el programa concentra esfuerzos en conseguir los sellos de acreditación que confirman su interés por la calidad y el mejoramiento continuos. También se ocupa de multiplicar las alternativas de pasantías disponibles, para que los estudiantes puedan escoger según sus intereses académicos, las diferentes vocaciones de las zonas geográficas y las diferentes culturas, aquella que consideren que enriquece mejor su experiencia personal y de formación. Por esta razón se asegura de ofrecer la posibilidad de pasantías obligatorias en diferentes continentes e idiomas, así como el apoyo, información y servicios, que les permitan a los estudiantes de otros países disfrutar de una experiencia académica y cultural y segura en las instalaciones, con el apoyo en todos estos asuntos de la Oficina de Internacionalización de la Universidad.

Otro aspecto que considera importante el programa es la promoción de las habilidades comunicativas en una segunda lengua, que les posibilite a los estudiantes entrar en contacto con

comunidades no hispanohablantes. Se encuentra que el 71.13% de los estudiantes habla una segunda lengua y que el 96.68% de los graduados habla una segunda lengua, de los cuales el 91.94% habla inglés como segunda lengua y el 8.06% habla una tercera lengua, aspecto que contribuye a mejorar sus competencias en el campo laboral.

En este espacio se sugiere colocar una o varias conclusiones del Factor de acuerdo al análisis realizado para cada una de las características.

Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Por cada característica construya por lo menos un párrafo.
- Haga alusión a información que haya declarado en el análisis.
- Destaque fortalezas del programa.
- Destaque oportunidades de mejoramiento que serán posteriormente tratadas.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional.

Tabla 36. Resultados obtenidos en el Factor 7

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	3,85%	4,90	Se cumple plenamente
Relaciones externas de profesores y estudiantes	3,85%	5,00	Se cumple plenamente
Habilidades comunicativas en una segunda lengua	2,31%	4,60	Se cumple plenamente
Total Factor	10%	4,87	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.8 Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico

6.8.1 Característica 34. Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación.

En EAFIT, la Maestría en Administración es un programa de profundización. Su objetivo no es formar investigadores sino profesionales en el campo de la administración de negocios capaces de enfrentar y solucionar diferentes problemáticas gerenciales.

El programa se ajusta al Proyecto Educativo Institucional, que contempla una formación humanista y científica con énfasis en los saberes aplicados, que prepare a los estudiantes no solo para su desempeño en las organizaciones sino también para contribuir a crear y desarrollar capital social (Proyecto Educativo del Programa, agosto de 2022). (ver Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP).

Para evaluar la formación de los estudiantes para la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la creación se tuvo en cuenta: la percepción de los graduados en relación con el desarrollo de competencias básicas en investigación, así como la percepción de los profesores sobre los aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación asociados al programa.

Para analizar los aspectos mencionados se utilizaron como evidencias: el Plan de Estudios del Programa, Informe de encuesta a los estudiantes MBA, Informe del Centro Cultural de la Biblioteca,

el Informe de resultados encuestas a graduados MBA (encuesta de satisfacción, evidencias y medios educativos), Informe resultados encuesta profesores de planta MBA e Informe resultados encuesta profesores de cátedra. El programa a través de la asignatura de emprendimiento impartida por el profesor Jorge Meza, quien invita de forma permanente a estudiantes y egresados a conferencias sobre innovación y participación en redes de emprendimiento, además de la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, contribuye a desarrollar en los estudiantes su capacidad creativa e innovadora.

En la encuesta a graduados, se pudo identificar que se presenta un alto nivel de satisfacción en el programa en relación con el desarrollo de capacidades en investigación, porque al medir el nivel de cumplimiento, el 86.7 % de los graduados calificaron entre 4 y 5 la capacidad del programa para desarrollar las competencias básicas en investigación y el 91.9 % de los graduados califica entre 4 y 5 la claridad de los objetivos del programa en materia de formación e investigación.

A su turno, los profesores de planta valoran los aportes de la investigación asociados al programa, al calificar el 91% entre 4 y 5 la labor de indagación y búsqueda y el 91% califican entre 4 y 5 la promoción del pensamiento crítico y la innovación.

Los profesores de cátedra también se pronunciaron al respecto, así: el 100% califica entre 4 y 5 la labor de indagación y búsqueda y el 95% califica entre 4 y 5 la promoción del pensamiento crítico e innovador. En relación con la percepción de los aportes de la investigación al programa académico la valoración de los profesores de cátedra es superior.

Los estudiantes del programa también expresaron sus percepciones sobre el aporte de la investigación al programa académico, así: el 89% califica entre 4 y 5 la capacidad del programa para desarrollar las capacidades de indagación y búsqueda y el 91% califica entre 4 y 5 la capacidad del programa para desarrollar el pensamiento creativo e innovador, percepción que es ampliamente positiva.

Tabla 37 Percepciones de los estudiantes acerca del aporte de la investigación al programa

Aspecto evaluado	Calificación entre 4 y 5 de cada aspecto según público							
	Graduados		Estudiantes		Profesores de cátedra		Profesores de planta	
	%	#	%	#	%	#	%	#
Capacidad del programa para desarrollar las competencias básicas en investigación	86.7%	183	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Claridad de los objetivos del programa en materia de formación en investigación	91.9%	194	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Labor de indagación y búsqueda	N/A	N/A	89%	92	100%	19	91%	21
Promoción del pensamiento crítico y la innovación	N/A	N/A	91%	94	95%	18	91%	21

Fuente: elaboración propia Informe de resultados encuestas a los diferentes públicos del MBA

Para contribuir al desarrollo de capacidades de investigación, la Escuela de Administración, a la que pertenece el programa, tiene nueve grupos de investigación muy bien clasificados según las categorías de Colciencias. Las investigaciones adelantadas por los profesores en estos grupos ofrecen resultados que se convierten en temáticas de los cursos que ellos imparten en el programa y, también, incrementan el material bibliográfico de apoyo para los estudiantes. Así mismo, les permite a los estudiantes disponer de varias líneas de investigación en las que pueden participar según el tema de su interés. Para conocer los grupos de investigación y sus categorías ver en la **Tabla 18. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al programa**

También contribuye con el desarrollo de las capacidades investigativas de los estudiantes poder participar de las actividades que ofrece la Institución en su agenda académica, de investigación, artística y cultural. Para las actividades de investigación, la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación dispone de las Agendas de Conocimiento sobre diversos temas como: tecnologías convergentes, Agrotech, ciudades inteligentes, estudios económicos y empresariales, salud, energías sostenibles, creación, cultura y arte, entre otros. Se pueden consultar las agendas en el siguiente link: <https://www.eafit.edu.co/investigacion/noticias/Paginas/agenda-educacion.aspx>

El programa también ofrece apoyo a través de la biblioteca y el centro cultural de la Universidad EAFIT. Esta dependencia cuenta con una amplia programación de seminarios y eventos académicos que realiza de manera constante a lo largo del año y que están disponibles para todos los estudiantes, entre ellos los de la maestría, y para la comunidad en general. Estos eventos son de fácil acceso y se ofrecen en diversas modalidades como presenciales, virtuales, blended (mixta), entre otros. También se diferencian en niveles de aprendizaje: básico, intermedio y avanzado. Link de acceso: <https://www.eafit.edu.co/biblioteca/cursos-formacion/Paginas/inicio.aspx>

6.8.2 Conclusión de la Característica

Considerando la percepción positiva que manifiestan tanto los egresados como los estudiantes, los profesores de planta y los profesores de cátedra, sobre los aportes de la investigación asociados al programa, la existencia de los grupos de investigación que les presentan a los estudiantes diferentes alternativas para participar en investigaciones, según el tema de su interés, y la oferta formativa ofrecida por la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación y por la Biblioteca para contribuir a desarrollar las capacidades investigativas de los estudiantes, el equipo evaluador decide otorgar la calificación de 4.6

6.8.3 Característica 35. Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación.

Para evaluar el compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación se tuvo en cuenta: el contenido de la asignatura Seminario trabajo de grado que hace parte del plan de estudios, el apoyo que reciben los estudiantes para adelantar sus investigaciones por parte del Centro Cultural y Biblioteca Luis Echavarría Villegas y la asesoría que ofrece el laboratorio LEES para fortalecer las competencias lectoescritoras de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Para analizar los aspectos enunciados se utilizaron como evidencias: el Plan de Estudios del Programa (ver Anexo 12. Plan de Estudios MBA, Informe del Centro Cultural de la Biblioteca (encuesta de satisfacción, evidencias y medios educativos) (ver **Anexo 59**. Informe Centro Cultural Biblioteca_Maestría en Administración – MBA) y los servicios que ofrece el laboratorio LEES en la página de la Universidad EAFIT, Reglamento de Trabajos de Investigación Maestrías (ver **Anexo 72**. Reglamento de Trabajos de Investigación Maestrías.).

[Anexo 72. Reglamento de Trabajos de Investigación Maestrías.](#)

Según el Ministerio de Educación Nacional, el propósito de las maestrías es ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinares, interdisciplinarios o profesionales y dotar a la persona de los instrumentos básicos que la habilitan como investigador en un área específica de las ciencias o de las tecnologías o que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en un campo de la filosofía, de las humanidades y de las artes. (Ministerio de Educación Nacional, Decreto 1295 de 2010, art. 24). El Reglamento de trabajos de Investigación Maestrías, especifica el objetivo de las maestrías en profundización como el MBA, así: “La maestría de profundización busca el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de

problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinar, interdisciplinario o profesional, por medio de la asimilación o apropiación de saberes, metodologías y, según el caso, desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos (2012).

Los estudiantes del programa en su compromiso de contribuir a solucionar problemas de la sociedad a través del desarrollo de sus trabajos de grado, reciben el apoyo de diferentes unidades de la Universidad. Consultada la página de la Universidad se pudo identificar que el Laboratorio LEES hace parte de la Escuela de Artes y Humanidades. Está comprometido con el fortalecimiento de competencias de lectoescritura de los estudiantes, profesores y empleados en general de la institución, así como de la comunidad académica y empresarial de la región. LEES, en su propósito de fortalecer las competencias lectoescritoras en los integrantes de la comunidad eafitense, ofrece: Asesorías en lectura y escritura, Cursos cortos de lectura y escritura para pregrado, posgrado y empleados en general, Cursos cortos a la carta. Se puede reservar una cita para asesoría en lectura, escritura u oralidad en: lees@eafit.edu.co

Así mismo, el Centro Cultural y Biblioteca Luis Echavarría Villegas les ofrece a los estudiantes, recursos bibliográficos, informáticos y de comunicación, como instrumento de apoyo a la labor curricular, fuente de conocimiento para la investigación y la extensión. En cumplimiento de su gestión administrativa, este centro ha definido unas políticas para la adquisición de sus recursos de información. Dentro de estas políticas de adquisición de material bibliográfico se puede destacar que si un estudiante requiere de un material bibliográfico como un artículo, y este no se encuentra a disposición en las bases de datos, puede solicitar a la biblioteca su adquisición.

Por otro lado, la Universidad EAFIT ha establecido unas políticas de adquisición y actualización de software y de hardware, así como sus políticas de uso. Estas deben ser acogidas por todas las dependencias y programas de la Universidad. También ha definido un reglamento para el uso de aulas y equipos audiovisuales, que puede consultarse en el sitio: <http://bit.ly/Reglamento-Audiovisuales>.

La Institución tiene criterios y políticas que apoyan el programa en lo referente a adquisición, actualización y capacitación en el uso de herramientas informáticas y el material bibliográfico, así como capacitaciones desde el Centro Cultural y Biblioteca Luis Echavarría Villegas que propenden por su buen desarrollo. Además, estudiantes, profesores y egresados tienen acceso a una amplia colección de libros, revistas y bases de datos. Esta área tiene un sistema de capacitación permanente sobre gestión documental en el que se les enseña a los estudiantes el manejo de bases de datos.

Las bases de datos incluyen contenidos bibliográficos de libros, revistas electrónicas, normas, partituras, videos, audios, casos, portales de datos especializados y herramientas para análisis de impacto, apoyan todos los programas académicos y grupos de investigación de la Universidad EAFIT. Las bases de datos se pueden consultar desde cualquier red con acceso a internet. Es necesario contar con usuario y la clave del correo electrónico de la Universidad EAFIT. Se destaca que en 2020 se suscribieron 86 bases de datos de contenidos bibliográficos, una cifra que representa un incremento del 30% con respecto al año 2014.

La Biblioteca dispone de 75 bases de datos donde los estudiantes, profesores y egresados pueden realizar sus búsquedas de información, artículos /o libros relacionados específicamente con las áreas de estudio de la Administración. Cabe mencionar que dentro de las bases de datos, se cuenta con acceso a Web of Science, Scopus, Science Direct, entre muchas otras que son muy requeridas para el campo de estudio de la Administración.

En el siguiente enlace encontrará la descripción sobre el contenido de cada base de datos: <http://www.eafit.edu.co/biblioteca/busqueda-servicios/Paginas/bases-de-datos-bibliograficas.aspx>

Así mismo y con el propósito de facilitar el desarrollo y entrega del trabajo de grado, la Biblioteca proporciona una plantilla para la presentación de trabajos escritos, que les permite a los estudiantes presentar el informe final de su trabajo de grado y, a su vez, facilita la entrega virtual del mismo, así como los mecanismos que garantizan la custodia del trabajo y su protección, en caso de que el estudiante decida que su trabajo tiene carácter confidencial.

Para atender su compromiso con la investigación, el programa, dentro de su plan de estudios, incluye la asignatura Seminario Trabajo de Grado, que tiene como propósito capacitar y apoyar a los estudiantes en la estructuración de la propuesta de trabajo de grado y los acompaña en su desarrollo, porque el trabajo de grado es requisito para optar al título de maestros. El curso orienta a los estudiantes para que logren adelantar su trabajo de grado con rigor académico y fortalezcan sus habilidades investigativas. En esta asignatura se desarrollan actividades propias del aprendizaje colaborativo, al combinar trabajo individual con actividad grupal, discusiones, puesta en común, sentido crítico, escucha, lectura y revisión constante del avance del proyecto.

El estudiante puede seleccionar libremente si el asesor temático de su trabajo es un profesor interno o un profesional externo, es decir de otra universidad o de una empresa, que mínimo tenga maestría y demuestre en su hoja de vida la experticia requerida para apoyar al estudiante de acuerdo al campo del saber en el que se ubica el tema de interés del estudiante. La flexibilidad para aceptar docentes de otras universidades o personas expertas vinculadas a organizaciones que cumplan los requisitos de formación exigidos por el Reglamento de Trabajos de Investigación Maestrías, lo que propicia una interacción con el entorno externo que contribuye a la formación integral de los estudiantes.

Cuando el asesor que apoya al estudiante tiene maestría, el programa le asigna un profesor con experiencia en investigación, para asegurar que el estudiante cuente con el acompañamiento que le permita entregar un trabajo con rigor académico y con los componentes exigidos por la Universidad para la presentación de trabajos escritos tal y como se expresó con anterioridad en este mismo informe.

El seminario de trabajo de grado, es una asignatura que hace parte del plan de estudios y por tanto, es de carácter obligatoria y central en el objetivo de promover la investigación dentro del programa. Este curso con una intensidad de 24 horas busca que los estudiantes analicen los componentes de definen el diseño de un proyecto de investigación con el propósito de elaborar la propuesta de su trabajo de grado. Para ello les plantea a los estudiantes los siguientes objetivos específicos: 1. Reconocer los contextos y problemáticas de estudio de la administración y las organizaciones; 2. Distinguir los elementos que definen una propuesta de trabajo de grado de carácter aplicado; 3. Relacionar en forma coherente los componentes de la propuesta de trabajo de grado, y 4. Diseñar un documento que contenga los componentes de la propuesta de trabajo de grado.

El programa en su compromiso con la investigación no solo cuenta con el apoyo de los grupos de Investigación ya mencionados e este informe, sino también con el apoyo decidido de Servicios Transversales, quien siempre está presto a ofrece toda la información que respalde el marco normativo ofrecido por el Reglamento de las Maestrías para la presentación de los trabajos de grado.

Así mismo los profesores del programa incorporan los resultados de sus investigaciones, como parte de los contenidos de las asignaturas, aspecto que permite impactar los microcurrículos de las asignaturas del programa. Otra fuente de actualización de estos microcurrículos son las investigaciones desarrolladas en los semilleros y las reflexiones resultantes de los Grupos de Estudio como es el caso del Grupo de Estudio de estrategia que retroalimenta permanentemente las asignaturas de Estrategia 1 y 2.

Además de los cursos de formación ya referidos que ofrece la biblioteca para garantizar el uso ético de la información, la Universidad también cuenta con el Reglamento de Propiedad Intelectual. Este reglamento, además de promover los valores institucionales, define las pautas y criterios de interpretación, entre ellos la buena fe, la confidencialidad, el reconocimiento, el respeto por la

propiedad intelectual, la capacitación y difusión, la responsabilidad, el uso de los símbolos institucionales, la integridad normativa, la remisión normativa, (acatar la legislación vigente).

Este reglamento de propiedad intelectual tiene como objetivos:

- Estimular la producción de las creaciones intelectuales por parte de los directivos, empleados, estudiantes y terceros.
- Promover actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) entre los directivos, empleados, estudiantes y terceros con el fin de mejorar la competitividad del país.
- Gestionar el conocimiento producido y adquirido en la Universidad con el propósito de poner al servicio de la sociedad las distintas creaciones intelectuales.
- Promover la producción de creaciones intelectuales con los sectores empresarial, gubernamental y académico en los niveles nacional e internacional.
- Contribuir al progreso científico, social, cultural y económico del país.

Para lograr lo anterior, hace una definición de conceptos y actores que tienen relación con el proceso investigativo y sobre derechos patrimoniales y de explotación de la Universidad, gestión de la propiedad intelectual, así como los deberes y derechos de los actores comprometidos. (Ver producción académica de los profesores del programa en el anexo [Anexo 42. Producción académica profesores MBA](#)).

6.8.4 Conclusión de la Característica

De acuerdo con las evidencias consultadas, el programa manifiesta su compromiso con la investigación al facilitar a los estudiantes el apoyo que les permita desarrollar sus investigaciones, al contar con el soporte por parte del laboratorio LEES que contribuye a fortalecer las competencias lectoescritoras de los estudiantes, la Biblioteca con su oferta de material bibliográfico actual y la posibilidad de adquirir el material requerido según las necesidades del estudiante, el Reglamento de propiedad Intelectual y la asignatura Seminario de Trabajo de Grado, que orienta al estudiante para estructurar su propuesta de trabajo de grado, el equipo evaluador decide asignar una nota de 4.8

6.8.5 Conclusiones del Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico

Las encuestas, como un instrumento de recolección de datos que permite identificar la percepción de los diferentes grupos de interés del programa, esto es, graduados, estudiantes, profesores de planta y profesores de cátedra, permitieron confirmar que todos estos grupos tienen una percepción muy positiva frente a la formación que el programa ofrece para la investigación. Así mismo, la existencia de nueve grupos de investigación les ofrece a los estudiantes diferentes opciones para que ellos decidan voluntariamente participar en ellos de acuerdo con los campos de saber que ocupan sus intereses. También, la amplia oferta de formación ofrecida por la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación y por la Biblioteca, les da la oportunidad a los estudiantes de ampliar sus horizontes de investigación.

Adicionalmente, el programa, como maestría en profundización que es, tiene un compromiso con la investigación y por esta razón se asegura que los estudiantes dispongan del apoyo institucional que les permita acceder al material de consulta requerido para adelantar sus investigaciones a través de la Biblioteca de la Universidad EAFIT, además, contar con el acompañamiento del laboratorio LEES para fortalecer sus competencias lectoescritoras, así mismo, con el Reglamento de Propiedad Intelectual y la asignatura de Seminario Trabajo de grado en la que se les da a los estudiantes la orientación para estructurar sus propuestas de trabajo de grado, de tal forma que dispongan de la metodología que les permita llevar su trabajo de grado a feliz término.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico.

Tabla 38. Resultados obtenidos en el Factor 8

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	2,73%	4,60	Se cumple plenamente
Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	1,82%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	4,55%	4,68	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

6.9 Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa

6.9.1 Característica 36. Programas y servicios

Para el análisis de esta característica fueron considerados (por parte del Comité Autoevaluador) distintos aspectos referentes al bienestar de los estudiantes del programa, tomándose como punto de partida lo consignado en el Proyecto Educativo Institucional. Este documento, en el que se establecen las políticas de bienestar universitario en concordancia con la Ley 30 de diciembre de 1992 del Ministerio de Educación Nacional, el Acuerdo 03 de marzo 21 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), y las Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, acogidas mediante Acuerdo 05 de 2003 del Consejo Nacional de Rectores de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), hace referencia al concepto de bienestar como una búsqueda común de responsabilidades compartidas, en las que todos y cada uno de los miembros de la comunidad deben contribuir al desarrollo de sus capacidades, al logro de su autonomía, y a la consecución de un equilibrio emocional que les permitan asumir y resolver problemas de forma creativa, dentro de un ambiente solidario y respetuoso de la singularidad (Universidad EAFIT, 2008).

En la Universidad EAFIT las políticas de bienestar son lideradas por la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario (información disponible en: <https://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/acerca-de-la-direccion/Paginas/politicas-de-bienestar-universitario.aspx>).

Esta dependencia, en la que el mutuo cuidado constituye una forma de ser y estar de cara al mundo, promueve diferentes iniciativas encaminadas a la formación integral de los estudiantes (educación en las aulas, formación en el campus). Además, implementa continuamente estrategias que buscan la participación de los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, empleados docentes y administrativos, egresados y jubilados) en espacios de salud, deportes, desarrollo artístico, entre otros.

La Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario, desde su sistema de gestión por procesos (ISO 9001-2015), contempla seis áreas de trabajo, desde las cuales se trabaja en pro del bienestar y desarrollo a nivel institucional: (1) Deportes, (2) Desarrollo Artístico, (3) Desarrollo de Empleados, (4) Desarrollo Estudiantil, (5) Apoyo administrativo al estatuto profesoral y (6) Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo

La Universidad cuenta con un equipo de Servicio Médico, el cual realiza servicios de consultas de medicina general, odontológica y nutricional, así como actividades en medicina preventiva y promoción de la salud. A continuación, se presentan algunos de los elementos que hacen parte de este portafolio:

Atención en salud

- Atención psicológica.
- Consulta de medicina general.
- Consulta odontológica.
- Consulta nutricional.
- Directorio de servicios de salud.

Urgencias y emergencias

- Área protegida para atención de urgencias y emergencias médicas.
- Atención de primeros auxilios médicos.
- Atención de primeros auxilios psicológicos.

Actividades preventivas

- Salud cardiovascular.
- Clínicas de climaterio.
- Prevención del cáncer en el hombre y la mujer.
- Jornadas de vacunación.
- Recambio de anticonceptivos.
- Feria de la Salud.
- Jornadas de donación de sangre.
- Video chats.
- Cuidándonos: formación hacia el mutuo cuidado.

En el plano internacional debe hacerse referencia a Internacionalización EAFIT dependencia que acompaña y asesora a las unidades académicas y administrativas en requerimientos, oportunidades, urgencias y necesidades a nivel foráneo. Esta unidad administrativa es la encargada de generar las condiciones idóneas para la movilidad entrante y saliente, así como la difusión y promoción de los convenios de colaboración académica (información disponible en: <http://www.eafit.edu.co/internacional/esp/ori-eafit/Paginas/ori-eafit.aspx>)

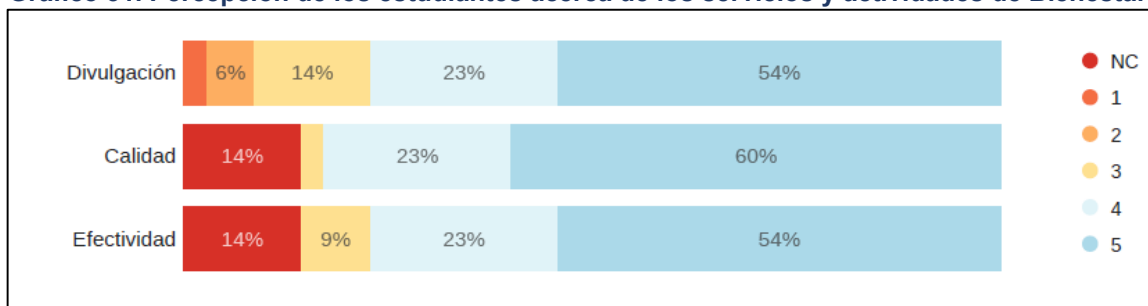
Para las salidas internacionales incluidas en los planes de estudio (como las pasantías de corta duración) la Universidad cuenta con la Política sobre prácticas de campo, salidas académicas y salidas administrativas (ver **Anexo 73**. Políticas salidas de campo, académicas y administrativas), la cual da claridad respecto a los procedimientos que rigen las prácticas de campo, salidas académicas y salidas administrativas (teniendo como factor determinante la seguridad y protección de los estudiantes, empleados y de la Institución misma como persona jurídica). Además, y como política interna, la Institución suministra tarjetas de asistencia en viaje para desplazamientos institucionales, las cuales otorgan pleno cubrimiento durante las fechas asociadas a las actividades académicas (si un estudiante decide ampliar los días de viaje, deberá adquirir la tarjeta de asistencia, para esos días adicionales, con sus propios recursos).

Anexo 73. Políticas salidas de campo, académicas y administrativas

Respecto a la movilidad entrante, la oficina de internacionalización ofrece acompañamiento a los estudiantes extranjeros en la búsqueda de vivienda. Para ello, dispone en su sitio web de varias recomendaciones relacionadas con la preparación para la llegada y alojamiento, planes de turismo y sitios de interés, e información sobre el transporte público (información disponible en: <http://www.eafit.edu.co/vivirenmedellin/Paginas/vivir-medellin.aspx>).

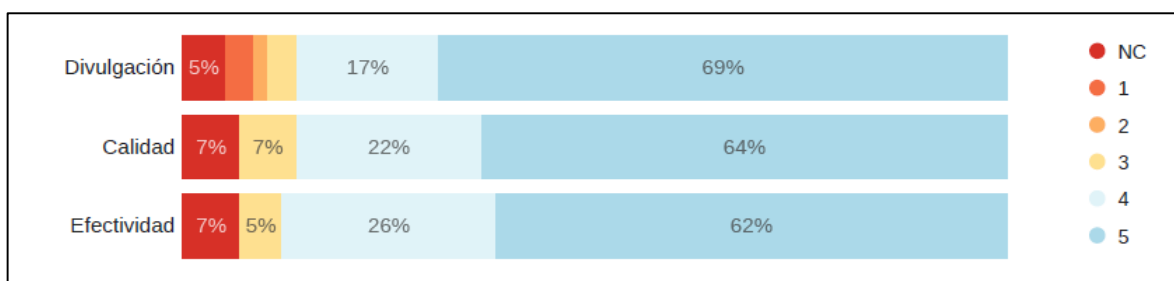
En referencia a los servicios de bienestar ofrecidos por la Institución, los resultados derivados de la encuesta a estudiantes del programa indican una percepción positiva respecto a la divulgación, calidad y efectividad del portafolio existente, tal y como puede evidenciarse en las gráficas presentadas a continuación (bienestar – aprendizaje – cultura – deporte):

Gráfico 31. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades de Bienestar



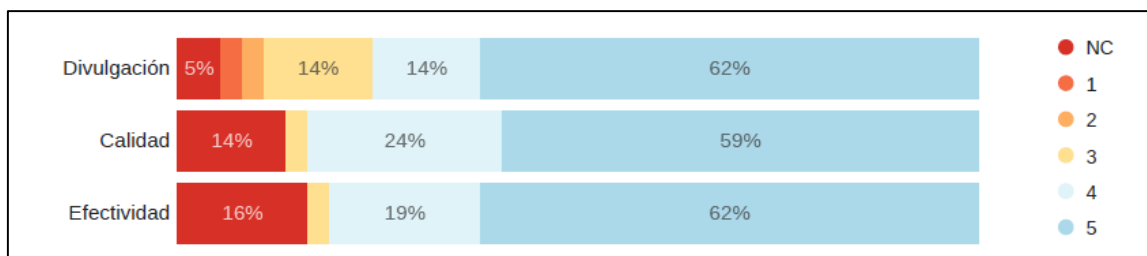
Fuente: encuesta de percepción - estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 32. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades en Aprendizaje



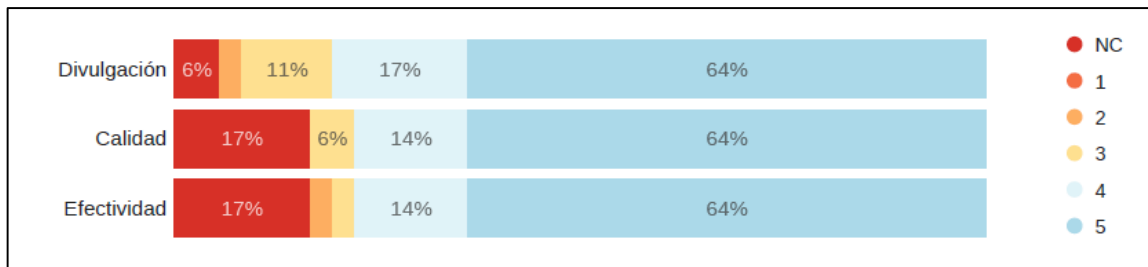
Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 33. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades de Cultura



Fuente: encuesta de percepción - estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

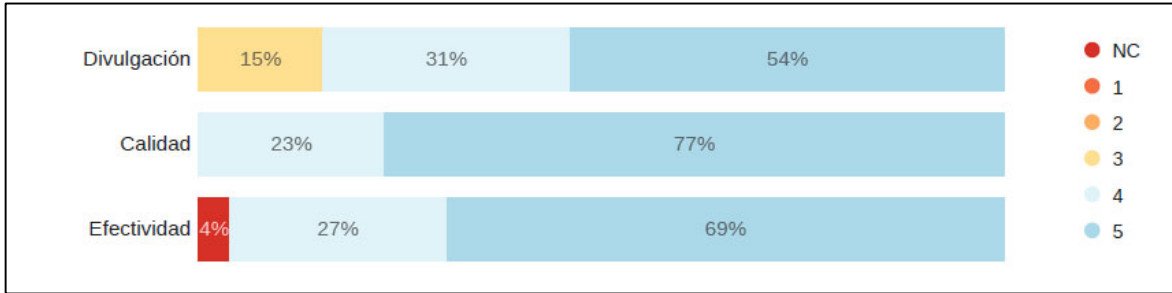
Gráfico 34. Percepción de los estudiantes acerca de los servicios y actividades de Deporte



Fuente: encuesta de percepción - estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

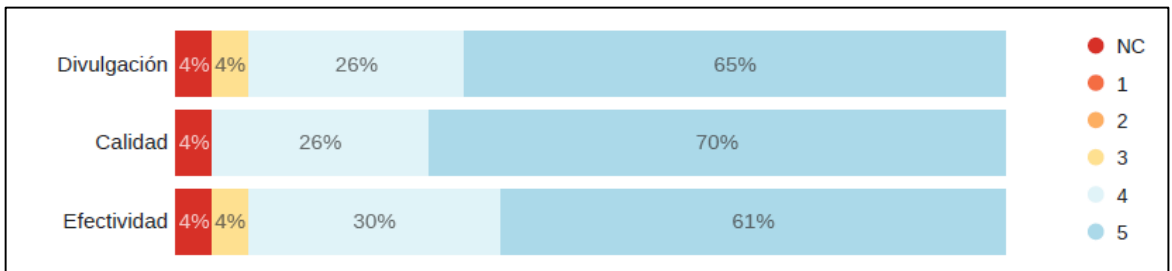
Al igual que los estudiantes, los profesores del programa manifestaron su conformidad respecto a la divulgación, calidad y efectividad del portafolio de servicios de bienestar ofrecidos por la Universidad a nivel beneficios y compensación:

Gráfico 35. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Beneficios y Compensación



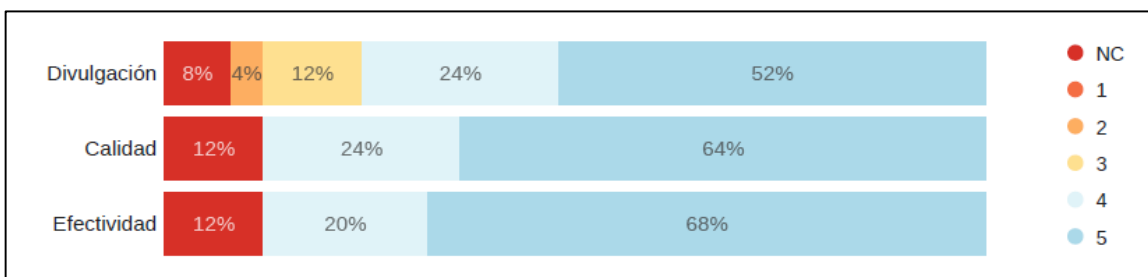
Fuente: encuesta de percepción - profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 36. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Cultura



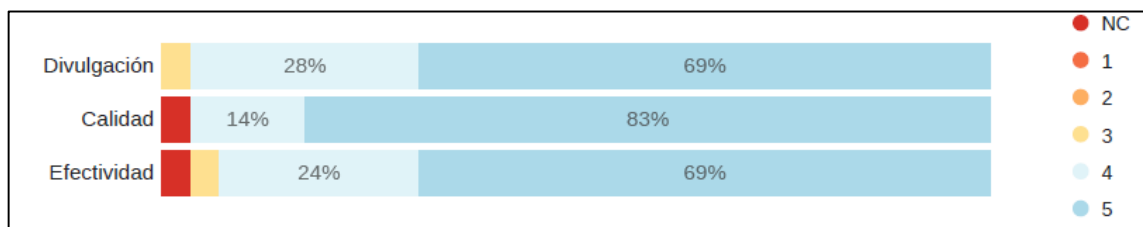
Fuente: encuesta de percepción - profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 37. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Deporte



Fuente: encuesta de percepción - profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

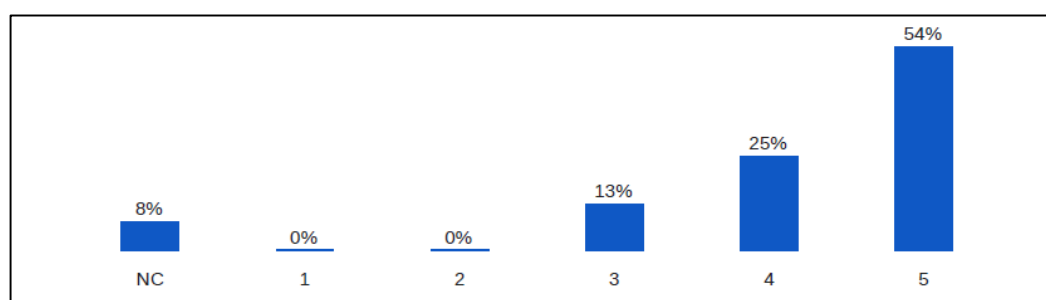
Gráfico 38. Percepción de los profesores acerca de los servicios y actividades de Salud



Fuente: encuesta de percepción - profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

En complemento a lo anterior cabe señalar la percepción de los estudiantes respecto al clima institucional y su impacto en el desarrollo humano, la diversidad y la inclusión (lo que refleja correspondencia con las declaratorias del marco filosófico de la Universidad).

Gráfico 39. Percepción de los estudiantes acerca de las estrategias para propiciar un clima institucional adecuado que favorezca el desarrollo humano y promueva una cultura que reconozca el valor de la diversidad y la inclusión



Fuente: encuesta de percepción - estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

6.9.2 Conclusión de la Característica

Se considera que esta característica se cumple plenamente y por lo tanto se otorga una calificación de 4,80. En líneas generales, y tanto en términos documentales como de apreciación, se reconoce la existencia de políticas y mecanismos institucionales orientados al bienestar, el desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y personal administrativo). Lo anterior, es evidenciado a partir de la satisfacción, tanto de alumnos como de profesores del programa (ver gráficas: satisfacción + alta satisfacción superior al 75% en todos los casos).

La divulgación es el aspecto de mayor criticidad a nivel mejoramiento, pues se aprecia (en estudiantes y profesores) la falta de conocimiento/información respecto al portafolio de servicios existentes (dado que un porcentaje que oscila entre el 4% y el 17% afirman no conocer los servicios ofrecidos)

6.9.3 Característica 37. Participación y seguimiento

Para el desarrollo de esta característica, el Comité Autoevaluador tomó como punto de referencia lo consignado en el Proyecto Educativo Institucional (ver **Anexo 13**. Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2022) y los elementos correspondientes a la oferta de servicios de bienestar existentes. Bajo este marco, se procedió con el análisis de las condiciones de estructura e infraestructura de los que la Universidad y el programa disponen y de las acciones de fomento y seguimiento a la participación de los miembros de la comunidad universitaria en tales espacios.

En términos de estructura, y desde la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario, se propician las condiciones de bienestar a toda la comunidad eafitense para su proyección, mejoramiento y crecimiento, con el fin de trascender de forma positiva no solo en lo personal, sino también en el ámbito institucional. Para tal propósito, la dependencia cuenta con distintos equipos especializados: (a) desarrollo estudiantil, (b) desarrollo de empleados, (c) Servicio médico y SST, (c) asuntos profesoriales, (e) deportes y recreación, (f) desarrollo artístico, (g) gestión de capacidades y (h) género, diversidad e inclusión, los cuales, desde la conciencia del mutuo cuidado y con base en los valores institucionales declarados, trabajan en pro del bienestar de estudiantes de pregrado y posgrado, profesores, empleados administrativos, egresados y pensionados.

A nivel infraestructura, las instalaciones de EAFIT presentan una extensión de más de 125.000 metros cuadrados, en los que se dispone de aulas, oficinas, laboratorios y otros lugares para la realización de diversas actividades académicas y de bienestar. La infraestructura de los escenarios deportivos cuenta con un centro de acondicionamiento físico, una piscina semiolímpica, un coliseo menor y dos placas polideportivas sintéticas (con sus respectivos camerinos, duchas y baños), además de espacios para el descanso o la meditación (esta infraestructura abarca cerca de 30.000 metros cuadrados).

Es importante precisar que la Universidad está estructurada bajo un modelo de Escuelas y no de facultades, lo que permite la existencia de dependencias de apoyo y espacios comunes para los estudiantes de los diversos programas académicos. Además, debe señalarse la existencia de políticas referentes al uso de la planta física (información disponible en: <http://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos>)

Tabla 39. Participación de estudiantes en actividades de BU

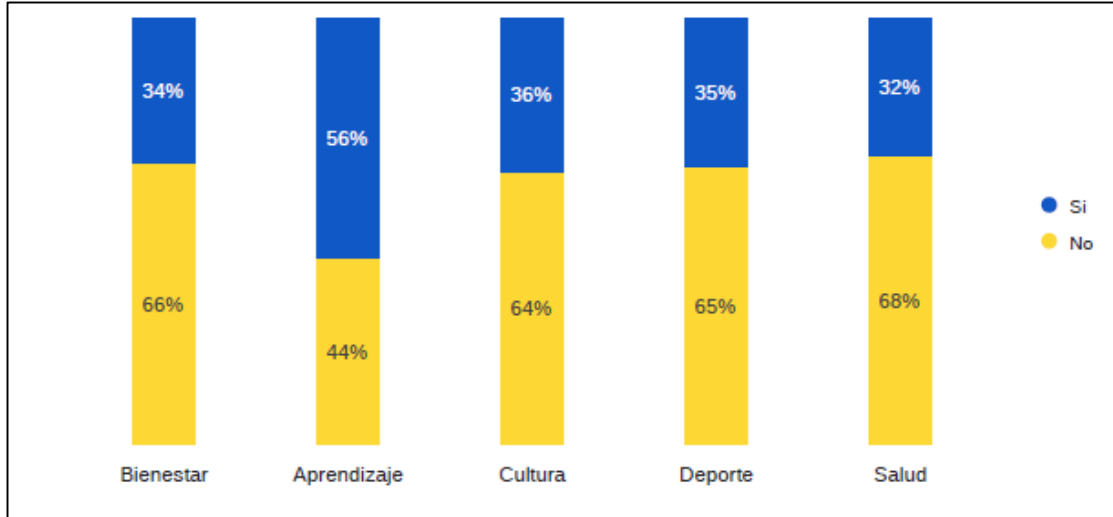
Número de estudiantes participantes en actividades de Desarrollo Humano y Bienestar (2016 - 2022)	
Desarrollo artístico	2
Deportes y recreación	10
Desarrollo Humano	18
Desarrollo estudiantil	77

Fuente: elaboración propia con información de Desarrollo Humano y Bienestar

Los resultados derivados de la encuesta a estudiantes del programa revelan un grado de conocimiento/uso moderado-bajo respecto a los distintos servicios de bienestar ofrecidos por la Institución, pues para todas las dimensiones, a excepción del aprendizaje, se observa un grado de conocimiento/uso inferior al 40%. En este punto debe tenerse en cuenta, además de las oportunidades de mejora en términos de divulgación y apropiación, que el programa se dirige a personas que, por sus responsabilidades, compromisos y ocupaciones, puede presentar restricciones de tiempo para participar de los servicios ofrecidos por la Universidad.

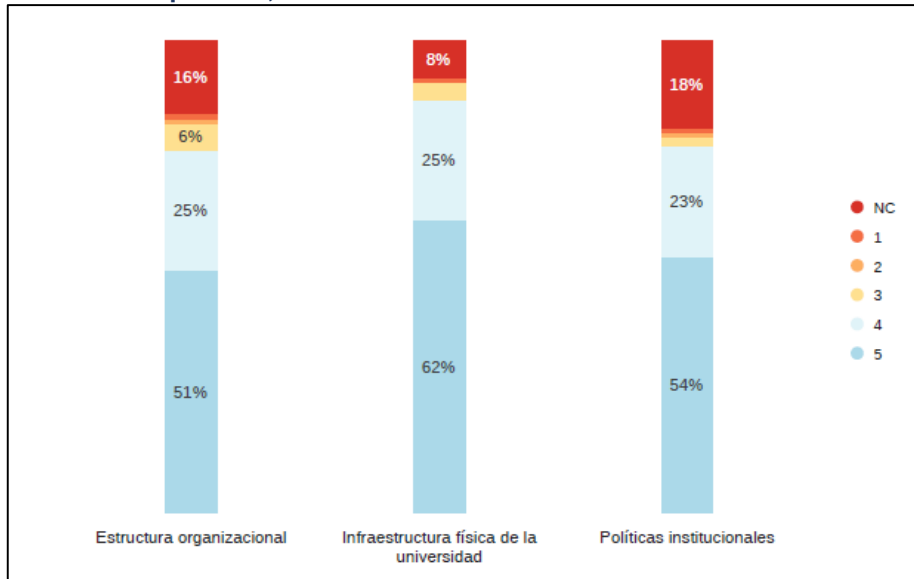
En complemento, la encuesta pone de manifiesto una percepción mayoritariamente positiva respecto a la incidencia de la estructura organizacional, la infraestructura física y las políticas institucionales en el bienestar de grupos de población vulnerable o en condición de discapacidad. Lo anterior, se alinea con las declaraciones filosóficas de la Institución a nivel equidad, inclusión y pluralismo.

Gráfico 40. Uso por parte de estudiantes de los programas y servicios ofrecidos por EAFIT



Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022).

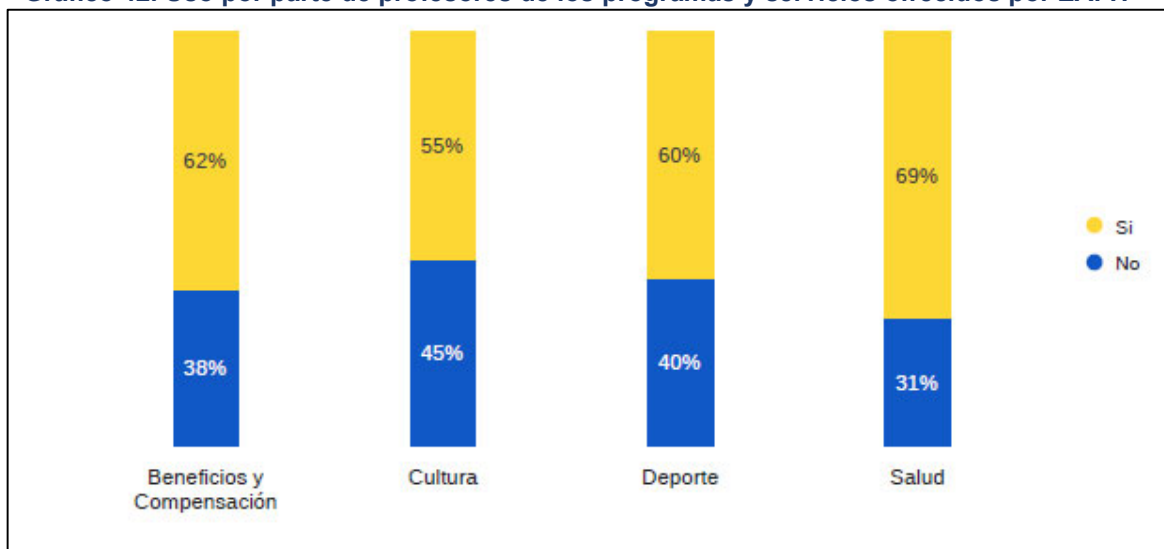
Gráfico 41. Percepción de los estudiantes acerca de cómo los siguientes aspectos han favorecido la participación, teniendo en cuenta la población vulnerable o en condición de discapacidad, en las actividades de Bienestar Universitario



Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

En el plano profesores, los resultados de la encuesta indican un grado de conocimiento/uso moderado-alto frente a los programas y servicios de bienestar existentes, ya que para todas las dimensiones evaluadas (a excepción de cultura con un 55%), el porcentaje fue superior al 60% (beneficios y compensación, deporte, salud). Lo anterior puede explicarse a partir del vínculo contractual de algunas de las personas que integran el cuerpo profesoral del programa (tiempo completo o administrativos) pues su permanencia en la Institución (de jornada completa) abre el espectro a una participación/uso más activa de los servicios ofrecidos por la Universidad.

Gráfico 42. Uso por parte de profesores de los programas y servicios ofrecidos por EAFIT



Fuente: encuesta de percepción - profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

6.9.4 Conclusión de la Característica

Se otorga una calificación de 4,60 (se cumple plenamente) pues, a partir de la evidencia documental y de percepción, se considera que el programa y la Institución disponen, tanto de una estructura como de una infraestructura apropiadas para el desarrollo de los planes y las actividades de bienestar ofrecidas. Además, el Comité Autoevaluador valora positivamente los esfuerzos realizados por la Universidad en pro de mejorar la disposición y condiciones de los espacios y programas existentes y destaca la efectividad de las políticas para el uso, control y mantenimiento de los espacios (escenarios deportivos, biblioteca, zonas de relajación, entre otros) de los que disfrutaron los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

Por otra parte, se evidencian oportunidades de mejora a nivel difusión/divulgación de los servicios de bienestar, pues se aprecia, tanto en estudiantes como en profesores la falta de conocimiento/información respecto al portafolio existente. Asimismo, se pone de manifiesto la necesidad de incorporar opciones que tengan en cuenta las restricciones de horario de los estudiantes de posgrado, en particular de la Maestría en Administración – MBA.

6.9.5 Conclusiones del Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa

A partir de la ponderación establecida en las características que componen el factor 09, se obtiene una calificación global de 4,74. Lo anterior, evidencia un pleno cumplimiento de las condiciones de bienestar en términos de alternativas existentes (programas y servicios) y de disposición estructural (participación y seguimiento), pues como puede evidenciarse, la Universidad, desde su marco fundacional y a través de su Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario, lidera distintas políticas y mecanismos institucionales orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria. Además, se realizan constantes esfuerzos para garantizar y mejorar la disposición y condiciones de los espacios y programas de los que disfrutaron estudiantes de pregrado y posgrado, profesores, empleados administrativos, egresados y pensionados.

Se destaca la positiva percepción de los grupos encuestados respecto a la calidad y efectividad del portafolio ofrecido a nivel bienestar, aprendizaje, cultura y deporte. Además, y en línea con las declaraciones filosóficas de la Universidad, se resalta el impacto del clima institucional en el desarrollo humano, la diversidad y la inclusión y la incidencia de la estructura organizacional, la

infraestructura física y las políticas establecidas en el bienestar de grupos de población vulnerable o en condición de discapacidad. Sin embargo, se vislumbran oportunidades de mejora en términos de divulgación (no se conocen los servicios ofrecidos) y de adaptación de las propuestas a formatos espacio-temporales que se alineen con las restricciones de tiempo de los estudiantes del programa.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa.

Tabla 40. Resultados obtenidos en el Factor 9

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Programas y servicios	2,38%	4,80	Se cumple plenamente
Participación y seguimiento	0,95%	4,60	Se cumple plenamente
Total Factor	3,33%	4,74	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

6.10 Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje

6.10.1 Característica 38. Estrategias y recursos de apoyo a profesores

La Universidad EAFIT ha tenido una gran trayectoria en investigación e innovación educativa. Desde 1987 existe la línea de investigación en Informática educativa que ha impactado a más de un millón de estudiantes en 41 municipios del país y desde el 2010 cuenta con el laboratorio para la innovación y el aprendizaje que tiene más de 650 asistentes a sus eventos cada año. Estas y otras iniciativas han permitido consolidar en el 2019 un ecosistema de innovación educativa que conecta el aprendizaje, el descubrimiento y la creación. Este ecosistema es gestionado y dinamizado desde el Centro para la Excelencia del Aprendizaje - EXA. El centro ofrece a los profesores del programa servicios como el “Consultorio integral docente”. Se trata de un espacio digital de consulta y orientación que pone al alcance servicios, recursos y beneficios de diversas áreas de la Universidad. Esta dependencia realiza acompañamiento en las siguientes áreas: Experiencias de aprendizaje, Gestión académica, Acompañamientos estudiantil, Beneficios Institucionales, Investigación e Innovación, Soporte Tecnológico (Desarrollo de Capacidades Docentes EXA).

Además de los servicios prestados por EXA, los docentes cuentan con recursos de apoyo como la Dirección de Formación Integral; la Biblioteca; Laboratorio LEES; Universidad de los Niños; Consultorio de Ciencias; Centro de Integridad; Admisiones y Registro; Desarrollo de Empleados, Dirección de Informática, Centro de Servicios Transversales, Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación, Educación Permanente; Oficina de Calidad; Oficina para el Éxito del estudiante; Prácticas Profesionales; Oficina de Relaciones Internacionales y Servicio Médico.

EXA se ha planteado dos estrategias principales para el apoyo en el desarrollo de capacidades en los docentes: la Agenda de Aprendizaje y Momento Docente (Ver

Figura 12. Ejemplo Agenda de Formación Profesional EXA). La agenda contempla seis tipos de actividades: Relatos de exploradores, Taller de creación, Converxa, Inspiratorio, Exploratorio y Asesorías Educativas. Estas tipologías exploran a su vez cuatro categorías: Diseño de experiencias de Aprendizaje, Conectando a los estudiantes con el aprendizaje, Evaluación para el aprendizaje y Ecosistema digital de Aprendizaje. La comunicación de estas actividades de formación cuenta con un canal de interacción permanente con los profesores a través de un equipo de MS Teams ([General](#)).

Figura 12. Ejemplo Agenda de Formación Profesional EXA

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Agenda de Desarrollo</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: #0070C0;">Formación Profesional</p>	<p>Liderazgo integro y consciente Martes, 11 de abril, Hora: 3:00 p.m. a 4:30 p.m.</p>	<p>Ciclo APEX: ¿Cómo diseñar experiencias de aprendizaje basadas en proyectos? Martes, 18 de abril, Hora: 2:00 p.m. a 4:00 p.m.</p>
	<p>Taller: Actividades de aprendizaje para la modalidad virtual Jueves, 13 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 11:00 a.m.</p>	<p>Rúbrica como instrumento para la evaluación formativa Jueves, 20 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 12:00 m.</p>
	<p>¿Cómo generar espacios de mutuo entendimiento? Viernes, 14 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 12:00 m.</p>	<p>Fluir en la vida: una manera de comprender las emociones Lunes, 24 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 11:45 p.m.</p>
	<p>Agentes inteligentes en EAFIT Interactiva Lunes, 17 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 12:00 m.</p>	<p>Usos educativo del Chat GPT en la Escuela de Administración Martes, 25 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 11:00 a.m.</p>
	<p>¿Cómo diseñar experiencias de aprendizaje activo? Lunes, 17 de abril, Hora: 2:00 p.m. a 4:00 p.m.</p>	<p>Prevención del acoso y todo tipo de violencia Jueves, 25 de abril, Hora: 8:00 a.m. a 9:45 a.m.</p>
	<p>Usos educativo del Chat GPT en la Escuela de Ciencias Aplicadas e Ingeniería Martes, 18 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 11:00 a.m.</p>	<p>¿Qué tiene que ver el estímulo con el aprendizaje? Viernes, 28 de abril, Hora: 10:00 a.m. a 12:00 m.</p>

Fuente: información institucional.

EXA también se preocupa por el desarrollo de capacidades digitales en los docentes; además del desarrollo de capacidades informacionales, que se desarrolla en conexión con la Biblioteca, brinda cursos básicos y avanzados para el uso y adopción de Interactiva, gestor del aprendizaje, y tutoriales de orientación en MS Teams, plataforma que se utilizaba para el desarrollo de sesiones sincrónicas a distancia (Desarrollo de Capacidades Docentes EXA). A todo lo anterior se suma el acompañamiento a los profesores en los procesos de transformación curricular (Desarrollo de Capacidades Docentes EXA). También desde el Centro para la Excelencia Docente, se cuenta, como una iniciativa en términos de desarrollo de capacidades digitales, con un catálogo de aplicaciones educativas organizadas por diferentes criterios de búsqueda (público, tipo de licencia, tipo de recurso, beneficios, usos educativos entre otras), que apoyan y facilitan el diseño y desarrollo de experiencias de aprendizaje (Desarrollo de Capacidades Docentes EXA).

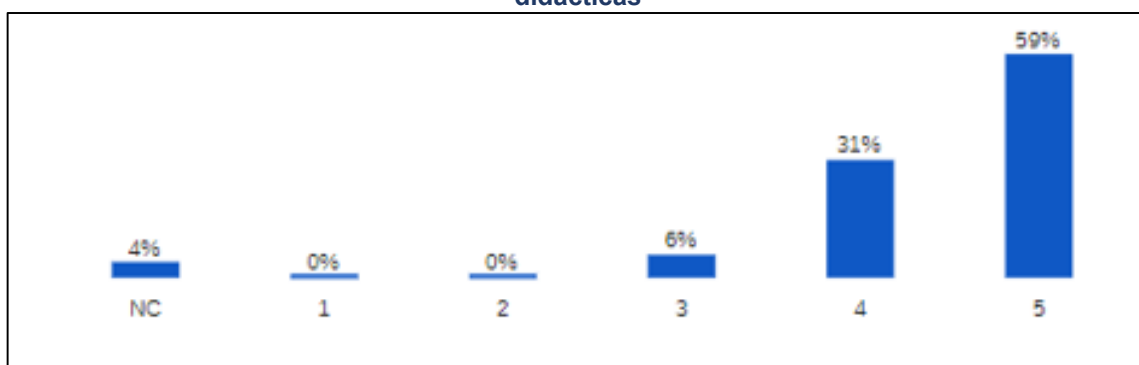
Hay varias iniciativas desde la Universidad para el desarrollo de competencias didácticas en los profesores. Este es el caso de “Ideas para tu clase”. Esta es una estrategia que inició en la Universidad EAFIT en el año 2017 con el propósito de brindar herramientas a profesores universitarios para fomentar el aprendizaje activo en sus aulas de clase. Por otra parte, la “Ruta del aprendizaje digital” es un curso gratuito que ofrece la universidad a sus profesores para fortalecer las competencias de diseño e implementación de experiencias de aprendizaje exitosas en entornos digitales. Otra de las iniciativas es el curso de “Profundización modalidad combinada”, que busca identificar los componentes pedagógicos, didácticos y tecnológicos para diseñar la experiencia de aprendizaje en la modalidad combinada en los programas académicos de la Universidad EAFIT. Otra iniciativa es la “Ruta de la formación docente”, en la que a los pasantes, estudiantes de maestría en investigación y doctorado de la Universidad EAFIT, se les ofrece una estrategia de acercamiento a las prácticas educativas y docentes a modo de pasantía (entre 50 y 65 horas). Por último, el documento “Estrategias didácticas empleadas por los docentes para propiciar el aprendizaje de los estudiantes” de la Vicerrectoría de Aprendizaje (2020) representa un esfuerzo para facilitar la comprensión y aplicación de estrategias pedagógicas consideradas como una propuesta de Pedagogía Activa. Estas estrategias se recopilaban teniendo en cuenta el Proyecto Educativo Institucional.

Momento docente es concebido como un espacio de encuentro reflexivo y de aprendizaje colaborativo dirigido a toda la comunidad de profesores de la Universidad, el cual responde a un interés institucional de propiciar conversaciones globales sobre los aspectos clave para el logro de la excelencia académica (Oferta Formativa Exa 2021). Es evidente la participación mayoritaria de los docentes de la Escuela de Administración en las estrategias planteadas por Exa (Oferta Formativa Exa 2021).

La sala de profesores de cátedra, ubicada en el primer nivel del Bloque 26 fue creada para proporcionar a los profesores de cátedra de la Universidad un espacio exclusivo y con condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades de planeación de clases, reuniones y asesorías a estudiantes. Cuenta con una capacidad para 30 personas, y ofrece comodidades como computadores de escritorio, sala de descanso y casilleros, entre otros (Sala de profesores).

El estímulo y apoyo constante desde unidades como EXA, y su incidencia en el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los profesores que atienden al programa es calificada en alto grado por parte de los estudiantes. El 90% de los estudiantes encuestados asignan una calificación superior a la percepción acerca de la efectividad de las estrategias pedagógicas y didácticas, para el desarrollo de las prácticas de enseñanza-aprendizaje (Ver **Gráfico 43. Percepciones acerca de la efectividad de las estrategias pedagógicas y didácticas**). Así mismo, hay una alta percepción de los ambientes de aprendizajes para el logro de la formación.

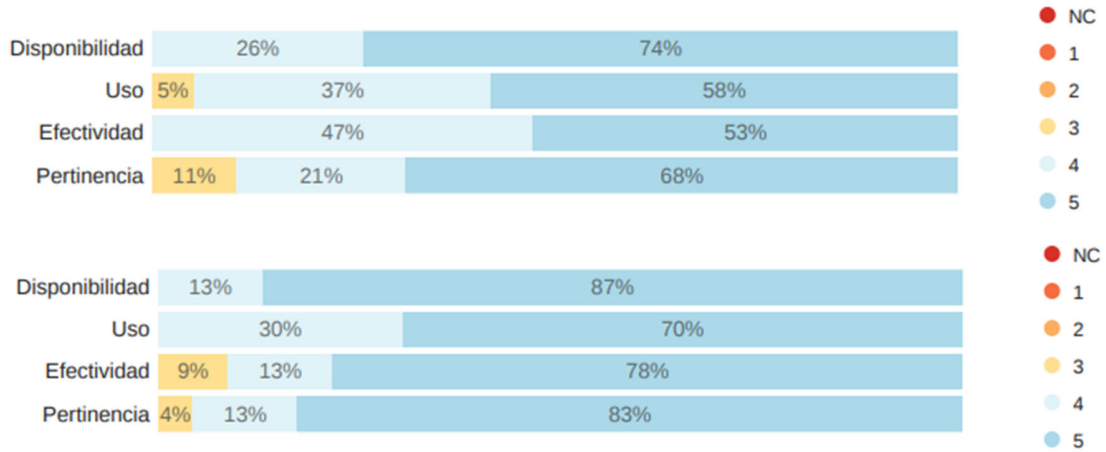
Gráfico 43. Percepciones acerca de la efectividad de las estrategias pedagógicas y didácticas



Fuente: resultados encuestas, 2022.

En cuanto a los ambientes de aprendizaje para el logro de la formación, podemos señalar que la gran mayoría de los profesores de planta (última gráfica en la ilustración 10.3.) califican el ambiente tecnológico de EAFIT Interactiva con los grados más altos. Mientras que los profesores hora cátedra (primera gráfica en el **Gráfico 44. Percepción de los ambientes de aprendizaje EAFIT Interactiva para el logro de la formación según profesores de cátedra y de planta respectivamente.**), tienen una sensible diferencia con los anteriores, se plantea un menor uso de la herramienta, efectividad, disponibilidad y pertinencia.

Gráfico 44. Percepción de los ambientes de aprendizaje EAFIT Interactiva para el logro de la formación según profesores de cátedra y de planta respectivamente.



Fuente: resultados encuestas, 2022.

Otro recurso importante con el que cuenta la Universidad es la Librería Acentos. Esta librería ubicada en la Sede Medellín, apoya el desarrollo intelectual y cultural de la comunidad universitaria a través de la oferta de libros de diferentes casas editoriales, nacionales e internacionales. Los servicios que ofrecen a los profesores facilitan el acceso al conocimiento al solicitar y hacer los trámites respectivos para obtener los títulos de los catálogos de las editoriales. De igual manera, solicita títulos importados, ofrece tarjetas y bonos para redimir en la librería y para docentes y empleados, permite hacer reducciones de nómina.

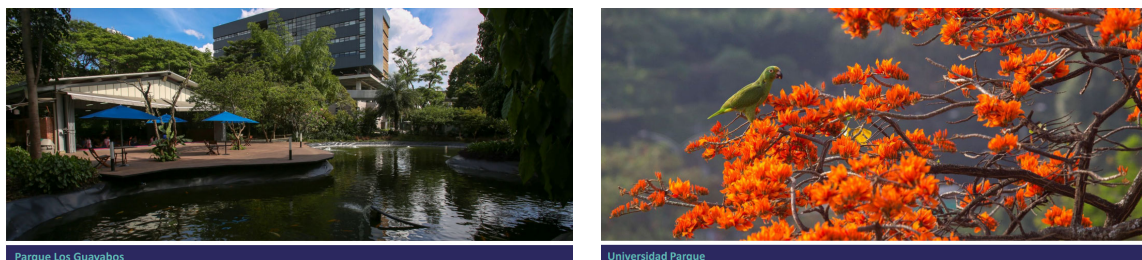
En conclusión, esta característica demuestra la amplia oferta en estrategias y recursos de apoyo que entrega la Universidad a los profesores de planta y de cátedra para cumplir con su labor docente. Esta amplia oferta se encuentra mapeada, sistematizada, y se divulga de manera constante y por varios canales. Por esta razón se considera que esta característica cumple plenamente y se asigna una calificación de 4,7.

Los profesores de planta tienen una mejor percepción sobre los recursos disponibles que los profesores de cátedra, por lo tanto, se sugiere que el programa implemente planes de acción para dar a conocer estos recursos a todos los profesores, en especial de cátedra, para así estimular una mayor participación de los mismos.

6.10.2 Característica 39. Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes

Los estudiantes del programa de MBA tienen acceso a un campus Universitario que ha asumido el reto de ser una Universidad Parque (ver **Figura 13. EAFIT Universidad Parque**). Se trata de un modelo de Institución educativa en el cual conviven en armonía lo académico, lo cultural y lo ambiental, un espacio en el que la naturaleza sirve de inspiración a la academia.

Figura 13. EAFIT Universidad Parque



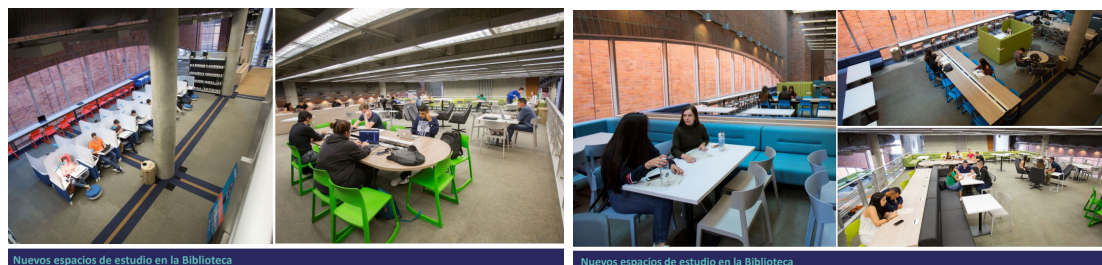
Fuente: información institucional.

Este campus cuenta con una amplia oferta cultural y formativa, diseños paisajísticos que fomenten la permanencia y las interacciones de los estudiantes, y laboratorios y talleres que soportan las actividades pedagógicas y de investigación de todas las áreas del conocimiento que tienen representación en la Universidad, para dar cuenta de ello, presentamos a continuación los diferentes espacios que los estudiantes tienen disponibles, a los que tienen acceso, pueden hacer uso y, en el mejor de los casos, sentir como propio y parte de su formación.

Los espacios que ofrece la universidad a los estudiantes del MBA en Medellín se pueden apreciar en el mapa de la universidad (ver vínculo [Mapa EAFIT 2019 Sede Medellín](#)) y en el recorrido virtual del campus [Recorrido virtual del campus de EAFIT - Audioguías - Universidad EAFIT](#). En cuanto a las aulas, estas se encuentran dotadas con computador, proyector, cámaras, sillas y mesas cómodas y funcionales que permiten la conexión con la red de energía. Adicionalmente, todas las aulas tienen cobertura de la red Wifi de la Universidad.

El Centro cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas comenzó en el 2016 un proceso de transformación con el propósito de propiciar el aprendizaje colaborativo, el trabajo en grupo, el estudio individual y la interacción con equipos de cómputo y herramientas de creación de contenidos. Por esta razón se creó la Sala de Aprendizaje Activo, que cuenta actualmente con 8 salas de estudio en grupo, 5 cerradas y 3 abiertas; 10 espacios con sofá con capacidad para 30 personas y 3 más donde se pueden ubicar 12 usuarios (ver **Figura 14. Espacios para estudiantes en el Centro cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas**). En este mismo espacio, la Universidad facilita el préstamo de portátiles (ver vínculo: [Préstamo de portátiles - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas / Búsqueda y servicios - Universidad EAFIT](#)).

Figura 14. Espacios para estudiantes en el Centro cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas



Fuente: información institucional.

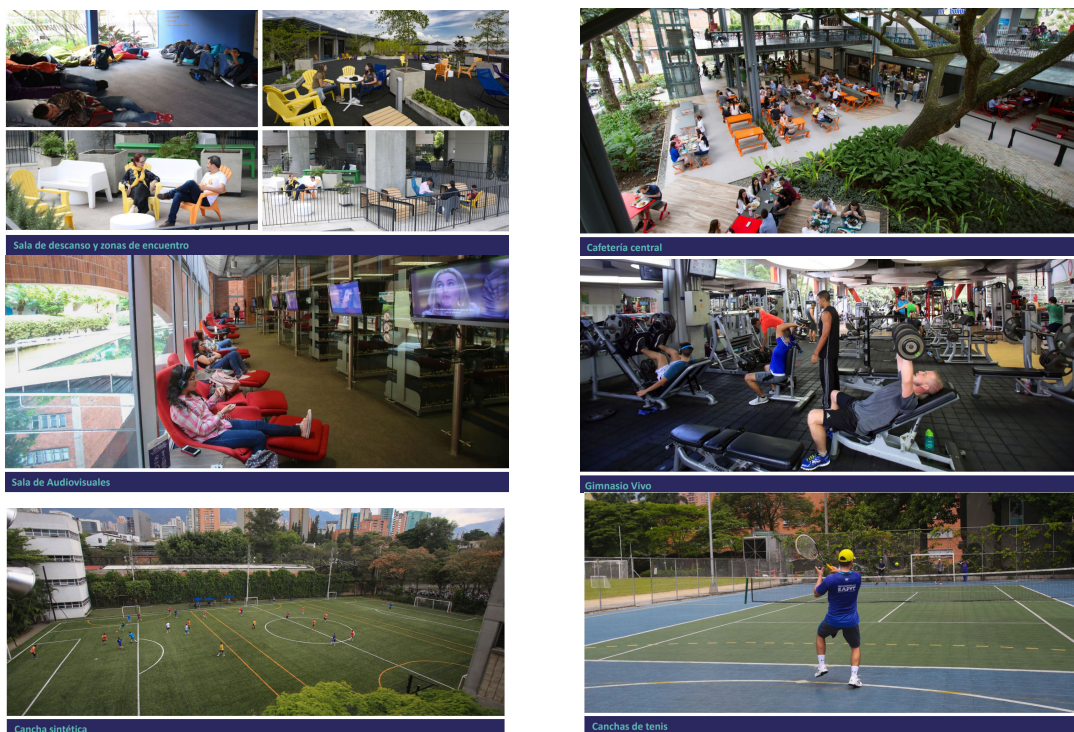
Un recurso novedoso con el que cuenta la Universidad es el Centro de Emprendimiento On.going University. Este es un programa dirigido a estudiantes de pregrado, posgrado, graduados,

empleados y profesores, para el desarrollo de ideas. El programa consiste en un acompañamiento de ocho semanas, por parte de un grupo de mentores emprendedores y profesores que ayudan a estructurar los proyectos e ideas que traigan los participantes. Este proceso estará dividido en dos etapas: La primera se concentra en las cuatro primeras semanas, en las que los emprendedores podrán acotar su idea de negocio y desarrollarán un producto mínimo viable (PMV). Mientras que las otras cuatro semanas llevarán el PMV al mercado (ver vínculo: [On.going - On.going - Universidad EAFIT](#)). La finalidad de esta iniciativa es cultivar un sistema de emprendimiento que beneficie al país y a la región, conectar con las cadenas de valor para escalar, acelerar y crear sinergias de financiación y promover una plataforma de conocimientos e innovación.

Otro recurso novedoso de la Universidad EAFIT es Nodo. Se trata de un programa de acompañamiento a la comunidad eafitense que facilita el desarrollo empresarial y personal a través de la tecnología (ver vínculo: [¡Creamos el cómo! - Nodo - Universidad EAFIT](#)). Este programa se ha concebido como un ambiente colaborativo con procesos de aprendizaje ágiles, rápidos, flexibles y basados en retos reales que provienen de las necesidades de las organizaciones.

Como espacios para el descanso y los encuentros, la Universidad ofrece diferentes opciones en salas de descanso, terrazas, zona de cafeterías, sala de audiovisuales, gimnasio y escenarios deportivos (ver **Figura 15. Espacios para el descanso y los encuentros Universidad EAFIT**). Estos espacios han sido diseñados para la comunidad universitaria, con el fin de promover el bienestar de la misma bajo preceptos de respeto a la diversidad. En cuanto a este aspecto, la Universidad cuenta con un programa de género, diversidad e inclusión (ver vínculo: [Género, diversidad e inclusión - Género, diversidad e inclusión - Universidad EAFIT](#)). Está diseñado con líneas de trabajo para promover una cultura de respeto, una vida libre de violencia y discriminación asociados a esta temática.

Figura 15. Espacios para el descanso y los encuentros Universidad EAFIT

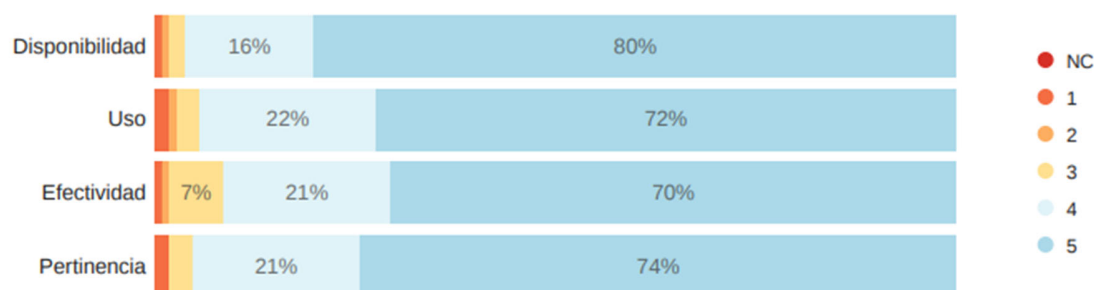


Fuente: información institucional.

Con el propósito de generar conocimiento a través de herramientas del neuromarketing, encontramos Mercalab (ver vínculo: [MercaLAB - MercaLAB EAFIT - Universidad EAFIT](#)). En Mercalab se encuentran la cámara de Gesell, laboratorio de Makers, Laboratorio visual/ Eye tracker, aula de innovación y creatividad, sala de entrevistas a profundidad y manilla electrogalvánica. Este espacio es para estudiantes e investigadores que impactan a la comunidad universitaria y empresarial.

Como se aprecia en la gráfica a continuación, los estudiantes consideran mayoritariamente que los ambientes tecnológicos del aprendizaje de EAFIT interactiva son excelentes. El 80% de los estudiantes encuestados aprecian la disponibilidad y aproximadamente el 70% de ellos valoran el uso, efectividad y pertinencia de la herramienta. Hay un porcentaje muy bajo, entre el 3-5% que encuentran deficiente esta herramienta en las cuatro categorías indagadas.

Gráfico 45. Percepción de los ambientes tecnológicos por parte de los estudiantes



Fuente: resultados encuestas, 2022.

En Conclusión, en cuanto a estrategias y recursos de apoyo a estudiantes del programa de MBA, se evidencia que la Universidad EAFIT tiene a disposición espacios, recursos, herramientas y equipos. La infraestructura de la Universidad se encuentra al servicio de la experiencia de aprendizaje del estudiante y le permite acceder y hacer uso de estos recursos. Adicionalmente, la percepción de los estudiantes frente a este aspecto es alta. Por estas razones, el programa de MBA cumple plenamente con una calificación de 5.0.

6.10.3 Característica 40. Recursos bibliográficos y de información

La dependencia que coordina los recursos bibliográficos y de información en conexión con la comunidad del programa es el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas. La Biblioteca centraliza los procesos de desarrollo, gestión, descarte y preservación de las colecciones de la Universidad. Estos procesos garantizan la pertinencia del material de apoyo para los programas académicos de pregrado y posgrado; investigación y programas de extensión que adelanta la Universidad. El protocolo que describe la gestión de colecciones se encuentra en [Reglamentos - Acerca de la Biblioteca - Biblioteca Luis Echavarría Villegas \(eafit.edu.co\)](#). Este documento destaca que uno de los criterios de compra es la demanda que presenta el material por parte de los usuarios: estadísticas de préstamo, obras con mayor índice de reservas, áreas del conocimiento poco desarrolladas, pero con alta demanda. Finalmente, las decisiones de compra se basan en cuatro aspectos básicos: Importancia para la colección, probabilidad de uso, valor intrínseco del documento y relación costo beneficio.

Cualquier profesor de la universidad puede solicitar material bibliográfico y las compras de los mismos serán priorizadas según las políticas de selección (ver **Anexo 74**. Políticas de selección de la Biblioteca). La biblioteca cuenta con un comité asesor de profesores enlace, que recibe las solicitudes realizadas por los profesores del programa. La Universidad ha definido unas políticas presupuestales que incluyen unas cuentas específicas que no pueden ser utilizadas para otro fin distinto a adquisición de libros, suscripción de revistas (individual) y bases de datos bibliográficas.

[Anexo 74. Políticas de selección de la Biblioteca](#)

La biblioteca ofrece el préstamo de diferentes materiales: libros, audiovisuales, equipos y dispositivos, entre otros. Las estadísticas de préstamo muestran una disminución de uso en el 2020 y los años posteriores, que se explica por el cierre de la pandemia del Covid-19. No obstante, en el uso de las bases de datos, incluyendo ingresos, búsquedas y descargas, han crecido las cifras de uso de los estudiantes. Todos los estudiantes del programa cuentan con acceso a las bases de datos a las que se ha suscrito la Universidad (ver vínculo: [Bases de Datos A-Z - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas / Búsqueda y servicios - Universidad EAFIT](#)).

Además de gestionar la disponibilidad y pertinencia del material, la Biblioteca también tiene un amplio programa de formación de público que tiene como propósito “una relación con la información y los datos, que le posibilite una autonomía frente al acceso, evaluación y uso de los mismos, lo que le permitirá buscarlos en fuentes confiables y de calidad, desarrollar un pensamiento crítico y reflexivo para cuestionar y validar la información y los datos que recibe y accede” (Anexo 07 Modelo Competencias). Este programa está organizado por medio de un modelo de competencias y un itinerario de formación de tres etapas (Explorador, Integrador y Experto). Los programas de formación en competencias informacionales y digitales han tenido una participación constante en cursos como “Conoce el mundo de la información” y “Búsqueda y uso ético de la información”.

La Universidad ha seleccionado y validado la pertinencia de las bases de datos a las que tiene acceso; respecto a las ciencias de la Administración, se cuenta con 48 de las 50 revistas mejor rankeadas. Por ejemplo, la Universidad ofrece el acceso a Pivot a sus investigadores y docentes, una herramienta que permite encontrar oportunidades de financiación para investigación en diversas áreas del conocimiento. Desde la Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e Innovación, se realiza el seguimiento y apoyo en el proceso de postulación de cualquiera de las convocatorias (<https://www.eafit.edu.co/biblioteca/recursos/Paginas/pivot.aspx>). Sobre algunos servicios ofrecidos por la biblioteca, como “Gestionamos tus bibliografías de clase”, no hay mucho conocimiento de parte de los profesores, según algunas encuestas (ver **Anexo 75. Encuestas de satisfacción Biblioteca 2015 - 2022**).

[Anexo 75. Encuestas de satisfacción Biblioteca 2015 - 2022](#)

La apreciación de estudiantes y profesores sobre el material bibliográfico en el que se apoya el programa es muy positiva. En promedio el 85% de los profesores y estudiantes consideran excelentes las condiciones de suficiencia de los materiales digitales en bases de datos. Aproximadamente el 77% consideran excelentes la suficiencia de los materiales bibliográficos físicos. En general las calificaciones tienen a ser más altas cuando se indaga a los profesores de planta, seguidos por los profesores de cátedra y finalmente, los estudiantes.

En conclusión, en términos de la relación entre inversión de recursos bibliográficos y de información y el uso de estos por la comunidad del programa, hay numerosas evidencias (ver [¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#)) acerca de la suficiencia del material bibliográfico para las diferentes actividades de formación e investigación. Las políticas de adquisición, las conexiones entre el personal de la biblioteca y los profesores, los constantes programas de formación en competencias de la información demuestran un nexo claro entre la adquisición de materiales y bases de datos y el aprovechamiento efectivo de estos por parte de estudiantes y profesores.

Las apreciaciones altamente positivas de profesores y estudiantes sobre la calidad del material bibliográfico que apoya el programa hacen evidente la comunicación y seguimiento de las políticas trazadas desde la biblioteca, así como la integración de estos recursos, digitales y físicos, en actividades de formación, como lo atestigua la integración de los cursos de competencias informacionales en algunas asignaturas, y la gestión de bibliografías que se ofrece a los profesores del programa. (ver [Anexo 59. Informe Centro Cultural Biblioteca_Maestría en Administración – MBA](#))

Esta característica se cumple plenamente con una calificación de 5.0, ya que la biblioteca que sirve al programa ha desarrollado un sistema robusto de soporte que gestiona de manera oportuna y adecuada las necesidades de formación de competencias de búsqueda y uso de la información. Actualizan permanentemente los recursos físicos y digitales desde el conocimiento de las necesidades de la comunidad universitaria.

6.10.4 Conclusiones del Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje

En conclusión, para el factor de medios educativos y ambientes de aprendizaje, encontramos que la Universidad cuenta con una amplia oferta de estrategias y recursos de apoyo para los profesores de planta y de cátedra para cumplir con su labor docente. Se destacan dependencias como EXA, la Biblioteca, el laboratorio LEES, la Librería Acentos, entre otros.

En cuanto a las estrategias y recursos de apoyo a estudiantes se destacan las instalaciones de la Universidad Parque en la que los estudiantes desarrollan su actividad académica. De igual manera son destacables los espacios que tienen a disposición los estudiantes en el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas y los espacios de esparcimiento y descanso. Igualmente, sobresalen espacios que promueven el avance en el conocimiento como MercaLAB. Y, dado que la Universidad se encuentra en constante cambio y actualización, se destaca el acceso que tienen a ongoing-University y Nodo.

Con respecto a los recursos bibliográficos y de información, se evidencia que esta los estudiantes tienen formación para el uso adecuado de la información, así como para acceder a las bases de datos y una amplia oferta de recursos bibliográficos físicos y en línea que les permite estar actualizados en los temas que abordan en las diferentes clases.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje.

Tabla 41. Resultados obtenidos en el Factor 10

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Estrategias y recursos de apoyo a profesores	1,85%	4,70	Se cumple plenamente
Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes	1,85%	5,00	Se cumple plenamente
Recursos bibliográficos y de información	1,85%	5,00	Se cumple plenamente
Total Factor	5,56%	4,90	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.11 Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico

6.11.1 Característica 41. Organización y administración

La Institución contempla una serie de estatutos y reglamentos que determinan sus dinámicas de operación. En el caso específico de la Maestría en Administración – MBA, el programa se rige por el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado (ver **Anexo 19. Reglamento Académico Programas de Posgrado**), aprobado por el Consejo Académico el 14 de agosto de 2012. Este reglamento, inspirado en los principios, valores, políticas y objetivos declarados por la Universidad EAFIT regula las relaciones entre los estudiantes y los distintos actores de la comunidad académica a nivel administración curricular, procesos de admisión, matrícula y grados, deberes, derechos y potestades, evaluaciones académicas, sistemas de calificación, y régimen disciplinario. (información disponible en <https://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Paginas/reglamentos.aspx>). Además, define los canales y estructuras jerárquicas a considerarse (Consejo Superior; Consejo Directivo; Rector; Vicerrector de Aprendizaje; Consejo Académico; Consejo Escuela de Administración, Comité del Programa; Decano y Decano Asociado; director de Área y jefe de Programa) para efectos de la gestión, discusión y resolución de los distintos aspectos administrativos y académicos de interés.

Los órganos de gobierno, dirección y administración que orientan el modelo educativo y las acciones del programa (Consejo Superior, Consejo Directivo, Consejo Académico, Rectoría, Vicerrectorías, Escuelas, Direcciones y Secretaría General) son definidos en el Capítulo II de los Estatutos Generales de la Institución (ver **Anexo 15**. Estatutos Generales EAFIT 2012). La representación de profesores y estudiantes en los diferentes niveles de decisión varía según los lineamientos estipulados por la Universidad, aunque deben destacarse los múltiples mecanismos de participación democrática existentes (y la activa vinculación de profesores y estudiantes en los procesos de desarrollo y mejoramiento: reformas de programas, estatutos, reglamentos de pregrado y posgrado, estructura organizacional, entre otros).

En el caso particular de la Escuela de Administración (a la que se adscribe la Maestría en Administración – MBA) se destaca, entre 2017 y 2022, una representación profesoral activa en distintas instancias (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Escuela y en el Comité de Escalafón y en el Comité de Investigaciones). Así mismo, se evidencia una creciente participación estudiantil en los diferentes cuerpos institucionales.

Tabla 42. Participación de estudiantes en cuerpos institucionales

Programas y Servicios	20171	20172	20181	20182	20191	20192	20201	20202	20211	20212	20221
Representante profesoral	8	10	10	10	10	10	10	12	12	14	14
Representantes estudiantiles	89	95	95	95	95	99	99	115	115	117	116

Fuente: información institucional.

Los representantes estudiantiles son elegidos democráticamente para formar parte de los distintos cuerpos colegiados durante una vigencia anual. Los estudiantes de pregrado pueden ser elegidos para pertenecer al Consejo Directivo, el Consejo Académico y los Consejos de Escuela. Los alumnos de posgrado, por su parte, pueden postularse para integrar el Consejo Académico.

En complemento a las instancias previamente citadas, debe hacerse referencia a la jefatura del programa. Se trata de una posición orientada a monitorear constantemente el correcto funcionamiento de los procesos y las oportunidades de mejora existentes (a nivel pedagogías, metodologías, recursos, programación, modalidades, entre otras). Además, se encarga de propiciar el desarrollo de canales de comunicación (directos y efectivos) entre estudiantes, profesores y demás áreas relacionadas con la experiencia de aprendizaje (soporte TI, logística, Centro de Servicios Transversales, entre otros).

6.11.2 Conclusión de la Característica

Se considera que esta característica se cumple plenamente y por lo tanto se otorga una calificación de 4,80. La Universidad EAFIT dispone, en su estructura organizacional, de diversos cuerpos colegiados con representación de la comunidad académica. Bajo este marco (y considerando su naturaleza y alcance) se garantiza la representación y rigurosidad en la toma de decisiones del programa (de cara al aseguramiento de la alta calidad).

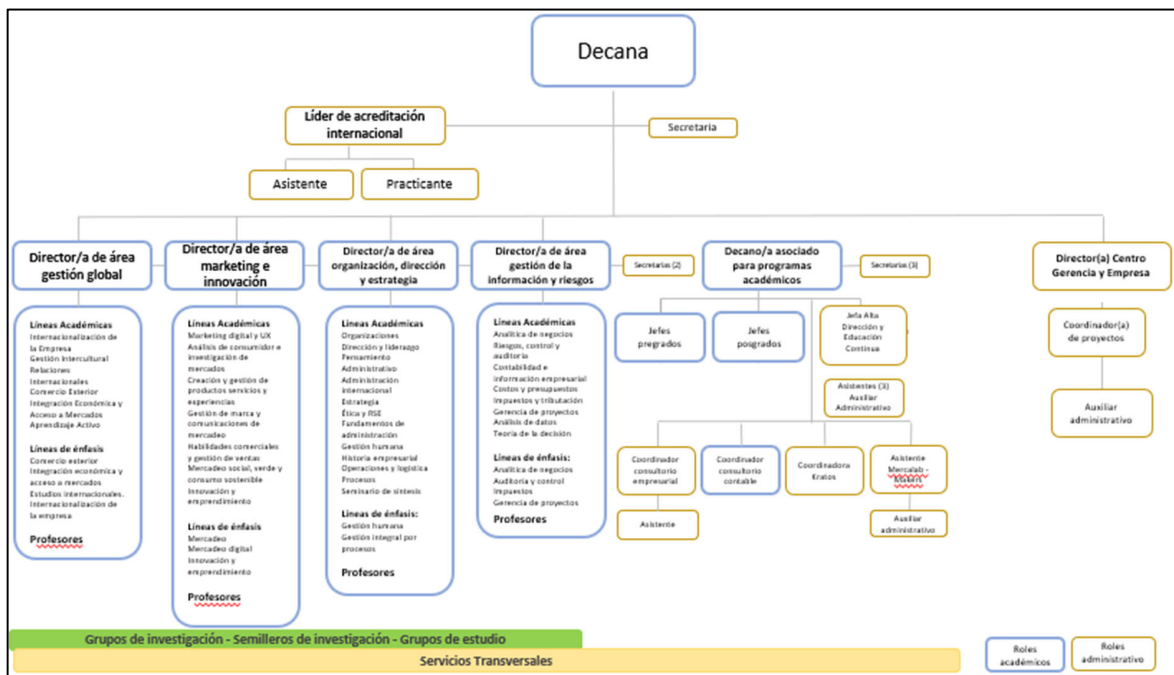
Existe una amplia gama de escenarios de representación y participación para la comunidad del programa. No obstante, se reconocen oportunidades de mejora en la vinculación de profesores y estudiantes de la Maestría en Administración - MBA a los espacios específicos de discusión (buscando que las decisiones se nutran directamente de la población activa del programa y que las acciones de mejoramiento sean de mayor impacto y velocidad de implementación).

6.11.3 Característica 42. Dirección y gestión

La estructura organizacional de la Universidad se ha transformado para dar mejor respuesta a los retos actuales de la educación superior. Bajo esta óptica, y de acuerdo con los estatutos generales de la Institución (ver **Anexo 15. Estatutos Generales EAFIT 2012**), se enmarcan los lineamientos de gobierno y gestión para los programas académicos, los cuales definen su modelo de operación (tanto en pregrado y posgrado) y determinan las funciones de cada uno de los órganos involucrados en su dirección. Adicionalmente, se dispone de un reglamento académico que provee directrices claras sobre la administración curricular (con relación tanto a las competencias de decisión académicas y administrativas como al conducto regular para la solución de asuntos particulares de los estudiantes).

Los programas académicos están bajo la dirección de las decanaturas asociadas y, para su funcionamiento, se sirven de las líneas académicas vinculadas a las direcciones de área. En el caso específico de la Escuela de Administración se cuenta con cuatro direcciones (Gestión global, Marketing e innovación, Organización, dirección y estrategia y Gestión de información y riesgos), cada una de las cuales alberga distintas líneas académicas (de las que se nutren las mallas curriculares).

Figura 16. Estructura Organizacional Escuela de Administración



Fuente: Escuela de Administración.

A nivel programa, la Maestría en Administración – MBA dispone de un cuerpo colegiado (Comité) encargado de (a) validar la fundamentación teórica y la estructura curricular del plan de estudios (teniendo en cuenta los desarrollos recientes en el área del conocimiento respectiva, las normas legales sobre registro calificado y los lineamientos de los entes de acreditación nacionales e internacionales), (b) velar por la evaluación y actualización del plan de estudios, (c) formular acciones de mejora orientadas a la excelencia, (d) establecer los procedimientos y reglas internas de funcionamiento del Comité, (e) fijar, para cada cohorte, los requisitos y pruebas específicas de ingreso para los aspirantes, (f) realizar la selección de los aspirantes admitidos al programa, (g) realizar la homologación de créditos académicos, según lo establecido a nivel institucional (y de acuerdo con las directrices de AMBA), (g) evaluar las recomendaciones de “Menciones de honor”

para los trabajos de investigación, según lo previsto en el Reglamento de trabajos de investigación de maestrías y (h) orientar los procesos de autoevaluación con miras a su mejoramiento continuo, la renovación del registro calificado y a su acreditación.

Este Comité se encuentra conformado, siguiendo lo estipulado por el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado por el decano de la Escuela de Administración o su delegado, el Jefe de la Maestría en Administración - MBA y tres (3) profesores y/o investigadores con título equivalente o superior al de maestría, vinculados a grupos de investigación, con producción intelectual reciente, y vinculados a las áreas de conocimiento que se desarrollan en el programa. Los siguientes son los miembros actuales del Comité del programa

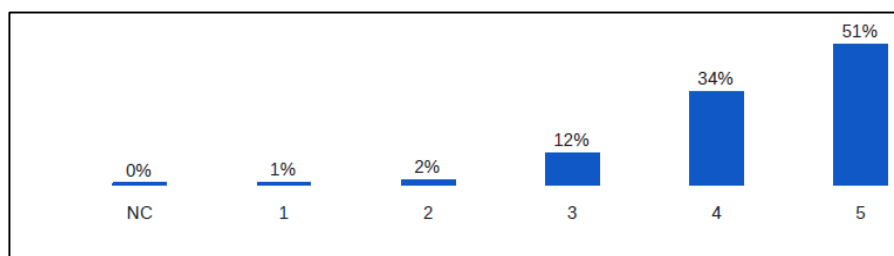
- Decana: Cristina Vélez Valencia o representante
- Decano Asociado: Carlos Mario Betancur Hurtado o representante
- Jefe de la Maestría en Administración - MBA: Juan Esteban Escalante Gómez
- Directora Área Organizaciones, Dirección y Estrategia: Martha Eugenia Reyes Sarmiento
- Profesora Maestría en Administración – MBA: Gina María Giraldo Hernández
- Profesora Maestría en Administración – MBA: Beatriz Amparo Uribe de Correa
- Profesor Maestría en Administración – MBA: Francisco Darío López Gallego
- Profesor Maestría en Administración – MBA: Luis Fernando Vargas Alzate
- Profesor Maestría en Administración – MBA: Ricardo de Jesús Delgado Restrepo

El Comité del programa se reúne, ordinariamente, por lo menos una vez por semestre, y, extraordinariamente, tantas veces como sea necesario, según los casos y procesos que el programa enfrente.

Las encuestas de percepción a estudiantes, profesores y directivos evidencian, en general, una apreciación positiva respecto a la organización y administración del programa. En este sentido el 85% de los estudiantes valoraron como excelente (51%) y muy buena (34%) la calidad del apoyo administrativo del programa, mientras que el 95% de los profesores percibieron este aspecto como excelente (83%) y muy bueno (12%). En el caso del equipo directivo, la valoración fue de excelente en un 100%.

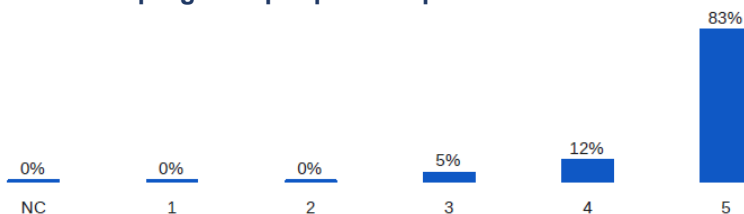
Los resultados anteriores reconocen la existencia de estructuras de dirección claras. Además, ponen de manifiesto la pertinencia del equipo de apoyo en términos de liderazgo y perfil (tanto en lo académico como en lo administrativo). Existe en general una percepción positiva sobre los aspectos referentes a la dirección y gestión del programa, aunque se han detectado oportunidades de mejora en términos de definición de alcance (algunas áreas de soporte pueden darse a conocer mejor para que profesores y estudiantes tengan claro el alcance de las acciones de la jefatura).

Gráfico 46. Percepción acerca del apoyo administrativo brindado por el programa por parte de estudiantes



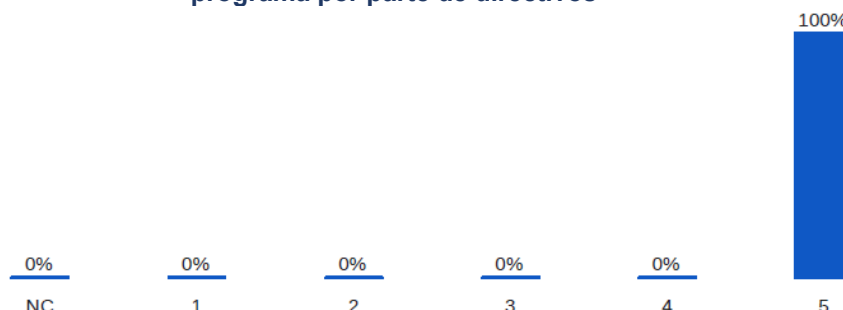
Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 47. Percepción acerca de la calidad del apoyo administrativo brindado por el programa por parte de profesores



Fuente: encuesta de percepción profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 48. Percepción acerca de la calidad del apoyo administrativo brindado por el programa por parte de directivos



Fuente: encuesta de percepción de directivos Maestría en Administración - MBA (2022)

6.11.4 Conclusión de la Característica

Se otorga una calificación de 4,60 (se cumple plenamente) pues, a partir de la evidencia documental y de percepción, se considera que el programa y la Institución disponen, de una estructura organizacional sólida, que es reconocida por estudiantes, profesores y equipo directivo. Además, el Comité Autoevaluador valora positivamente los esfuerzos realizados por la Universidad en pro de adoptar una configuración alineada con los retos y dinámicas actuales de la educación.

Por otra parte, se reconocen oportunidades de mejora a nivel divulgación y claridad de roles, pues en las encuestas de percepción se hizo evidente un cierto nivel de desconocimiento (especialmente de estudiantes) respecto a las condiciones de gobernanza y alcance del programa.

6.11.5 Característica 43. Sistemas de comunicación e información

La Universidad dispone de un conjunto de mecanismos integrados para comunicarse constantemente con sus distintos grupos de interés. Dentro de este universo de medios se encuentran: la página web institucional, el correo electrónico MS Outlook y Eloqua (gestionado por Comunicación Institucional, en especial para informar a públicos externos al programa). Cabe destacar, además, que el sistema de información cuenta con más de 70 aplicativos que pueden ser utilizados desde diferentes dispositivos por el servicio alámbrico e inalámbrico en el campus.

A continuación, se presentan los principales medios de comunicación empleados en los distintos programas de pregrado y posgrado:

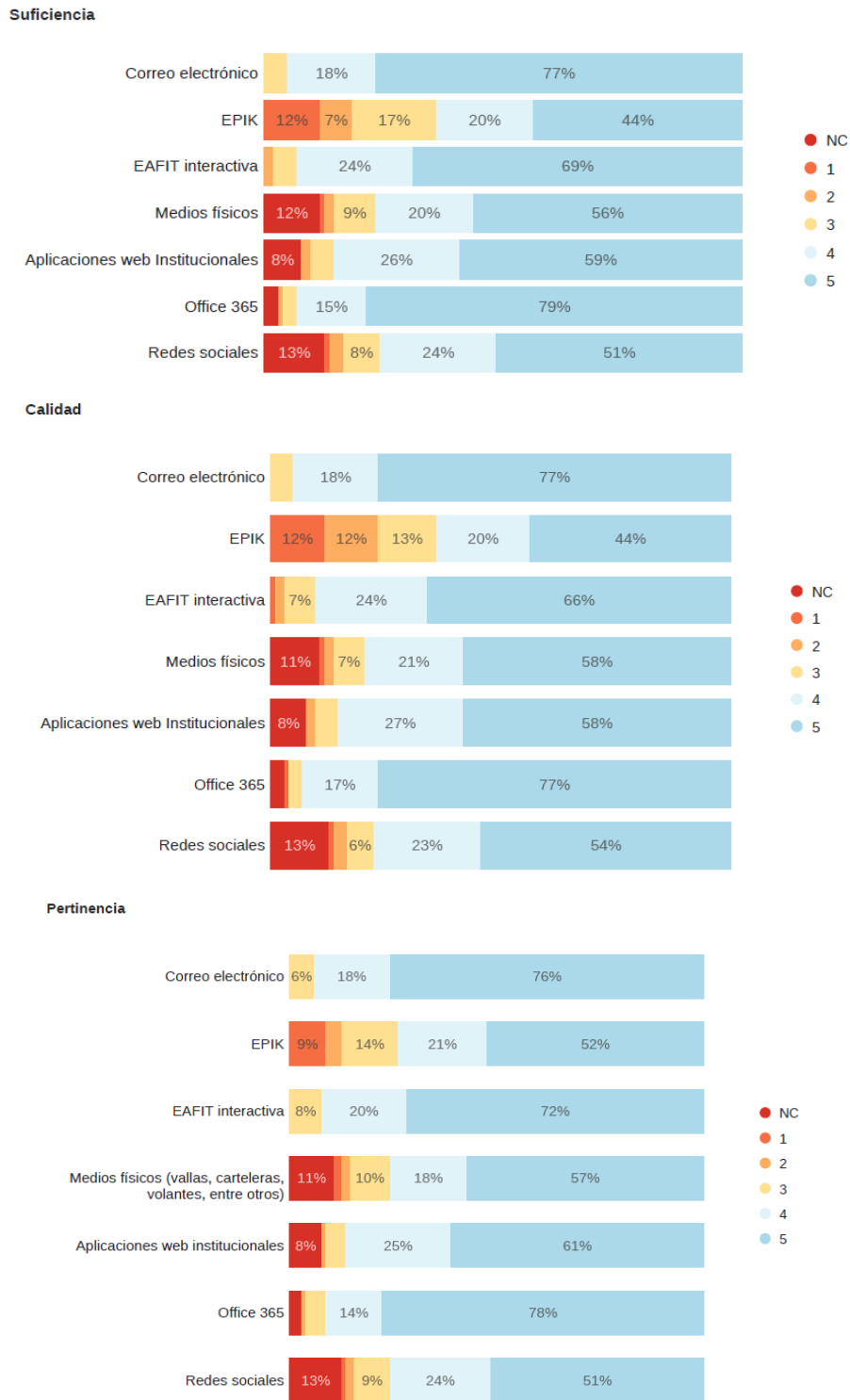
- **EAFIT Interactiva:** este LMS (Learning Management System) permite que estudiantes y profesores accedan a la información de cada uno de los cursos, se envíen correos, se entreguen trabajos, se realicen exámenes en línea y se visualicen los contenidos
- **EPIK:** plataforma administrada por Admisiones y Registro en la que puede accederse a distintos datos académicos de los estudiantes (consultar las mallas curriculares, hojas de vida, datos de contacto, promedios, entre otros). Este nuevo sistema registra, de manera integrada, toda la información de un estudiante durante su permanencia en la Institución (en cursos adolescentes, de Educación Continua, programas de pregrados y posgrado, y Saberes de vida).
- **Process On Line:** por el cual se gestiona todo lo relacionado con transferencias internas y externas de estudiantes, y demás solicitudes relacionadas con el plan de estudios.
- **Plataforma Office 365:** ofrece un conjunto de servicios en la nube (dentro de los que se encuentra Outlook - correo electrónico institucional). Esta plataforma permite a estudiantes y profesores recibir información institucional y establecer interrelación entre estos.
- **MS Teams:** plataforma de videoconferencias para clases remotas y virtuales. Esta herramienta de colaboración unificada combina chats, videoconferencias, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones (Sharepoint, Streams, Forms, entre otros).
- **Autogestión, SIEDE, PI, Zeus, entre otras:** a través de estos aplicativos el equipo profesoral de los programas puede conocer aspectos relacionados a su evaluación, perfil, remuneración, entre otros.
- **Medios impresos:** El Eafitense, Periódico Estudiantil Nexos, Boletín Interno Somos, Agenda Cultural y El Empresario.
- **Medios digitales:** portal web Institucional, Intranet EntreNos, CRM, Canal EnVivo, página Institucional de Facebook, cuenta Institucional de Twitter e Instagram, emisora Digital Acústica y Agencia de Noticias EAFIT
- **Medios televisivos:** tele-revista TVU.

La Universidad EAFIT cuenta con una página oficial (www.eafit.edu.co) a la que pueden acceder diferentes públicos objetivos. Dentro de esta web institucional, la Maestría en Administración – MBA posee un micrositio específico (<https://www.eafit.edu.co/mba>) en el que puede consultarse todo lo relacionado con el programa (información detallada sobre el plan de estudios, currículos, profesores adscritos al programa, convenios, tarifas, financiación, preguntas frecuentes, entre otros). En caso se requiera de asesoría individual (tanto para estudiantes como para el público en general) puede acudir a la jefatura de la Maestría en Administración – MBA y su equipo de apoyo (principalmente Centro de Servicios Transversales) a través de MS Teams, correo electrónico o reunión presencial.

A nivel institucional se dispone también de un Centro de Administración Documental CAD (que pertenece a los Sistemas Integrados de Gestión y Control – SIGYC). Esta dependencia tiene como objetivo garantizar la gestión, consulta y custodia de la información generada y recibida en la Institución. Para efectos operativos, se apoya en el sistema de información Docuware, el cual registra dicha información en formato digital (para facilitar ingreso y consulta desde diferentes áreas y roles).

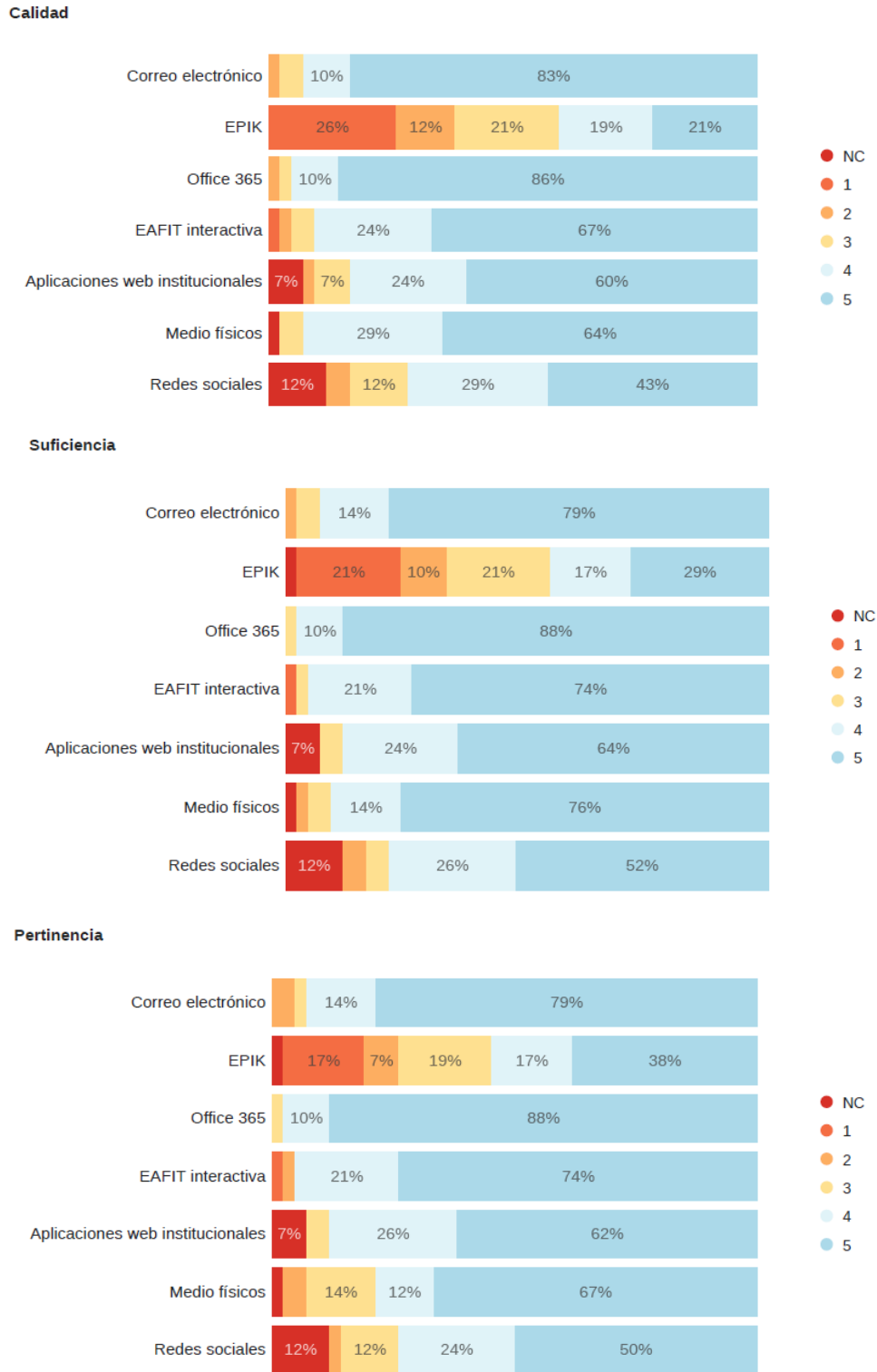
En términos de percepción, tanto de estudiantes como de profesores del programa, los resultados evidencian una alta favorabilidad respecto a los recursos de comunicación institucionales. En este sentido y desde las tres (3) dimensiones evaluadas (suficiencia, calidad y pertinencia) se destaca la valoración de herramientas como el correo electrónico, Office 365 y EAFIT Interactiva, todas con un porcentaje de aceptación superior (notas de 4 y 5) al 85%. El sistema de información EPIK, por su parte, obtuvo el menor puntaje (especialmente en calidad y suficiencia) aunque, debe aclararse que la puesta en marcha de esta plataforma de gestión curricular (de Oracle People Solutions) se realizó en 2021 y que, durante su implementación, se han efectuado cambios y adaptaciones en las dinámicas previas de la Institución. Bajo este panorama, y para mejorar la experiencia de usuario, se han diseñado instructivos y videos y se han activado mecanismos de apoyo (sala de matrículas o monitores en asesoría de matrículas, entre otros).

Gráfico 49. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia



Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 50. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia



Fuente: encuesta de percepción - profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

6.11.6 Conclusión de la Característica

Se considera que esta característica se cumple plenamente y por lo tanto se otorga una calificación de 4,80. De acuerdo con las evidencias, tanto documentales como de apreciación, la Institución y el programa (Maestría en Administración – MBA) cuentan con recursos de comunicación que facilitan la interacción y apoyan el proceso formativo de los estudiantes. Se resalta la favorabilidad de algunas de las plataformas (Office 365, Correo Institucional, EAFIT Interactiva) en términos de calidad, pertinencia y suficiencia. Así mismo, se considera importante el desarrollo de iniciativas que promuevan y mejoren la interacción y adaptación de estudiantes y profesores con EPIK (plataforma de gestión curricular que alberga la historia académica de las personas)

6.11.7 Característica 44. Estudiantes y capacidad institucional

La Institución cuenta con una infraestructura física orientada a la convergencia (academia, investigación, cultura y ecología en un mismo lugar) y en su campus principal (sede Medellín) dispone de 127.992 metros cuadrados. Este espacio alberga más de 300 aulas de clase dotadas con equipos de última tecnología, una biblioteca con zonas de estudio (individual y grupal) y otros lugares para la realización de diversas actividades académicas, entre las que se destacan aproximadamente 100 laboratorios, 50 salas de cómputo y 9 auditorios. Para el caso específico de la Maestría en Administración – MBA existe una infraestructura independiente (bloque 19, octavo piso) en la que se cuenta con modernos espacios físicos dotados con tecnología de avanzada para los procesos de docencia, investigación y extensión. La Dirección Administrativa y Financiera - DIAF es la dependencia encargada de administrar y proveer los recursos físicos requeridos por los programas para facilitar sus labores de docencia, investigación y proyección a la comunidad; además de desarrollar planes de renovación y mejoramiento permanente de la planta física y de los activos fijos presentes en toda la Institución.

Para el desarrollo de las actividades formativas, tanto académicas como de bienestar, el programa puede hacer uso de todos los espacios y recursos disponibles en la Universidad. A continuación, se presenta un listado de algunos de los lugares y softwares a disposición en el marco del proceso de aprendizaje

- **Laboratorio financiero:** este espacio facilita el contacto permanente los mercados financieros, de tal manera que se incentiva la inversión inteligente, el estudio y el autoaprendizaje en los estudiantes. En este lugar se llevan a cabo conversaciones académicas, prácticas y de reflexión sobre fenómenos que afectan la economía y las finanzas.
- **Laboratorio para el aprendizaje:** así como las herramientas tecnológicas juegan un papel transformador en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es fundamental reconsiderar los espacios de interacción para dichos procesos. Bajo esta lógica, las aulas de este laboratorio *buscan potenciar en los profesores las competencias digitales para la innovación educativa, a través del uso y la apropiación de las herramientas tecnológicas, la gestión de redes de aprendizaje, el liderazgo, la creación y la administración de ambientes de aprendizaje.
- **Salas de entrevistas a profundidad:** en estas salas se pueden llevar a cabo entrevistas a profundidad con consumidores, ya sea de manera individual o en grupos pequeños (dúos o ternas). Estas salas cuentan con los más avanzados dispositivos de grabación y reproducción de audio y video digital de alta definición.
- **Makers:** Es un espacio orientado al desarrollo del pensamiento creativo y computacional en los estudiantes de la Escuela de Administración, por medio de actividades de aprendizaje activo, que se moviliza con la utilización de herramientas propias del campo del diseño (design thinking) y de los juegos serios (SPs/SGs). En él se usan los juegos serios como LEGO EV3 para el desarrollo de pensamiento computacional y LEGO Serious Play para el pensamiento creativo, además de herramientas de pensamiento de diseño como mapas de servicio (journey maps, blueprints, experience maps), mapeo estratégico (rodmapping, business origami, business

model canvas, value proposition design) y de creatividad (storyboards, idea generation, expectations maps), entre otros.

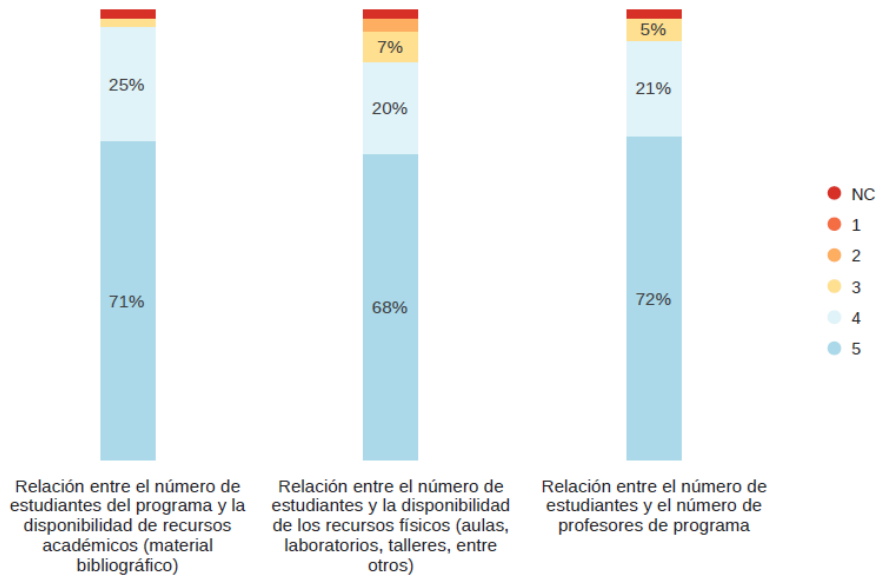
- **Cámara de Gesell:** espacio flexible compuesto por un aula o zona de observación para estudiantes, una sala de observación ejecutiva y un espacio para la realización de entrevistas a consumidores o sesiones de grupo. Las tres áreas son independientes y se encuentran divididas por una pared de vidrio de visión unidireccional; además, cuenta con los más avanzados dispositivos de grabación y reproducción de audio y video digital de alta definición que permite el óptimo desarrollo de las investigaciones.
- **SodaPop Game:** es un juego que permite poner en práctica los distintos conceptos abordados en la asignatura OG1178 - Operaciones y Logística. Por medio de esta iniciativa, amparada en los principios del aprendizaje experiencial los participantes comprenden el papel de las decisiones vinculadas a los procesos de aprovisionamiento, planeación, producción y distribución en el desempeño global de la firma.
- **LEES – Laboratorios de lectura y escritura:** es un laboratorio de la Escuela de Artes y Humanidades, comprometido con el fortalecimiento de competencias en lectura y escritura tanto de estudiantes, profesores y empleados de la institución, así como de la comunidad académica y empresarial de la región.
- **Laboratorio visual:** en este espacio se pueden llevar a cabo investigaciones sobre las diferentes dinámicas de percepción visual de los consumidores mediante el uso de sistemas de seguimiento de la mirada (eyetracking) fijos y móviles.
- **Software Stat Graphics y Power BI:** software de apoyo para las asignaturas OG1184 - Estadística (Nivelatorios y OG1185 - Estrategia de Mercadeo

Desde el plano profesores, debe mencionarse que la totalidad del equipo docente de la Institución dispone de una oficina completamente dotada. Además, los profesores de cátedra del programa cuentan, en el bloque 19 – piso 8, con espacios físicos exclusivos para el desarrollo de sus labores (zonas adicionales a la oficina de profesores de cátedra ubicada en el bloque 26 – piso 1)

En complemento a lo anterior debe hacerse referencia al Centro de Servicios Transversales, dependencia de apoyo encargada de gestionar los procesos administrativos y logísticos de los programas académicos de la Escuela de Administración. Esta unidad, conformada por más de 20 integrantes y ubicada en el bloque 18 – piso 5, constituye parte fundamental de la operación en actividades vinculadas a la logística de clases, la asesoría a estudiantes, la gestión microcurricular, los trabajos de grado, comunicaciones y eventos y las movilidades de corta duración.

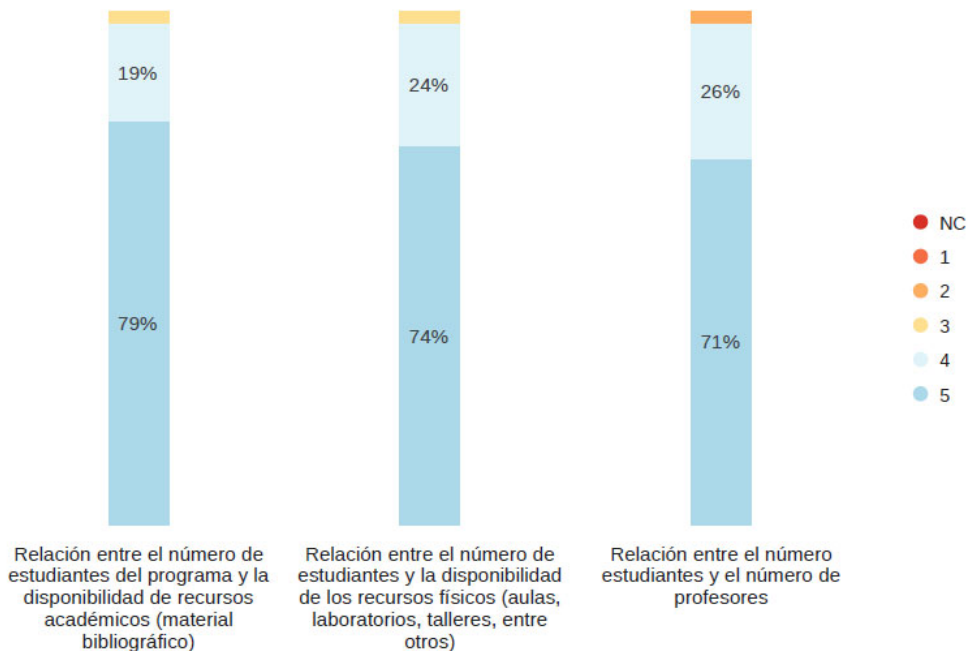
Se evidencia, por parte de estudiantes y profesores, una percepción muy favorable (4 y 5 superan el 90% del universo de respuestas) en cuanto a la correspondencia entre las capacidades institucionales (en materia de profesores, recursos bibliográficos, físicos y tecnológicos) y las dinámicas particulares del programa.

Gráfico 51. Percepción de los estudiantes acerca de las siguientes relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del programa



Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

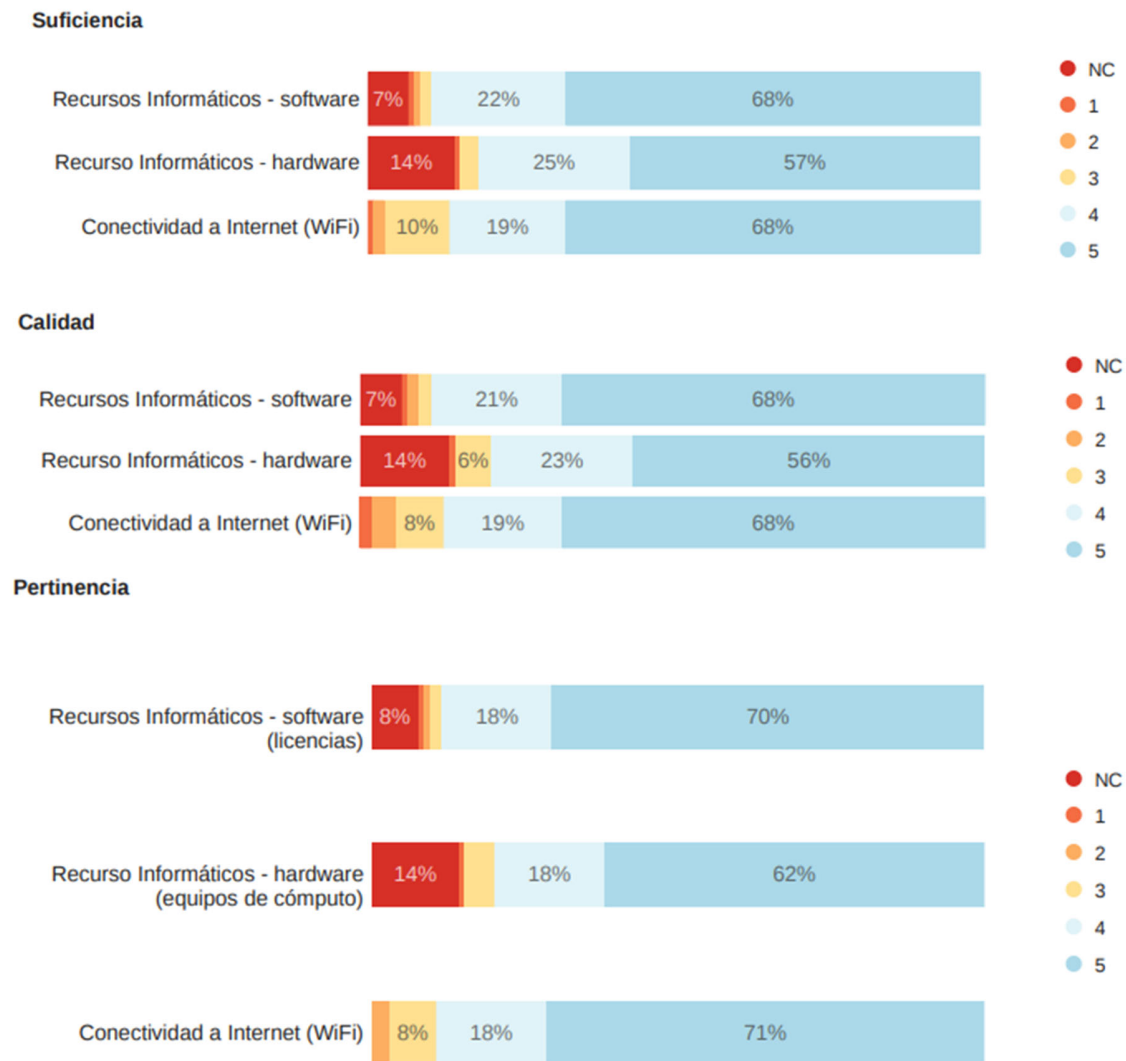
Gráfico 52. Percepción de los profesores acerca de las siguientes relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del programa



Fuente: encuesta de percepción profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

Respecto a la infraestructura tecnológica (software, hardware, conectividad a Internet), se evidenció también una percepción ampliamente favorable (tanto estudiantes como profesores). En este sentido se encontró que más del 75% de las personas otorgaron notas de cinco (5) o cuatro (4) a aspectos relacionados con la suficiencia, calidad y pertinencia de los recursos disponibles a nivel institucional para efectos de apoyo a las actividades académicas de la Maestría en Administración – MBA.

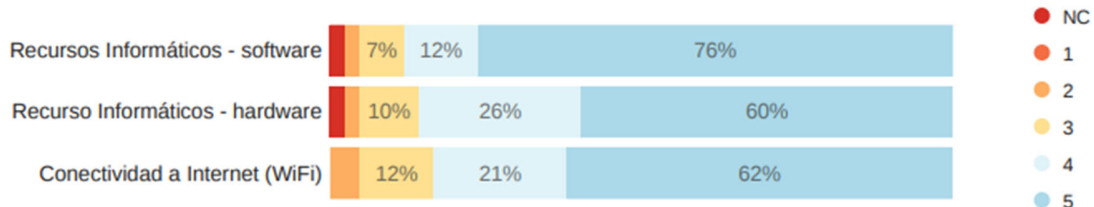
Gráfico 53. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia



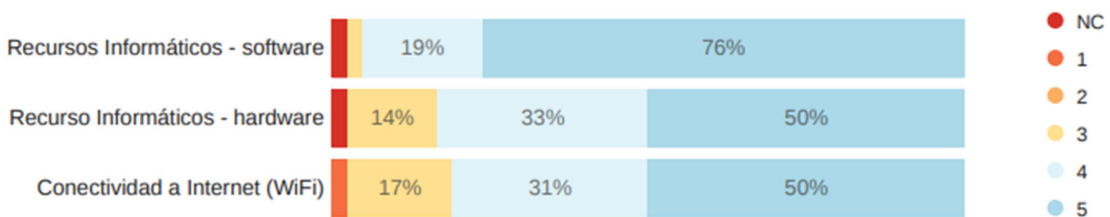
Fuente: encuesta de percepción de estudiantes Maestría en Administración - MBA (2022)

Gráfico 54. Percepción de los profesores sobre los recursos de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia

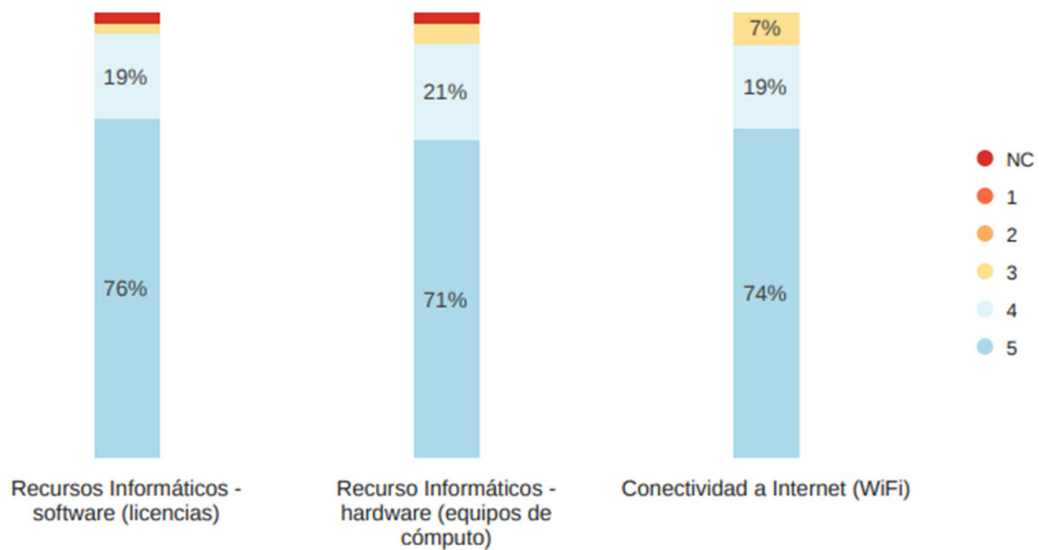
Suficiencia



Calidad



Pertinencia



Fuente: encuesta de percepción profesores Maestría en Administración - MBA (2022)

6.11.8 Conclusión de la Característica

La Maestría en Administración - MBA cuenta con recursos físicos, humanos y tecnológicos (aulas, laboratorios, talleres, software de simulación, plataformas tecnológicas, biblioteca y salas de estudio) acordes para el cumplimiento de sus labores formativas, académicas, profesoras, científicas y culturales (teniendo en cuenta el nivel de formación y la modalidad del programa). Bajo este panorama, el equipo autoevaluador asigna una calificación de 4.80 (se cumple plenamente)

A nivel oportunidades de mejora, se señalan las limitantes en horario de apertura (domingos y festivos) de algunos de los espacios del campus (Biblioteca, laboratorios, entre otros) y el enfoque institucional de cara a participar más decididamente en retos e iniciativas de aprendizaje activo y experiencial.

6.11.9 Característica 45. Financiación del programa académico

La Dirección Administrativa y Financiera – DIAF (conformada por ocho (8) dependencias: Departamento de Costos y Presupuestos, Departamento de Planta Física, Departamento de Compras, Negocios Institucionales, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Apoyo financiero, Área de Impuestos y Conciliaciones) es la encargada de administrar los recursos financieros y físicos que requieren las diferentes unidades académicas y administrativas de la Institución para el desarrollo de sus actividades de docencia, investigación y proyección.

Bajo este marco, el Departamento de Costos y Presupuestos lidera el proceso de elaboración y consolidación del presupuesto anual de la Universidad (en apoyo con las distintas unidades). Éste es sometido a aprobación por parte del Consejo Superior (máximo ente rector de la Institución) y, una vez avalado, asignado en conformidad a los distintos centros de costos existentes. Las políticas presupuestales (ver **Anexo 76**. Políticas presupuestales Universidad EAFIT) constituyen una guía para la elaboración y administración del presupuesto. Además, permiten unificar términos y procedimientos para el desempeño de las actividades relacionadas con la ordenación del gasto por parte del personal que administra los recursos financieros de la Institución.

Anexo 76. Políticas presupuestales Universidad EAFIT

Para la definición del presupuesto de operación de la Maestría en Administración - MBA, cada año, la jefatura del programa, realiza una planeación de los costos y gastos, con base en un histórico de actividades (además de una proyección de incrementos según ajustes necesarios por nuevos requerimientos, inversiones, estrategias, entre otros). Esta propuesta es analizada por la Decanatura Asociada de la Escuela de Administración y modificada, según sea necesario, de acuerdo con los lineamientos macro definidos a nivel Escuela. De forma posterior y, a partir de este ejercicio colegiado de construcción del presupuesto y del modelo institucional de asignación de costos ABC, se realizan las asignaciones específicas a cada una de las unidades. El presupuesto de inversiones, por su parte, es administrado de manera centralizada por los centros de apoyo, los cuales se encargan de la adquisición de Software, Hardware, Mobiliario, Construcciones y Edificaciones, Equipos, entre otros.

En **Anexo 77**. Informes financieros de la Universidad (últimos 5 años), se pueden consultarse las cifras correspondientes a los últimos cinco (5) años de operación. Allí, pueden observarse las dinámicas de ingreso, egreso y margen (en términos generales, por escuela y por programa). Es importante mencionar que la ventana de observación que cubre este ejercicio de autoevaluación contempla los años de pandemia, los cuales tuvieron un impacto considerable en la operación de la Universidad (e implicaron medidas de contingencia a nivel presupuestal (contracción) y de disposición de recursos (flujos de caja) para apoyar los procesos críticos y soportar la permanencia a largo plazo de la Institución. A continuación, se presenta la composición del presupuesto ejecutado de ingresos y costos (periodo 2016-2021):

Anexo 77. Informes financieros de la Universidad (últimos 5 años)

Tabla 43. Composición del presupuesto ejecutado ingresos y costos del programa

Cifras en Pesos

CONCEPTO	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing
INGRESOS POR MATRICULAS	4,966,117,920		4,869,277,899		4,078,354,001	
TOTAL INGRESOS	4,966,117,920	0.0%	4,869,277,899	0.0%	4,078,354,001	0.0%
COSTOS DIRECTOS DEL PROGRAMA	2,062,894,263	41.5%	1,795,058,796	36.9%	1,597,790,733	39.2%
COSTOS DIRECTOS POR DEPTO ACADEMICO	727,799,900	14.7%	642,625,196	13.2%	420,106,978	10.3%
COSTOS DIRECTOS POR SERVICIOS ACADEM. DE OTROS DEPTOS ACADEMICOS	14,878,656	0.3%	22,370,362	0.5%	18,719,163	0.5%
COSTOS DIRECTOS POR DECANATURA	64,762,023	1.3%	59,095,077	1.2%	45,667,080	1.1%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2,870,334,842	57.8%	2,519,149,431	51.7%	2,082,283,954	51.1%
MARGEN DIRECTO	2,095,783,078	42.2%	2,350,128,468	48.3%	1,996,070,047	48.9%
GASTOS INDIRECTOS DE FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRATIVOS- APOYO	1,045,879,756	21.1%	874,987,445	18.0%	780,948,447	19.1%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	250,824,922	5.1%	262,397,388	5.4%	218,067,952	5.3%
MARGEN NETO	1,300,728,244	24.9%	1,737,538,411	33.9%	1,433,189,552	33.4%
N° de Matriculas	441		392		299	

Cifras en Pesos

CONCEPTO	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing
INGRESOS POR MATRICULAS	5,369,584,472		5,278,809,240		5,842,500,665	
TOTAL INGRESOS	5,369,584,472	0.0%	5,278,809,240	0.0%	5,842,500,665	0.0%
COSTOS DIRECTOS DEL PROGRAMA	1,661,785,110	30.9%	760,522,914	14.4%	1,685,009,910	28.8%
COSTOS DIRECTOS POR DEPTO ACADEMICO	499,066,406	9.3%	476,604,566	9.0%	481,549,594	8.2%
COSTOS DIRECTOS POR SERVICIOS ACADEM. DE OTROS DEPTOS ACADEMICOS	22,820,202	0.4%	20,229,479	0.4%	25,065,748	0.4%
COSTOS DIRECTOS POR DECANATURA	88,492,924	1.6%	119,203,173	2.3%	22,633,186	0.4%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2,272,164,642	42.3%	1,376,560,132	26.1%	2,214,258,438	37.9%
MARGEN DIRECTO	3,097,419,830	57.7%	3,902,249,108	73.9%	3,628,242,227	62.1%
GASTOS INDIRECTOS DE FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRATIVOS- APOYO	846,490,500	15.8%	792,011,239	15.0%	985,496,454	16.9%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	195,880,229	3.6%	238,411,611	4.5%	177,888,024	3.0%
MARGEN NETO	2,446,809,559	44.0%	3,348,649,480	60.7%	2,820,633,797	46.9%
N° de Matriculas	360		348		358	

Fuente: Informes de Costos ABC-Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT

En complemento, se presenta también la proyección de presupuesto de ingresos y costos para el programa (vigencias de 2022 a 2029):

Tabla 44. Proyección de ingresos y costos para el programa

Cifras en Pesos

CONCEPTO	Año 2022 Py		Año 2023 Py		Año 2024 Py	
	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing
INGRESOS POR MATRICULAS	6,257,594,391		6,414,335,228		6,623,250,937	
TOTAL INGRESOS	6,257,594,391	0.0%	6,414,335,228	0.0%	6,623,250,937	0.0%
COSTOS DIRECTOS DEL PROGRAMA	1,619,377,703	25.9%	1,657,537,009	25.8%	1,719,017,966	26.0%
COSTOS DIRECTOS POR DEPTO ACADEMICO	572,921,580	9.2%	518,611,734	8.1%	523,014,321	7.9%
COSTOS DIRECTOS POR SERVICIOS ACADEM. DE OTROS DEPTOS ACADEMICOS	31,471,104	0.5%	31,236,611	0.5%	33,141,027	0.5%
COSTOS DIRECTOS POR DECANATURA	27,182,734	0.4%	83,365,681	1.3%	83,677,180	1.3%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2,250,953,121	36.0%	2,290,751,035	35.7%	2,358,850,494	35.6%
MARGEN DIRECTO	4,006,641,270	64.0%	4,123,584,193	64.3%	4,264,400,442	64.4%
GASTOS INDIRECTOS DE FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRATIVOS- APOYO	1,303,934,230	20.8%	980,837,382	15.3%	991,270,560	15.0%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	285,337,696	4.6%	257,118,949	4.0%	246,900,379	3.7%
MARGEN NETO	2,988,044,736	45.7%	3,399,865,759	51.0%	3,520,030,261	51.2%
N° de Matriculas	378		367		363	

Cifras en Pesos

CONCEPTO	Año 2025 Py		Año 2026 Py		Año 2027 Py		Año 2028 Py	
	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing	Valor	% / Ing
INGRESOS POR MATRICULAS	6,801,859,380		6,971,061,307		7,150,276,658		7,283,631,088	
TOTAL INGRESOS	6,801,859,380	0.0%	6,971,061,307	0.0%	7,150,276,658	0.0%	7,283,631,088	0.0%
COSTOS DIRECTOS DEL PROGRAMA	1,723,441,819	25.3%	1,745,357,526	25.0%	1,774,658,107	24.8%	1,792,837,420	24.6%
COSTOS DIRECTOS POR DEPTO ACADEMICO	533,463,744	7.8%	537,884,333	7.7%	547,440,130	7.7%	555,055,986	7.6%
COSTOS DIRECTOS POR SERVICIOS ACADEM. DE OTROS DEPTOS ACADEMICOS	33,291,463	0.5%	33,826,065	0.5%	34,656,041	0.5%	35,044,032	0.5%
COSTOS DIRECTOS POR DECANATURA	87,029,331	1.3%	87,993,669	1.3%	89,424,029	1.3%	90,793,480	1.2%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	2,377,226,357	34.9%	2,405,061,593	34.5%	2,446,178,307	34.2%	2,473,730,918	34.0%
MARGEN DIRECTO	4,424,633,023	65.1%	4,565,999,714	65.5%	4,704,098,350	65.8%	4,809,900,170	66.0%
GASTOS INDIRECTOS DE FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRATIVOS- APOYO	994,512,906	14.6%	1,023,348,693	14.7%	1,047,579,098	14.7%	1,081,252,806	14.8%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	250,378,154	3.7%	257,882,162	3.7%	241,892,880	3.4%	267,415,523	3.7%
MARGEN NETO	3,680,498,270	52.2%	3,800,533,183	52.6%	3,898,412,132	52.7%	3,996,062,887	52.9%
N° de Matriculas	368		371		373		375	

Fuente: Informes de Costos ABC e Información Financiera por Centros de Costos - Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT

Adicionalmente, y de acuerdo con la ejecución de los planes operativos, se presenta el siguiente presupuesto y ejecución de inversiones al servicio del programa.

Tabla 45. Presupuesto y ejecución de inversiones de Organización y Gerencia y del programa

Cifras en Pesos

CONCEPTO	EJECUCION					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0	0	0		
EQUIPO DE OFICINA	0	0	0	0		
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES	7,214,357	36,355,157	29,374,789	37,327,441	9,356,761	52,183,074
SOFTWARE	13,361,292	0	0	3,706,215	0	0
TOTALES	20,575,649	36,355,157	29,374,789	41,033,656	9,356,761	52,183,074

Cifras en Pesos

CONCEPTO	PROYECCION						
	2022 Py	2023 Py	2024 Py	2025 Py	2026 Py	2027 Py	2028 Py
MAQUINARIA Y EQUIPO		0	0	0	0	0	0
EQUIPO DE OFICINA		0	0	0	0	0	0
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES	84,855,781	42,885,177	51,381,613	56,385,228	59,782,163	61,243,138	55,965,528
SOFTWARE	11,424,196	0	0	12,913,239	0	0	15,533,779
TOTALES	96,279,977	42,885,177	51,381,613	69,298,467	59,782,163	61,243,138	71,499,307

Fuente: Informes de Costos ABC – Informes Presupuestales - Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT

6.11.10 Conclusión de la Característica

El equipo autoevaluador otorga una calificación de 5.00 (se cumple plenamente) a esta característica pues considera que el programa dispone de recursos presupuestales suficientes para su funcionamiento e inversión, de acuerdo con 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 a su presupuesto (lo que plantea iniciativas de mejora a nivel difusión).

6.11.11 Característica 46. Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua

La Universidad EAFIT concibe el aseguramiento de la calidad como el balance y revisión de sus actividades de docencia, investigación y proyección social, dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y la Misión de la Institución, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto creado. A nivel institucional esta concepción se ha materializado en la realización periódica de procesos de autoevaluación y autorregulación, como requisito previo para la redefinición de los objetivos estratégicos y la formulación de los planes de desarrollo.

La autoevaluación es algo inherente al ADN de la Institución, muestra de ello son los más de 30 programas acreditados en alta calidad y los continuos procesos de acreditación y reacreditación ante el Ministerio de Educación Nacional – MEN. Desde esta perspectiva, y reconociendo la importancia y criticidad de este asunto, la Universidad ha construido un sistema de aseguramiento de la calidad para todas sus actividades académicas y administrativas, cuyo punto de partida recae en la capacidad institucional para hacer seguimiento y evaluación permanente a los procesos, programas y labores cotidianas. La Universidad considera que sus políticas de calidad responden a los criterios definidos por el CNA y, sin desconocer la importancia de todos y cada uno de ellos como guías axiológicas del quehacer universitario, resalta los criterios de idoneidad, pertinencia, transparencia, responsabilidad y adaptabilidad.

A través del Área de Calidad Académica (ACA), la Universidad ha consolidado el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Académica EAFIT (SIAC). Esta área vela por la sistematización y gestión de la información y los procesos de aseguramiento de la alta calidad. Para tal propósito, desarrolla y monitorea diversos mecanismos para evidenciar la evolución de las condiciones institucionales, para la autoevaluación y la autorregulación, y para el seguimiento de los planes de mejoramiento (ver **Anexo 78**. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad y **Anexo 79**. Alcance SIAC).

[Anexo 78. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad](#)

[Anexo 79. Alcance SIAC](#)

En esta línea, y como política interna de aseguramiento, se ha determinado que todo programa que cumpla con los requisitos para acceder a la acreditación nacional ante el CNA debe realizar el proceso conducente a la Acreditación de Alta Calidad. La Maestría en Administración – MBA, como programa insignia de la Institución, surtió por primera vez este proceso en el año 2018 (lo que evidencia el cumplimiento de las directrices de calidad estipuladas)

Por otro lado, y en concordancia con la Visión Institucional (que propende por la obtención del reconocimiento nacional e internacional de la Universidad), se han realizado procesos de acreditación ante organismos internacionales para sus programas y dependencias. En este sentido, caben destacarse dos procesos a nivel Escuela de Administración (Business Graduates Association – BGA y Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB) y uno a nivel programa (Association of MBA's – AMBA)

Desde 2019 la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT se encuentra acreditada ante BGA (tercera escuela en el mundo, primera en América). Este reconocimiento es otorgado a aquellas Escuelas de Negocios que pueden demostrar claramente un impacto en sus estudiantes y comunidades, a partir de un modelo (CIM), que evalúa su desempeño en seis dimensiones específicas: propósito, éxito de los egresados, creación de valor, sistema de becas, ecosistema y sociedad.

Respecto a AACSB, la Escuela de Administración es miembro desde 2012 y en 2014 inició su proceso de acreditación internacional. En 2022, y tras años de trabajo, se recibió por parte del comité central notificación de elegibilidad y, por tanto, se espera concluir el ciclo de acreditación en octubre de 2023 (con la visita de pares). Este proceso exige a la Escuela una minuciosa planeación estratégica de sus actividades y objetivos (para ser constante en su desempeño y atención a la comunidad), la cualificación de sus profesores (asegurando que la planta docente que soporta los programas sea de la más alta calidad) y prácticas de calidad para el aseguramiento de la enseñanza (lo que exige una validación de cumplimiento respecto a la promesa social - perfil de egreso y un aseguramiento del aprendizaje a partir de un ciclo de mejoramiento continuo que implica la recolección de información, la evaluación, la identificación y la implementación). La Maestría en Administración - MBA está comprometida con esta nueva dinámica de aseguramiento (AoL) y, para ello, viene desarrollando sesiones de trabajo con su equipo profesoral en las que se definen los fines de las evaluaciones, se analizan la naturaleza y características de las actividades evaluativas, se diseñan las metas y objetivos de aprendizaje, se diseñan las rúbricas de evaluación y se esquematizan los procesos de retroalimentación. Además, todos los microcurrículos son revisados y ajustados para cumplir con las exigencias de calidad de AACSB y del entorno propio de los negocios y la gerencia.

En términos específicos de programa, la Maestría en Administración – MBA de la Universidad EAFIT se encuentra acreditada ante AMBA, ente que reúne tan solo al 2% (300 programas) de la oferta global existente en este nicho y que se centra, a través de un conjunto de principios (institución, profesores, gestión del programa e involucramiento de alumnos, estudiantes, currículum), en el impacto, la empleabilidad y los resultados del aprendizaje. Este riguroso proceso de acreditación garantiza que el programa se alinee con los más altos estándares en enseñanza, aprendizaje y

diseño curricular, desarrollo profesional y empleabilidad, interacción entre estudiantes, exalumnos y empleadores

La estructura curricular con la que cuenta el programa actualmente (se implementó en la reforma de 2015-2) responde al resultado de las actividades emprendidas por la Escuela de Administración como parte de la acreditación internacional para evaluar y ajustar los currículos de los programas con miras a ofrecer una mejor formación. Próximamente se llevará a cabo una reforma en la que se busca fortalecer algunos aspectos de la malla curricular e incluir nuevas dimensiones de relevancia en el marco de la educación gerencial.

6.11.12 Conclusión de la Característica

La Maestría en Administración - MBA cuenta con procesos periódicos y participativos de autoevaluación consistentes con las directrices del Ministerio de Educación Nacional, tanto para registro calificado como para acreditación. El equipo autoevaluador considera que se cumple plenamente en los aspectos evaluados y, por tanto, asigna una calificación de 5,0.

La cultura del mejoramiento continuo está presente en múltiples planos institucionales. Además, existen procesos y lineamientos claros que, de forma sistemática, aseguran una continua búsqueda del mejoramiento. Desde las Vicerrectorías y las Decanaturas, se formulan directrices para cumplir estándares nacionales e internacionales de calidad relevantes y pertinentes a cada una de las áreas del conocimiento. La Maestría en Administración - MBA incorpora estos lineamientos en una gestión de la calidad permanente en la revisión del programa. Hay evaluaciones periódicas y participativas de los procesos, asignaturas, resultados de aprendizaje y dirección del programa para identificar oportunidades de mejora, y existen procesos y unidades institucionales sólidas que alimentan esta búsqueda por la excelencia.

6.11.13 Conclusiones del Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico

A partir de la ponderación establecida en las características que componen el factor 11, se obtiene una calificación global de 4,78. Lo anterior, evidencia un pleno cumplimiento de las condiciones de organización, administración y financiación del programa.

La evidencia documental y de percepción recalca la existencia de una estructura organizacional en la que coexisten diversos cuerpos colegiados con participación y representación de la comunidad académica (lo que garantiza transparencia y rigurosidad en la toma de decisiones). Además, el Comité Autoevaluador, valora positivamente los esfuerzos realizados por la Universidad en pro de adoptar una configuración alineada con los retos y dinámicas actuales de la educación.

Se resalta también la calidad, pertinencia y suficiencia de los recursos físicos, humanos y tecnológicos, los cuales facilitan la interacción y apoyan el proceso formativo de los estudiantes (plataformas, softwares, aulas, laboratorios, talleres, biblioteca y salas de estudio). Bajo este marco, se subraya la disposición presupuestal en términos de funcionamiento de inversión y las ventajas del modelo de escuelas (a nivel de espacios comunes y generación de sinergias).

Finalmente, se destaca la existencia de procesos periódicos y participativos de autoevaluación consistentes y una cultura de mejoramiento continuo presente en múltiples planos institucionales.

El análisis realizado pone de manifiesto oportunidades de mejora en términos de vinculación de profesores y estudiantes de la Maestría en Administración - MBA a los espacios específicos de discusión (buscando que las decisiones se nutran directamente de la población activa del programa y que las acciones de mejoramiento sean de mayor impacto y velocidad de implementación). Por otra parte, reconoce brechas a nivel divulgación y claridad de roles, pues las encuestas de

percepción evidenciaron un cierto nivel de desconocimiento respecto a las condiciones de gobernanza y alcance del programa y respecto a las dinámicas de asignación presupuestal

A nivel infraestructura, se considera importante el desarrollo de iniciativas que promuevan y mejoren la interacción y adaptación de estudiantes y profesores con EPIK (plataforma de gestión curricular que alberga la historia académica de las personas) y se señalan limitantes en horario de apertura (domingos y festivos) de algunos de los espacios del campus (Biblioteca, laboratorios, entre otros). Por último, debe hacerse alusión a nuevas necesidades en términos de participación en retos e iniciativas de aprendizaje activo y experiencial.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico.

Tabla 46. Resultados obtenidos en el Factor 11

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Organización y administración	0,99%	4.80	Se cumple plenamente
Dirección y gestión	0,99%	4.60	Se cumple plenamente
Sistemas de comunicación e información	0,79%	4.80	Se cumple plenamente
Estudiantes y capacidad institucional	0,79%	4.80	Se cumple plenamente
Financiación del programa académico	0,99%	5.00	Se cumple plenamente
Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua	0,99%	5.00	Se cumple plenamente
Total Factor	6,56%	4,84	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

6.12 Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos

6.12.1 Característica 47. Recursos de infraestructura física y tecnológica

La Universidad EAFIT dispone de una infraestructura física y tecnológica que apoya, de forma coherente, el desarrollo del programa académico (y el cumplimiento del proyecto educativo declarado). La planificación, crecimiento y programas de mantenimiento de la planta física de la Institución, tienen como eje de referencia el “Plan Maestro de Infraestructura” diseñado en el año 2012 y regulado a través de la licencia urbanística Z5-API-28. A partir de este plan integral, se planea y construye el crecimiento y adecuación no sólo de las edificaciones, sino también de los sistemas técnicos de componen la infraestructura del campus principal (teniendo en cuenta principios de sostenibilidad como la medición de la huella hídrica, el uso de energía solar, entre otros) (Ver **Anexo 80. Infraestructura física EAFIT**).

Anexo 80. Infraestructura física EAFIT

Dentro del campus central (cuya extensión es de 127.992 metros cuadrados y en que el 24% corresponde a construcciones, el 20% a zonas verdes, el 11% a espacios deportivos, el 11% a plazas y andenes y el 34% a zonas de parqueaderos) se han llevado a cabo distintos proyectos de infraestructura y mejoramiento (teniendo en cuenta el crecimiento de la población estudiantil, así como los retos y oportunidades de las nuevas dinámicas académicas). A continuación, se presentan algunos de las iniciativas desarrolladas:

- Se mejoró el servicio del ingreso al campus, a partir de la sistematización del control de acceso y las modificaciones en el proceso de carnetización (eliminación de terceros). Además, se crearon políticas y procedimientos de carnetización que facilitan el acceso a la oferta de servicios de la institución.

- A partir del proyecto Campus renovado 2010-2021 se construyeron 49.784 m²., lo que incluye la Escuela de Ingeniería (2010), el Gimnasio - Bloque 7 (2010), la ampliación de la Escuela de Administración - Bloque 26 (2011), el reforzamiento y construcción de los bloques 28 y 29 (2016), la sede sur de Idiomas (2016), el Bloque 1 - Idiomas (2016), una nueva cafetería central (2017), el reforzamiento estructural del Bloque 7 y 30, la Casa 10 - Innovación (2019), la repotenciación estructural del Bloque 18 (2020) y el Café Con-Verso (2020).
- Se realizaron remodelaciones entre las cuales destacan, en función de los procesos formativos de la Maestría en Administración – MBA: Bloque 19 - Pisos 7, 8 y 4 (2013 y 2016), aulas de aprendizaje activo (2016), renovación de biblioteca – segundo piso (2018), construcción del cuarto seguro en biblioteca (2018) , sala de descanso para estudiantes Bloque 17 (2018), adecuaciones de la Casa 2 para Posgrados e Investigación (2018), adecuación de la sala de profesores de cátedra (2018) y laboratorio MediaLab (2020)
- Se ampliaron los espacios de parqueo en más de 200 nuevas celdas (100 para carro y 140 para motocicleta)

Figura 17. Espacios físicos para uso del programa



Fuente: información institucional.

En complemento a lo anterior, debe hacerse mención a los proyectos de mantenimiento, los cuales se han realizado para atender crecimientos de demanda, dar cumplimiento a diferentes normativas o mejorar los niveles de eficiencia en equipos e infraestructura:

- Centralizar el sistema de protección de incendio a partir de un solo pozo y equipo de bombeo y adicionar cobertura a través de un anillo hidráulico que permita llegar a todas las edificaciones de la Universidad.
- Garantizar cobertura eléctrica a todo el campus universitario principal, ampliando condiciones de respaldo, capacidad eléctrica y disminución en las tarifas energéticas.
- Ampliar la cobertura de la red de agua helada de acuerdo con las nuevas condiciones de demanda y las proyectadas; adicionalmente con el sistema de automatización se busca una reducción significativa en el consumo energético debido a una operación más eficiente.
- Plan Monitoreo y uso de la Energía de las edificaciones, centros de cómputo y de subestaciones eléctricas mediante integración al BMS (ANDOVER CONTINUUM)
- Actualización subestación del bloque 40 y 32

Anexo 81. Gestión del Mantenimiento Universidad EAFIT

Las labores de mantenimiento (a nivel correctivo, preventivo y predictivo) son gestionadas a través de la DIAF, dependencia encargada de asegurar que la infraestructura física y sus componentes técnicos funcionen correctamente (Ver **Anexo 81. Gestión del Mantenimiento Universidad**

EAFIT). Este proceso contempla tres grandes categorías (mantenimiento de construcciones o instalaciones físicas, mantenimientos de redes eléctricas y mantenimiento de sistemas, redes y equipos electromecánicos) y sus acciones se orientan al cumplimiento de los siguientes propósitos:

- Sistemas técnicos operativos que respondan a las condiciones de uso de los espacios.
- Edificios operativos y acordes a las necesidades académicas y administrativas requeridas.
- Atención a los requerimientos o necesidades de usuarios internos y la dinámica académica en el campus y sus sedes.
- Instalaciones vigentes y funcionales de acuerdo con lineamientos de entidades oficiales y prestadores de servicios públicos.

Además de la infraestructura independiente (bloque 19, piso 8) asignada al programa para el cumplimiento de sus labores formativas y académicas, la Maestría en Administración – MBA dispone de múltiples recursos institucionales. De acuerdo con los informes de espacios físicos, en 2021 se contaba con un total de 421 lugares para el desarrollo de actividades de docencia/investigación/extensión. En este sentido se destaca la existencia de 120 aulas de clase, dos (2) aulas de pedagogía inversa, más de 51 laboratorios, y más de 50 salas con diferentes propósitos (como salas de estudio, de cómputo, de reuniones, Showroom, o salas de observación – Cámara de Gesell) (ver **Anexo 82**. Informes de aulas y equipos 2021 y 2022)

[Anexo 82. Informes de aulas y equipos 2021 y 2022](#)

El Programa hace uso de laboratorios como MercaLAB y Makers. En el primero (<https://www.eafit.edu.co/mercalab>) se abordan temas asociados al análisis del consumidor (a partir de la medición de estímulos y conductas en su toma de decisiones). El segundo se orienta al desarrollo del pensamiento creativo y computacional por medio de actividades de aprendizaje activo (a partir del uso de herramientas como el Lego Mindstorm y Lego Serious Play). Estas salas cuentan con dispositivos de grabación, reproducción de audio y de video en alta definición, que son utilizados para la recolección de información y validación de hipótesis.

6.12.2 Conclusión de la Característica

El Programa cuenta con recursos (espacios físicos, aulas, laboratorios, salas, plataformas tecnológicas, equipos) suficientes y adecuados para el desarrollo de sus labores. Además, se subrayan los esfuerzos constantes de la Institución por conservar y mejorar la infraestructura disponible, a partir de las necesidades de los distintos grupos de interés y en sintonía con los nuevos retos de la educación.

Las evidencias son consistentes en cuánto a la ejecución de proyectos de impacto directo en las dinámicas del programa (Laboratorio de Mercadeo, Casa de Innovación, Centros de Emprendimiento, salas para pensamiento creativo, aulas para entrevistas en profundidad, adecuaciones para Profesores de Cátedra del Bloque 26, nuevos espacios de Biblioteca destinados a los estudiantes de posgrados). Además, se reconoce la idoneidad de un campus conectado con la naturaleza, un escenario de interacciones que propicia oportunidades de aprendizaje e interacción. Por lo anterior, el equipo autoevaluador concluye que esta característica cumple plenamente y se asigna una valoración de 5.0.

6.12.3 Característica 48. Recursos informáticos y de comunicación

El uso de las herramientas tecnológicas cumple un papel trascendental en los procesos de enseñanza y aprendizaje de la Institución. Por esta razón, y en coherencia con sus declaraciones, la Universidad dispone de los recursos informáticos y de comunicación necesarios para atender las actividades académicas y administrativas de sus programas académicos.

La Dirección de Tecnologías e Información lidera todos los aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica en EAFIT y, para efectos de gestión, cuenta con unas políticas (Políticas de Tecnología) relativas al uso de recursos y servicios informáticos, seguridad de TI, respaldo de la información, gobierno de TI, presupuesto y adquisición de recursos y servicios informáticos, entre otros (ver **Anexo 83**. Políticas de Tecnología 2021).

Anexo 83. Políticas de Tecnología 2021

Esta dependencia, certificada ante ISO 9001 – 2015, centra sus esfuerzos en tres (3) principales ejes de planeación y dirección (satisfacción del usuario, mejora continua, incremento de la eficiencia operacional) (ver **Anexo 84**. Infraestructura física y tecnológica). Adicionalmente, y bajo este marco, proporciona soporte técnico a usuarios a través de una mesa de servicio, equipo de apoyo que cuenta con personal calificado y atiende las diferentes solicitudes a través de tres (3) canales: telefónico, correo electrónico y aplicación en línea.

Anexo 84. Infraestructura física y tecnológica

A continuación, se presentan los principales recursos informáticos y de comunicación empleados en los distintos programas de pregrado y posgrado de la Universidad EAFIT:

- **EAFIT Interactiva:** este LMS (Learning Management System) soportado por Brightspace permite que estudiantes y profesores accedan a la información de cada uno de los cursos, se envíen correos, se entreguen trabajos, se realicen exámenes en línea y se visualicen los contenidos
- **EPIK:** plataforma administrada por Admisiones y Registro en la que puede accederse a distintos datos académicos de los estudiantes (consultar las mallas curriculares, hojas de vida, datos de contacto, promedios, entre otros). Este sistema registra, de manera integrada, toda la información de un estudiante durante su permanencia en la Institución (en cursos adolescentes, de Educación Continua, programas de pregrados y posgrado, y Saberes de vida).
- **Process On Line:** por el cual se gestiona todo lo relacionado con transferencias internas y externas de estudiantes, y demás solicitudes relacionadas con el plan de estudios.
- **Office 365:** a partir del licenciamiento a nivel campus agreement, esta plataforma ofrece un conjunto de servicios en la nube (dentro de los que se encuentra Outlook - correo electrónico institucional) que permite a estudiantes, profesores y empleados administrativos recibir información institucional y establecer interrelación entre estos.
- **MS Teams:** plataforma de videoconferencias para clases remotas y virtuales. Esta herramienta de colaboración unificada combina chats, videoconferencias, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones (Sharepoint, Streams, Forms, entre otros).

A nivel Escuela de Administración, y teniendo en cuenta las funciones sustantivas de su qué hacer académico, se cuenta con una amplia oferta de aplicativos y software, entre los que se destacan: Turnitin, Qualtrics, @Risk, Atlas TI, DevonThin Pro, Mural, Smart Pls, Statgraphics, jamovi, Trendwatch, Miro, entre otros. (ver **Anexo 85**. Software Académico 2021).

Anexo 85. Software Académico 2021

En complemento a lo anterior, se presenta un análisis histórico (2017-2022) de la infraestructura tecnológica (en términos de hardware y software) existente en la Universidad EAFIT.

Tabla 47. Análisis histórico de la infraestructura física (2017-2022)

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Equipos de cómputo comprados	635	690	442	193	239	368
Equipos en las salas de cómputo	1.785	1.785	1.837	1.837	1.837	1.726

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Servidores físicos	14	14	20	19	17	20
Equipos para préstamos a estudiantes	110	160	160	160	237	268
Equipos de cómputo	5.582	5.861	6.189	6.056	5.592	5.471
Salas de cómputo	52	52	52	52	52	52
Impresoras		119	119	119	119	119
Títulos de Software Docencia & Investigación				44	42	74
Títulos de Software Administrativo & Comercial				41	61	43
Licencias de Software	18.922	18.922	22.832	85	103	117
Servidores ONCLOUD					27	52
Puntos de red	5.230	5.230	5.458	6.260	5.569	5.851
Canal de internet	1.3 Gbps	1.3 Gbps	2.1 Gbps	2.1 Gbps	1.1 Gbps	1.6 Gbps
Zonas WiFi (Air EAFIT)	N.D	N.D	N.D	41/53	41/53	41/53
Usuarios activos Office 365			26.088	22.669	37.475	24.173
Protección de punto final				3.052	2.909	3.945

Fuente: Indicadores Infraestructura Tecnológica

Respecto a la infraestructura tecnológica (software, hardware, conectividad a Internet), se evidenció una percepción ampliamente favorable tanto en estudiantes como en profesores y directivos. En este sentido se encontró que más del 75% de las personas otorgaron notas de cinco (5) o cuatro (4) a aspectos relacionados con la suficiencia, calidad y pertinencia de los recursos disponibles a nivel institucional para efectos de apoyo a las actividades académicas de la Maestría en Administración – MBA (lo que indica correspondencia entre las capacidades institucionales y las dinámicas particulares del programa). (Ver detalles de los resultados de las encuestas de percepción a los diferentes públicos en el **Gráfico 53. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia** y en el **Gráfico 54. Percepción de los profesores sobre los recursos de la Universidad en términos de suficiencia, calidad y pertinencia**).

6.12.4 Conclusión de la Característica

La Maestría en Administración - MBA cuenta con recursos apropiados (a nivel hardware y software licenciado) para llevar a cabo el diseño y la producción de contenidos, la implementación de estrategias pedagógicas y el continuo apoyo y seguimiento de las actividades académicas de los estudiantes, acordes con el nivel de formación y la modalidad. Sin embargo, se evidencian oportunidades de mejora en términos de suficiencia, calidad y pertinencia de los equipos de cómputo y en difusión respecto a la oferta de recursos informáticos y de comunicación disponibles para el apoyo al proceso formativo. Bajo este panorama, el equipo autoevaluador asigna una calificación de 4.80 (se cumple plenamente)

6.12.5 Conclusiones del Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos

A partir de la ponderación establecida en las características que componen el factor 12, se obtiene una calificación global de 4,78. Lo anterior, evidencia un pleno cumplimiento en cuanto a recursos físicos y tecnológicos del programa.

La evidencia destaca la existencia de unos recursos (espacios físicos, aulas, laboratorios, salas, plataformas tecnológicas, equipos) suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades de la Maestría en Administración – MBA. Además, se reconocen los esfuerzos institucionales por conservar y mejorar las condiciones estructurales (de acuerdo con las necesidades de los distintos grupos de interés y los nuevos retos de la educación). En este sentido, se subraya el impacto de

nuevos proyectos en la dinámica del programa (Laboratorio de Mercadeo, Casa de Innovación, Centros de Emprendimiento, salas para pensamiento creativo, aulas para entrevistas en profundidad, adecuaciones para Profesores de Cátedra del Bloque 26, nuevos espacios de Biblioteca destinados a los estudiantes de posgrados). Por otro lado, el análisis efectuado pone de manifiesto oportunidades de mejora en términos de equipos de cómputo (suficiencia, calidad y pertinencia) y divulgación respecto a la oferta de recursos informáticos y de comunicación disponibles para el apoyo al proceso formativo.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos.

Tabla 48. Resultados obtenidos en el Factor 12

Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
Recursos de infraestructura física y tecnológica	2,78%	5,00	Se cumple plenamente
Recursos informáticos y de comunicación	2,78%	4.80	Se cumple plenamente
Total Factor	5,56%	4,90	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

7. Evaluación global de la autoevaluación del Programa

A continuación, se presenta la evaluación global de la autoevaluación del Programa. Siguiendo el modelo de ponderación explicado en el Acta de Ponderación, la calificación numérica global del después de calificar las 48 características agrupadas en los doce (12) factores es de **4,78**. En la siguiente Tabla se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 49. Resultados de la evaluación global de la autoevaluación del Programa

Factor	Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
1	1. Proyecto educativo del programa	5,68%	4,60	Se cumple plenamente
	2. Relevancia académica y pertinencia social del programa académico	5,68%	4,50	Se cumple plenamente
2	3. Participación en actividades de formación integral	2,37%	4,80	Se cumple plenamente
	4. Orientación y seguimiento a estudiantes	2,99%	5,00	Se cumple plenamente
	5. Capacidad de trabajo autónomo	2,99%	5,00	Se cumple plenamente
	6. Reglamento estudiantil y política académica	1,79%	4,60	Se cumple plenamente
	7. Estímulos y apoyos para estudiantes	1,20%	4,80	Se cumple plenamente
3	8. Selección, vinculación y permanencia	1,72%	4,90	Se cumple plenamente
	9. Estatuto profesoral	1,03%	4,80	Se cumple plenamente
	10. Número, dedicación, nivel de formación y experiencia	1,72%	4,80	Se cumple plenamente
	11. Desarrollo profesoral	1,38%	4,80	Se cumple plenamente
	12. Estímulos a la trayectoria profesoral	1,38%	4,90	Se cumple plenamente
	13. Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente	1,38%	4,80	Se cumple plenamente
	14. Remuneración por méritos	1,38%	5,0	Se cumple plenamente
	15. Evaluación de profesores	1,38%	4,8	Se cumple plenamente
4	16. Seguimiento de los egresados	3,75%	4,80	Se cumple plenamente
	17. Impacto de los egresados en el medio social y académico	6,25%	4,60	Se cumple plenamente
5	18. Integralidad de los aspectos curriculares	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
	19. Flexibilidad de los aspectos curriculares	1,35%	4,90	Se cumple plenamente
	20. Interdisciplinariedad	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
	21. Estrategias pedagógicas	1,08%	4,80	Se cumple plenamente

Nuevo Plan de Mejoramiento | 174

Factor	Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
	22. Sistema de evaluación de estudiantes	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
	23. Resultados de aprendizaje	1,35%	4,70	Se cumple plenamente
	24. Competencias	1,08%	5,00	Se cumple plenamente
	25. Evaluación y autorregulación del programa académico	1,08%	5,00	Se cumple plenamente
	26. Vinculación e interacción social	1,35%	4,80	Se cumple plenamente
6	27. Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación	2,63%	4,80	Se cumple plenamente
	28. Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas	2,11%	4,60	Se cumple plenamente
	29. Ajustes a los aspectos curriculares	2,63%	4,60	Se cumple plenamente
	30. Mecanismos de selección	2,63%	4,80	Se cumple plenamente
7	31. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	3,85%	4,90	Se cumple plenamente
	32. Relaciones externas de profesores y estudiantes	3,85%	5,00	Se cumple plenamente
	33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua	2,31%	4,60	Se cumple plenamente
8	34. Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	2,73%	4,60	Se cumple plenamente
	35. Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	1,81%	4,80	Se cumple plenamente
9	36. Programas y servicios	2,38%	4,80	Se cumple plenamente
	37. Participación y seguimiento	0,95%	4,60	Se cumple plenamente
10	38. Estrategias y recursos de apoyo a profesores	1,85%	4,70	Se cumple plenamente
	39. Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes	1,85%	5,00	Se cumple plenamente
	40. Recursos bibliográficos y de información	1,85%	5,00	Se cumple plenamente
11	41. Organización y administración	0,99%	4,80	Se cumple plenamente
	42. Dirección y gestión	0,99%	4,60	Se cumple plenamente
	43. Sistemas de comunicación e información	0,79%	4,80	Se cumple plenamente
	44. Estudiantes y capacidad institucional	0,79%	4,80	Se cumple plenamente
	45. Financiación del programa académico	0,99%	5,00	Se cumple plenamente
	46. Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua	0,99%	5,00	Se cumple plenamente
12	47. Recursos de infraestructura física y tecnológica	2,78%	5,00	Se cumple plenamente

Factor	Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
	48. Recursos informáticos y de comunicación	2,78%	4,80	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

De acuerdo con los resultados obtenidos, a continuación se presentan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificados en el proceso de autoevaluación

Como parte del proceso de mejoramiento continuo del programa de Maestría en Administración - MBA se vuelve fundamental la lectura permanente del entorno y la capacidad de reinventarse ante los cambios; es por este motivo que, desde el Comité del programa y con el apoyo del equipo de autoevaluación se definieron unas acciones de mejoramiento, que se especifican en este documento y se definieron aquellas fortalezas y oportunidades que deben ser sostenidas, en términos generales se pueden mencionar las siguientes:

Fortalezas: Trayectoria del programa. Pertinencia para todos los grupos de interés. Rigor académico al contar con una malla curricular acorde con las exigencias actuales y el contar con un grupo de profesores e investigadores altamente calificados. Capacidad de conectar con las necesidades del entorno local, regional y global. Es un programa con una alta sostenibilidad económica. El sostenido crecimiento de la internacionalización del programa al evolucionar en destinos para la realización de las pasantías internacionales, de dio comienzo con un solo destino, luego a cuatro y actualmente se cuenta con ocho destinos, lo que se ha convertido en uno de los principales diferenciadores del programa. Finalmente, se resalta la infraestructura física y tecnológica con la que cuenta el programa para el desarrollo de todas sus actividades académicas.

Oportunidades de mejoramiento: Si bien se tenía prevista como una acción de mejoramiento desde el proceso de autoevaluación anterior, aún sigue siendo vigente la necesidad de desarrollar un sistema de medición que permita analizar el impacto de los trabajos de grado de los estudiantes en las organizaciones. Aunque se ha reconocido la capacidad de conectar con las necesidades del entorno sigue siendo una oportunidad de crecimiento y conexión mayores con la empresa, para lo cual la Escuela de Administración recientemente ha creado el Centro de Estudios e Incidencia denominado Gerencia y Empresa y desde donde se espera aumentar estas conexiones con alto impacto para el programa, los estudiantes, los profesores e investigadores y, por supuesto, con las organizaciones mismas.

8. Plan de Mejoramiento

Se han identificado 19 acciones de mejoramiento. Estas acciones estarán bajo la responsabilidad de la Jefatura del Programa, con el apoyo del cuerpo docente o del personal administrativo de la Universidad, cuando lo requieran. (A cada una de las actividades se le ha establecido un plazo previsto para su ejecución de la siguiente forma: Corto plazo (C), Mediano plazo (M), Largo plazo (L) o Permanente (P). Ver **Anexo 54**. Plan de mejoramiento actual del programa

Tabla 50. Plan de mejoramiento 2023

Proyecto o Acción	Plazo
Factor 1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional	
Presentar el PEP en la inducción del programa de los estudiantes y en la inducción de los profesores nuevos de cátedra	Corto plazo
Realizar un video introductorio a la plataforma, al cual el estudiante tenga acceso durante todo su primer semestre, que tenga algunos elementos de referencia que conecten el PEP con el PEI	Corto plazo
Socializar las soluciones a las problemáticas sociales, económicas y empresariales que se han planteado desde el programa y comunicar los aportes a la transferencia del conocimiento al sector externo.	Mediano plazo
Factor 2. Estudiantes	
Socializar las actividades de formación integral tanto a los estudiantes como a los profesores hora cátedra	Corto plazo
Factor 3. Profesores	
Realizar una evaluación presencial por cohorte, con la participación de los todos los docentes del programa sobre aspectos atinentes a la actividad docente y al apoyo administrativo	Mediano plazo
Retomar los grupos de estudio por áreas académicas, que fueron suspendidas en la pandemia. Dichos grupos de estudio deben retomar la participación de profesores de cátedra	Mediano plazo
Proponer retomar el reconocimiento a los docentes mejor evaluados por los estudiantes de cada cohorte en ceremonia de graduación	Largo plazo
Propiciar espacios para la discusión sobre las políticas de evaluación de 360 grados y de propuestas de mecanismos alternativos	Mediano plazo
Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje	
Retomar los ránquines de las asignaturas y los docentes más aportantes, elaborados con las evaluaciones que los estudiantes hacen al final de cada semestre.	Mediano plazo
Factor 6. Permanencia y Graduación	
Proponer la ampliación de los horarios de los servicios que ofrece la universidad hacia horarios extremos, considerando que algunos servicios pueden no ser utilizados por los estudiantes por sus extensos horarios laborales; y una evaluación sobre la pertinencia de un portafolio de servicios de bienestar alineado a las dinámicas de los estudiantes del programa (en horarios y formatos)	Mediano plazo
Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional	
Socializar con los profesores de cátedra de los esfuerzos que hace el programa por mantener una interacción con el entorno nacional e internacional	Corto plazo
Factor 9. Bienestar De La Comunidad Académica Del Programa	
Socializar y sensibilizar de manera más efectiva la política de Bienestar y Ambiente Institucional entre los estudiantes del programa. (Inducciones MBA)	Corto plazo
Difundir información de los servicios de la Oficina de Internacionalización entre los estudiantes del programa	Corto plazo
Factor 11. Organización, Administración Y Financiación Del Programa Académico.	
Incluir en el Comité del programa representantes estudiantiles y graduados	Corto plazo
Realizar divulgación de los roles en relación con la dirección y gestión del programa. Enfatizar y profundizar en estos aspectos durante el proceso de inducción y formular un plan de comunicaciones periódico que refuerce constantemente roles, responsables, personas de contacto, alcance.	Corto plazo
Proponer ampliar la capacidad institucional para el desarrollo de retos en las aulas de clase e inclusive, incrementar recursos humanos y financieros para participar en más experiencias de aprendizaje activo y experiencial	Mediano plazo

Nuevo Plan de Mejoramiento | 177

Proyecto o Acción	Plazo
Incrementar el conocimiento de la comunidad académica del programa acerca del presupuesto	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia, 2023.

Escala duración del proyecto

Corto plazo (C): Entre 0 y 24 meses.

Mediano plazo (M): Entre 24 y 60 meses.

Largo plazo (L): Entre 60 y 96 meses.

Permanente (P): Acciones permanentes.

9. Listado de Anexos

Anexo 1. Seguimiento al plan de mejoramiento 2017	11
Anexo 2. Acta de Conformación Comité Autoevaluador	12
Anexo 3. Acta de socialización de modelo de ponderación	15
Anexo 4. Informe resultados encuesta directivos – MBA	16
Anexo 5. Informe resultados encuesta estudiantes – MBA	16
Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MBA	16
Anexo 7. Informe resultados encuesta profesores (completo) – MBA	16
Anexo 8. Informe resultados encuesta profesores de cátedra – MBA	16
Anexo 9. Informe resultados encuesta profesores de planta – MBA	16
Anexo 10. Noticias que brindan reconocimiento al programa	30
Anexo 11. Proyecto Educativo del Programa – PEP	30
Anexo 12. Plan de Estudios MBA	33
Anexo 13. Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2022	37
Anexo 14. Informe de eventos	39
Anexo 15. Estatutos Generales EAFIT 2012	43
Anexo 16. Evidencias de participación en actividades de formación integral	46
Anexo 17. Programa ACTÚA	47
Anexo 18. Somos EAFIT 175	49
Anexo 19. Reglamento Académico Programas de Posgrado	50
Anexo 20. Plegable MBA	52
Anexo 21. Reglamento crédito EAFIT corto plazo	52
Anexo 22. Reglamento académico pregrados	53
Anexo 23. Selección, vinculación y permanencia	54
Anexo 24. Estatuto Profesorial 2012	55
Anexo 25. Estatuto Profesorial 2022	55
Anexo 26. Professional Position Histórico EA-EFEG 2023-1	55
Anexo 27. Caracterización Población Profesorial	56
Anexo 28. Acta comité profesoral	56
Anexo 29 Histórico de formación profesores de planta	58
Anexo 30. Histórico cambios en el escalafón docente	58
Anexo 31. Beneficios para empleados	59
Anexo 32. Histórico sabáticos	60
Anexo 33. Histórico premios y distinciones	60
Anexo 34. Histórico apoyo a formación docente	60
Anexo 35. Histórico de bonificaciones recibidas por consultoría	60
Anexo 36. Historico asignación docente	61
Anexo 37. Histórico Formación Profesores de Cátedra	67
Anexo 38. Política Institucional de Internacionalización	68
Anexo 39. Estrategias docentes para la internacionalización curricular	68
Anexo 40. Informe atención a necesidades diversas 2019-2021	68
Anexo 41. Histórico de estímulos a profesores	69
Anexo 42. Producción académica profesores MBA	71
Anexo 43. Escalas de remuneración de profesores del programa	72
Anexo 44. Histórico de la Evaluación de 360° de profesores de planta	73
Anexo 45. Encuesta Momento Cero	78
Anexo 46. Protocolo para el seguimiento y promoción de los graduados - MBA	78
Anexo 47. Perfil integral de posgrados 2017 y 2018	78
Anexo 48. Plan de seguimiento al programa de Egresados	78
Anexo 49. Graduados emprendedores MBA	78
Anexo 50. Consolidado PX - PM	83

Anexo 51. Curriculum Mapping _____	86
Anexo 52. Ecosistema Digital para el Aprendizaje _____	93
Anexo 53. Estrategias didácticas para el desarrollo integral _____	96
Anexo 54. Plan de mejoramiento actual del programa _____	97
Anexo 55. Reportes U-Assessment _____	97
Anexo 56. Descriptiva detallada de U Improve, 2019 _____	98
Anexo 57. Resultados y seguimiento Assurance of Learning -AoL- _____	98
Anexo 58. Microcurrículos con declaración de competencias _____	99
Anexo 59. Informe Centro Cultural Biblioteca_ Maestría en Administración – MBA _____	106
Anexo 60. Informe General de Posgrados a 2022-2 _____	106
Anexo 61. Permanencia en EAFIT 2022 _____	106
Anexo 62. Informe de asesoría e ingreso de Servicios Transversales. _____	106
Anexo 63. Protocolo de alertas tempranas _____	108
Anexo 64. Reporte de ausencia intersemestral _____	108
Anexo 65. Informe de SIATACA _____	108
Anexo 66. Informe general de Desarrollo Estudiantil _____	111
Anexo 67. Descripción del equipo de internacionalización y funciones _____	116
Anexo 68. Indicadores de producción científica _____	116
Anexo 69. Histórico movilidad entrante _____	116
Anexo 70. Histórico movilidad saliente _____	116
Anexo 71. Informe Habilidades comunicativas en una segunda lengua _____	121
Anexo 72. Reglamento de Trabajos de Investigación Maestrías. _____	126
Anexo 73. Políticas salidas de campo, académicas y administrativas _____	131
Anexo 74. Políticas de selección de la Biblioteca _____	146
Anexo 75. Encuestas de satisfacción Biblioteca 2015 - 2022 _____	147
Anexo 76. Políticas presupuestales Universidad EAFIT _____	161
Anexo 77. Informes financieros de la Universidad (últimos 5 años) _____	161
Anexo 78. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad _____	165
Anexo 79. Alcance SIAC _____	165
Anexo 80. Infraestructura física EAFIT _____	167
Anexo 81. Gestión del Mantenimiento Universidad EAFIT _____	168
Anexo 82. Informes de aulas y equipos 2021 y 2022 _____	169
Anexo 83. Políticas de Tecnología 2021 _____	170
Anexo 84. Infraestructura física y tecnológica _____	170
Anexo 85. Software Académico 2021 _____	170