



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROPUESTA PARA LA INCLUSIÓN DE COMPETENCIAS EN LAS ASIGNATURAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

Claudia Cheng-Barrantes

Piura, diciembre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Cheng, G. (2017). *Propuesta para la inclusión de competencias en las asignaturas de administración general del Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad de Piura* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia
[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



“Propuesta para la inclusión de competencias en las asignaturas de Administración General del Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad de Piura”

**Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Claudia María Cheng Barrantes

Asesor: Dra. Elsa Alama Salazar

Piura, diciembre 2017

A Dios.

A mis padres, por su apoyo y amor incondicional.

Prólogo

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las instituciones educativas universitarias y sus docentes, es la formación de profesionales competentes y capacitados para desenvolverse en un entorno laboral cada vez más competitivo. En este contexto, se entiende que la formación completa de un estudiante significa más que el conjunto de conocimientos brindados a lo largo de una carrera universitaria, requiere también del desarrollo de un conjunto de habilidades y valores que le permitan al egresado enfrentar el mundo laboral y desempeñar su papel profesional con éxito. La educación basada en competencias responde a estos retos en la formación académica universitaria.

La universidad de Piura, consiente de estos desafíos y con el objetivo de seguir mejorando su calidad académica inicia un proceso de acreditación universitaria con la acreditadora internacional ACBSP. Ante este proceso de acreditación surge la necesidad de dar los primeros pasos hacia un enfoque de educación por competencias.

Por este motivo, se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado " Propuesta para la inclusión de competencias en las asignaturas de Administración General del Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad de Piura" en el cual se planteó como objetivo: identificar las competencias que se desarrollan en las asignaturas de Administración General del Programa Académico de Administración de Empresas y proponer un modelo para su evaluación.

El interés personal por el estudio de las competencias inicia con el trabajo realizado como docente en formación en el área de Administración General y miembro de apoyo al equipo de acreditación de la carrera. Se espera que esta investigación sirva como modelo para que los docentes del Programa Académico de Administración de Empresas puedan determinar las competencias que desarrollan sus asignaturas y las evalúen cada semestre.

Antes de finalizar quisiera agradecer primero a la profesora asesora Doctora Elsa Alama Salazar por su apoyo y guía durante el desarrollo de esta investigación. Además, agradecer de manera especial a los profesores Juana Huaco, Mariela García, Dante Guerrero, Roxana Fernandez y Luzmila Flores por sus valiosas observaciones a la investigación.

Asimismo, agradecer a los profesores del área de Administración General por su disposición para las entrevistas e interés en la investigación.

Finalmente, agradecer a mis compañeros docentes en formación y a mis padres, quienes en todo momento me motivan a lograr mis objetivos.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo identificar las competencias que se desarrollan en las asignaturas de Administración General del Programa Académico de Administración de Empresas y proponer un modelo para su evaluación. Para alcanzar el objetivo propuesto se inició por estudiar el estado del arte del enfoque de educación por competencias. Esta revisión de la literatura permitió desarrollar el instrumento de investigación, una guía de entrevista para la identificación de competencias que se aplicó a los 15 docentes que conforman el área de Administración General en campus Piura y Lima.

Luego de analizar los resultados de las entrevistas se identificaron las competencias de: Dominio del área de estudios, Trabajo en Equipo, Resolución de problemas, Comunicación, Análisis, Planificación, Toma de decisiones, Emprendimiento y Liderazgo.

Finalmente, se presenta la propuesta con el listado de competencias identificadas para cada una de las cinco asignaturas obligatorias del área y la propuesta de un modelo para la evaluación de competencias en el trabajo práctico final de la asignatura de Comportamiento organizacional (AD4).

La metodología de investigación y la propuesta de evaluación planteada servirán como guía para que otras áreas académicas definan las competencias de sus asignaturas y puedan evaluarlas cada semestre.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Delimitación.....	5
Capítulo 2. Marco Teórico	7
2.1. Las competencias	9
2.2. El Proyecto Tuning:	11
2.3. Desarrollo de Competencias	14
2.4. Evaluación de competencias	16
2.4.1. Rubricas de evaluación	17
Capítulo 3. El administrador de empresas de la Universidad de Piura	19
3.1. Perfil del ingresante.....	19
3.2. Perfil del egresado.....	21
3.3. Currículo de la carrera de Administración de Empresas.....	21
3.3.1. Currículo completo	21
3.3.2. Asignaturas del área Administración General	25
3.4. Proceso de acreditación del Programa Académico de Administración de Empresas	27
Capítulo 4. Metodología de investigación	31
4.1. Objetivos de investigación:	31
4.2. Tipo de investigación	31
4.3. Descripción de la investigación:	31
4.4. Instrumento de investigación:	32
4.5. Participantes	35
4.6. Análisis de los resultados:.....	36
4.6.1. Competencias de la asignatura:	36
4.6.2. Desarrollo y evaluación de competencias en las asignaturas de Administración General.....	38

Capítulo 5. Propuesta de competencias	41
5.1. Competencias propuestas.....	41
5.1.1. Asignatura: Fundamentos de Administración (AD1).....	41
5.1.2. Asignatura: Administración y Estrategia (AD2).....	43
5.1.3. Asignatura: Diseño Organizacional (AD3).....	44
5.1.4. Asignatura: Comportamiento Organizacional (AD4).....	46
5.1.5. Asignatura: Dirección de Personal (AD5).....	47
5.2. Propuesta de un modelo para la evaluación de competencias de las asignaturas del área de Administración General.....	49
Conclusiones	55
Futuras líneas de investigación	59
Limitaciones de la investigación	61
Bibliografía	63
Anexos	67
Anexo 1: Perfil del ingresante de la carrera de Administración de Empresas	69
Anexo 2: Perfil del egresado de la carrera profesional de Administración de Empresas	70
Anexo 3: Malla curricular de la carrera de Administración de Empresas	71
Anexo 4: Actividades de libre configuración disponibles	73
Anexo 5: Guía de entrevista.....	74

Tablas de contenido

Tabla N° 1:	Definiciones del termino competencia.....	10
Tabla N° 2:	Ejemplo de rúbrica	17
Tabla N° 3:	Asignaturas obligatorias de la carrera de Administración de Empresas	22
Tabla N° 4:	Asignaturas optativas de la carrera de Administración de Empresas	24
Tabla N° 5:	Asignaturas obligatorias del área de Administración General.....	26
Tabla N° 6:	Listado de posibles competencias para el área de Administración General.....	33
Tabla N° 7:	Participantes de entrevistas	35
Tabla N° 8:	Competencias AD1	42
Tabla N° 9:	Competencias AD2	43
Tabla N° 10:	Competencias AD3	45
Tabla N° 11:	Competencias AD4	46
Tabla N° 12:	Competencias AD5	48
Tabla N° 13:	Rúbrica de evaluación del dominio del área de estudios, resolución de problemas y toma de decisiones.....	52
Tabla N° 14:	Rúbrica de evaluación de la comunicación oral	53

Introducción

Uno de los mayores retos que enfrentan actualmente las instituciones educativas universitarias, y los docentes, es el logro de profesionales realmente capacitados para desenvolverse en el ámbito laboral. El entorno profesional y los empleadores requieren profesionales que además de las capacidades cognitivas posean la capacidad de comunicarse de forma asertiva, gestionar adecuadamente su tiempo, trabajar en equipo y resolver problemas.

La educación basada en competencias responde a estos retos en la formación académica universitaria, bajo este contexto surge el interés por el estudio de las competencias en el ámbito educativo, sobre el cuál se siguen realizando numerosas investigaciones por su importancia y particularidad en cada realidad educativa.

El desarrollo de competencias en los estudiantes implica una transformación del enfoque educativo tradicional, el cual estaba principalmente orientado a la transmisión de conocimientos del docente al alumno, a un nuevo enfoque que prioriza la formación práctica y requiere un replanteamiento del diseño curricular, e implica un cambio en el papel del docente y el estudiante en el proceso educativo.

En el Perú, la nueva ley universitaria peruana (2014) ha generado también un cambio de enfoque en la educación superior. Dentro de este contexto el Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad de Piura inicia en 2015 el proceso de acreditación internacional con la agencia acreditadora norteamericana ACBSP, ante este proceso de acreditación surge la necesidad realizar los primeros pasos hacia un enfoque por competencias.

El proceso de acreditación en la facultad se encuentra aún en su fase inicial, es así que planteamos en esta investigación aportar al desarrollo de este nuevo enfoque en las asignaturas del área de administración general. Para lograr esta meta se ha planteado el siguiente objetivo:

Objetivo General:

Identificar las competencias que se desarrollan en las asignaturas de Administración General del Programa Académico de Administración de Empresas y proponer un modelo para su evaluación.

Para conseguir este objetivo se ha estructurado la tesis en seis capítulos:

En el primer capítulo, se presenta la fundamentación de esta investigación. Se plantean los objetivos, la justificación y delimitación del estudio.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico mediante la revisión de libros y artículos en revistas científicas. Este marco teórico incluye una definición del término competencia y lo propuesto en la literatura en materia de desarrollo y evaluación de competencias. Así mismo, se recopilan los resultados del proyecto Tuning cuyos lineamientos se tomaron como referencia para el desarrollo de esta investigación.

En el tercer capítulo se presenta información sobre la formación del estudiante de Administración de Empresas en la Universidad de Piura y se detalla cómo surge la necesidad de introducir una metodología para la evaluación de competencias en el proceso de acreditación del programa académico.

En el capítulo cuatro se describe la metodología de investigación y se presenta la herramienta utilizada para la recolección de datos que sirvieron en la elaboración de la propuesta que se presenta en el capítulo cinco.

En el capítulo cinco se presenta la propuesta de competencias para las asignaturas de Administración General en base a la información brindada por los docentes en las entrevistas y la revisión de los syllabus. Además, se desarrolla un modelo de evaluación de estas competencias en una de las asignaturas.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones y limitaciones de la investigación, así como las futuras líneas de investigación.

Capítulo 1

Fundamentación

1.1. Planteamiento del Problema

Se han elaborado numerosas investigaciones sobre competencias y se siguen realizando estudios en el tema por la particularidad que presenta cada realidad universitaria. Además, la mayoría de estas investigaciones son especializadas y poco amigables para un docente que no cuenta con estudios especializados en educación, como es el caso de muchos de los docentes del área de Administración General.

Para esta investigación tomamos como punto de partida las competencias establecidas en el proyecto Tuning.

En el año 2000, bajo un contexto de reflexión y cambios en el sistema educativo surge en Europa el proyecto Tuning, cuyos alcances llegaron a América Latina en el 2004 con el proyecto Tuning Latinoamérica. La finalidad del proyecto era generar puntos de convergencia entre universidades en cuanto a las titulaciones de manera que estas puedan ser comparadas y reconocidas. *Salinas (2007)*¹

El proyecto Tuning reconoce que este proceso de convergencia no puede definirse en torno al contenido desarrollado por cada universidad y encuentra en las competencias el recurso adecuado para lograr su objetivo.

La literatura sugiere que para desarrollar y evaluar por competencias es necesario primero definir las competencias que se van a evaluar y sus respectivos indicadores. Estas competencias serán decisión de cada programa académico y área de asignaturas.

Los autores Villa & Poblete (2007)² presentan en su libro “Aprendizaje basado por competencias” una propuesta de competencias generales y sus indicadores que, en conjunto con las competencias propuestas por Tuning, servirán para elaborar el documento de competencias que se va a presentar a los docentes en las entrevistas a profundidad.

¹ Salinas, N. H. B. Competencias proyecto Tuning-Europa, Tuning.-América Latina.

² Villa, A., & Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. *Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero/ICE Universidad de Deusto.

No hay un listado de competencias que podamos adoptar para el área de Administración general, la definición de estas competencias debe realizarse con todos los docentes del área analizando los syllabus y las metodologías usadas en la enseñanza y evaluación.

Se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son las competencias que desarrollan las asignaturas de Administración General?
- ¿Cómo evaluar las competencias en las asignaturas del área de Administración General?

Para contestar estas preguntas se ha definido los siguientes objetivos.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Identificar las competencias que se desarrollan en las asignaturas de Administración General y proponer un modelo para su evaluación.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el estado del arte de la educación por competencias.
- Desarrollar una herramienta que permita identificar las competencias más relevantes en las asignaturas del área estudiada.
- Identificar las competencias que desarrolla el área de Administración General.
- Presentar una propuesta para la evaluación de competencias.

1.3. Justificación

Uno de los mayores retos que enfrentan actualmente las instituciones educativas universitarias y los docentes, es el logro de profesionales realmente capacitados para desenvolverse en el ámbito laboral. Ser un profesional competente implica “saber hacer” y “saber actuar” en situaciones distintas, siendo capaz de resolver problemas en su entorno profesional de manera flexible y autónoma.

La educación basada en competencias responde a estos retos en la formación académica universitaria, bajo este contexto surge el interés por el estudio de las competencias en el ámbito educativo, sobre el cual se siguen realizando numerosas investigaciones por su importancia y particularidad en cada realidad.

Pero el desarrollo de este nuevo enfoque educativo requiere de preparación por parte de los docentes y alumnos.

Para los estudiantes, quienes demuestran una mayor preocupación e involucramiento en su proceso de aprendizaje, el desarrollo de competencias significa que al egresar de la carrera profesional poseerán un perfil que les permita insertarse adecuadamente en el mercado laboral, tener flexibilidad en las actividades profesionales en que se desempeñen y llegar a aportar un verdadero valor en la organización que emprendan o laboren.

Actualmente, el Programa Académico de Administración de Empresas se encuentra en un proceso de acreditación que exige la medición de competencias. Aún en la fase inicial, el Programa Académico se encuentra realizando la definición de su perfil de egresado por competencias y ninguna asignatura trabaja todavía bajo el enfoque de competencias.

Esta investigación se desarrollará en las asignaturas de Administración General del Programa Académico de Administración de Empresas y es relevante porque será de referencia para que, docentes del área y de otras áreas, identifiquen las competencias que desarrollan sus asignaturas y puedan llegar a evaluarlas.

1.4. Delimitación

La presente investigación se realizó para el Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura en la sede Piura. Los datos se recogieron de agosto a setiembre de 2017 en ambas sedes de la universidad.

El estudio se enmarca en el área de Administración General e incluye sólo las asignaturas obligatorias del área, teniendo como guía el estudio de competencias Tuning, Villa & Poblete (2007), Masmitjà et al. (2013)³, Gatica - Lara & Uribarren – Berrueta (2013)⁴. Esta investigación se alinea con los objetivos del Programa Académico referidos a la mejora continua del servicio educativo, necesario para el proceso de acreditación.

Para la identificación de las competencias desarrolladas se ha utilizado como método de recogida de investigación entrevistas en profundidad aplicadas a los docentes del área de Administración General de la sede Piura y Lima. Además, se presenta una propuesta de evaluación de competencias en la asignatura de Comportamiento Organizacional.

³ Masmitjà, J. A., Irurita, A. A., Trenchs, M. A., Miró, M. B., Marín, A. C., Busquets, M. C., ... & Ruiz, L. M. (2013). Rúbricas para la evaluación de competencias.

⁴ Gatica-Lara, F., & Uribarren-Berrueta, T. D. N. J. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigación en educación médica*, 2(5), 61-65.

Capítulo 2

Marco Teórico

El nuevo paradigma de la educación implica el paso de un diseño de cursos a partir de un temario de contenidos al diseño de los cursos por competencias, el paso de un aprendizaje pasivo (ver, oír y tomar apuntes) a un aprendizaje activo y a una evaluación continua de esas competencias.

(Ros Mendoza LH, et al. 2017, pág. 3)

En la década de los setentas David McClland, mediante su artículo “Testing for competences rather than for intelligence”, cuestiona la validez de las pruebas de inteligencia aplicadas a los alumnos en edad escolar y universitaria.

McClland (1973) comenta que casi toda la validez de estas pruebas se sustentaba en que eran un instrumento adecuado para predecir el éxito académico del alumno, pero, al estar compuestos por preguntas similares a las evaluadas en los exámenes de clase se entiende que un alumno con altos puntajes en sus evaluaciones académicas también posea altos resultados en sus test de inteligencia.

Además, se creía que un buen desempeño académico significaba que el estudiante tendría un desempeño exitoso futuro en todos los aspectos de su vida. Ahora se tiene claro que no siempre es así, por lo tanto, un puntaje alto en los test de inteligencia no garantiza en todos los casos un buen desempeño laboral futuro.

Con este trabajo, McClland (1973) termina formulando las bases de lo que sería la aproximación a las competencias a partir de un comportamiento observable (Pacheco, 2013).

Frente a esta realidad desde los años noventa surgirá en Europa el Proceso Bolonia (1999)⁵. Este proceso se inicia con la Declaración de Bolonia, un acuerdo firmado por varios ministros europeos con el fin de establecer un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) para lograr convergencia y compatibilidad en sus sistemas universitarios.

⁵ El proceso Bolonia se inicia a partir de la Declaración de Bolonia, un acuerdo firmado en 1999 por los ministros de educación de diversos países de Europa. Con esta declaración se dio inicio a un proceso de convergencia que tenía como objetivo facilitar el intercambio de titulados entre países y adaptar los contenidos universitarios a las demandas sociales.

Extraído de: https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_Bolonia

Bajo este contexto empieza a gestarse en el año 2000 el Proyecto Tuning Europa, cuyos alcances llegaron a América Latina en 2004 mediante el Proyecto Tuning América Latina. Por su importancia en esta investigación este tema se desarrollará a detalle más adelante

Actualmente, mucho ha cambiado en el ámbito de la educación. Los docentes se preocupan por formar alumnos capaces de desempeñarse competentemente en un entorno laboral, que requerirá de ellos algo más que solo el poseer conocimientos teóricos.

Aunque los estudiantes tienen los conocimientos, los comprenden y pueden aplicarlos al contexto académico muy pocos pueden transferirlos a situaciones de carácter profesional. Pero esto no es culpa del alumno sino de, primero, la forma en que reciben el conocimiento y segundo, la forma en que son evaluados académicamente. (Kuzanitis, 2016)⁶

Según los autores Larraín & Gonzales (2005), un enfoque académico orientado a las competencias permitirá evaluar mejor en los alumnos sus aprendizajes al momento de egresar y facilitará su inserción laboral.

“La búsqueda de una mejor manera de predecir un desempeño productivo en el lugar de trabajo va más allá de las medidas de inteligencia, personalidad y conocimientos, se considera a menudo como punto de partida de la reflexión sobre competencias.” (Salinas, 2007)

“La educación superior está orientada a desarrollar y formar en los jóvenes las competencias necesarias para afrontar el mundo laboral.” (Ministerio de Educación , 2017)

La educación peruana no es ajena a este proceso de mejora en los procesos educativos y considera como finalidad de la educación el aprendizaje de competencias por parte de los niños, adolescentes y jóvenes.

En el siguiente cuadro comentaremos algunas definiciones del termino competencia.

⁶ Taller de Universia realizado en la ciudad de Lima en mayo de 2016 por Anastassis Kuzanitis, doctor en Psicopedagogía y educación) de la Faculté des sciences de l'éducation - Université du Québec á Montréal.

2.1. Las competencias

Tabla N° 1: Definiciones del termino competencia

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
(Leboyer, 1997)	<i>“Las competencias son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella”</i>
(Polo & LLano, 1997)	<i>“Son las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de manera efectiva los roles y las tareas propias de la administración y la gerencia, y alcanzar con éxito los objetivos de la organización.”</i>
(Marelli, 2000)	<i>“Las competencias es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos.</i>
(Proyeto Tuning, 2000)	<i>“Una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Las competencias implican la formación integral del ciudadano en las áreas cognoscitivas(saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes) y afectiva (saber ser, actitudes y valores).”</i>
(Sladogma, 2000, pág. 149)	<i>“Toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado cumplir en el marco de su entorno vital amplio, pasado y presente.”</i>
(National center for education stadistics (NCES), 2002)	<i>“A combination of skills, abilities, and knowledge needed to perform a specific task. (Una combinación de destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar una tarea específica.)</i>
(International Project Management Association (IPMA), 2006, pág. 27)	<i>“Un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevantes necesarias para tener éxito en una determinada función”</i>
(Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias, 2007, pág. 29)	<i>“Características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.”</i>

Tabla N° 1: Definiciones del termino competencia (continuación)

(Salinas, 2007)	<i>“Una combinación dinámica de atributos, en relación a procedimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los encargados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo.”</i>
(Lozano, 2008)	<i>“Competencia es la capacidad de movilizar y aplicar recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y recursos del entorno para producir un resultado.”</i>
(Fuentes, 2014, pág. 2)	<i>“Una competencia es un saber entrar en acción; requiere movilizar armónicamente un conjunto de recursos en un contexto real para solucionar adecuadamente una familia de tareas complejas.”</i>
RAE, 2016	<i>“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. “</i>
(Ministerio de Educación del Perú, 2016, pág. 21)	<i>“La facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético.”</i>

Fuente: Elaboración propia

Las diferentes definiciones de competencias detallan atributos para el desempeño de los individuos en situaciones concretas tanto personales como laborales.

Como apreciamos en la tabla 1, son muchas las definiciones encontradas en la bibliografía. Algunos autores como el IPMA (2006), el NCES (2002), el Ministerio de Educación (2016), el Proyecto Tuning (2000), Marelli (2000) y Salinas (2007) coinciden en definir competencias como la combinación o producto de conocimientos, habilidades, actitudes personales, capacidades y valores necesarios para lograr una tarea o resultado. Los autores Fuentes y Lozano complementan esta definición con la movilización de recursos que tiene a su disposición la persona.

Autores como Polo & Llano (1997), Marelli (2000), el IPMA (2006) y Alles (2007) hacen énfasis en la importancia de estas competencias para el desempeño en las tareas laborales y las tareas propias de la Administración o Gestión.

Finalmente, para los autores Sladogma (2000) y el IPMA (2006) las competencias implican también experiencias del sujeto.

En base a las definiciones recogidas y para efectos de esta investigación se definirá el término competencia como: *Una combinación de conocimientos, aptitudes, actitudes y valores cuyo desarrollo se consolidará a lo largo de las experiencias de cada persona y lo ayudaran en su desempeño profesional y personal.*

Por la naturaleza de su composición las competencias no pueden ser observadas de manera directa, los comportamientos son lo que harán visibles el logro de estas competencias. Además, su desarrollo puede darse por niveles, según las experiencias que posea cada persona y el aprendizaje que haya obtenido de las mismas. Sobre esta idea la autora Martha Alles (2007) afirma que una misma experiencia no desarrolla las competencias de la misma manera en todas las personas.

2.2. El Proyecto Tuning:

Este apartado se desarrolló en base a los informes finales del proyecto Tuning Europa y proyecto Tuning América Latina.

El proyecto Tuning surge en Europa en un contexto de reflexión sobre la educación. La finalidad del proyecto es generar puntos de convergencia entre universidades en cuanto a las titulaciones de manera que estas puedan ser comparadas y reconocidas. No se busca uniformizar los programas académicos, al contrario, se basa en la diferencia institucional y la búsqueda de puntos comunes de referencia centrados en las competencias.

Comprendiendo la necesidad de un estudio que contemple la realidad de los países latinoamericanos surge en 2004 el proyecto Tuning Latinoamérica. Este proyecto vinculo responsables en política universitaria de 19 países latinoamericanos, entre ellos Perú, con el fin de intercambiar información y mejorar la comunicación entre las instituciones de educación superior. En total participaron 62 universidades, las cuales se apoyaban en su Centro Nacional Tuning (CNT)⁷.

“Hoy, Tuning es más que un proyecto, se ha convertido en una metodología internacionalmente reconocida, es una herramienta construida por las universidades para las universidades.” (Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final Proyecto tuning- América Latina 2004 - 2007, pág. 12)

La metodología de Tuning comprende cuatro líneas de trabajo:

1. Las competencias genéricas y específicas a cada área temática⁸
2. Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación de estas competencias
3. Créditos académicos
4. Calidad de los programas

Por efectos de esta investigación nos interesa conocer la primera y segunda línea del proyecto Tuning América Latina.

Las competencias genéricas y específicas:

⁷ Los Centros Nacionales Tuning eran el nexo entre el proyecto y el país, cada país contaba con su CNT y estos apoyaron en la difusión y ejecución del proyecto en cada uno de los 19 países participantes.

⁸ El proyecto Tuning Europa contempla 9 tantas áreas temáticas. El proyecto Tuning Latinoamérica contempla 15 áreas temáticas incluyendo Administración de Empresas.

Según Tuning las competencias representan una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Las competencias implican la formación integral del ciudadano en las áreas cognoscitivas (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes) y afectiva (saber ser, actitudes y valores).

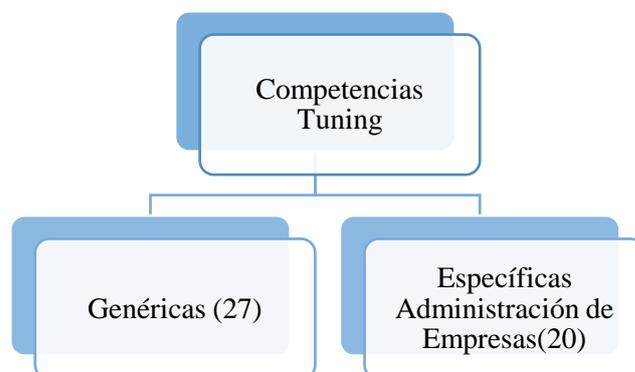


Figura N° 1: clasificación de competencias. Fuente: Informe Tuning

Estas competencias están divididas en *veintisiete* competencias genéricas, las cuales son comunes en todas las áreas académicas como la capacidad de aprender, tomar decisiones, entre otras, y estas se complementan con las competencias específicas a cada área temática. Las competencias Genéricas definidas para los países del proyecto Tuning América Latina son las siguientes:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Habilidades en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad para tomar decisiones
17. Capacidad de trabajo en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar de forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos

26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad

Las Competencias Específicas son competencias especializadas para cada una de las áreas temáticas que participaron de proyecto Tuning Latinoamérica. A continuación, el listado de las 20 competencias específicas para la carrera de Administración de Empresas:

1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico, y operativo
2. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
3. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
4. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
5. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
6. Identificar y optimizar los procesos de negocios en las organizaciones
7. Administrar un sistema logístico integral
8. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo
9. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
10. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
11. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
12. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
13. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno
15. Mejorar e innovar los procesos administrativos
16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/ o desarrollar nuevos productos
17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión
18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa
19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
20. Formular planes de marketing

Para el proceso de enseñanza – aprendizaje y la evaluación de competencias Tuning comenta que existen varias estructuras posibles. Ellos explican su estructura propuesta, estrategias metodológicas de enseñanza y aprendizaje y estrategias de evaluación.

En la estructura de Tuning se divide el logro de la competencia en tres *niveles*:

Primer nivel de conocimiento, Segundo nivel de Comprensión y Tercer nivel de Aplicación. Estos tres niveles serán los resultados globales de aprendizaje que llevarán al estudiante al desarrollo de la competencia.

En cuanto a las estrategias de enseñanza aprendizaje, estas deberán lograr que el estudiante obtenga estos resultados de aprendizaje esperados. Para las competencias del área de administración se identificaron, como las más idóneas, estas estrategias:

- Exposición dialogada
- Estudio de casos
- Juego de roles
- Desarrollo de proyectos
- Prácticas profesionales
- Simulación
- Dinámicas grupales
- Foros
- Debates y paneles
- Ensayos o trabajos escritos
- Presentaciones y exposiciones orales

La elección de las estrategias más adecuadas dependerá de los resultados de aprendizaje a lograr y más de una puede lograr este objetivo. Por ejemplo, para los resultados de la competencia *Comunicación efectiva* los representantes de los once países que conformaron el equipo del área Administración estuvieron de acuerdo en proponer como estrategias a *la clase magistral*, con apertura al dialogo, y *la presentación y exposiciones orales*.

Las estrategias de evaluación medirán el nivel de desarrollo de las competencias y para el área de administración se identificaron: *los exámenes escritos, las rubricas de observación directa y los documentos escritos*.

2.3. Desarrollo de Competencias

“La función principal de la educación consiste en preparar a la gente para desempeñar un papel en la sociedad y, más en concreto, en el mercado laboral.” (Allen, Raemaekers, & van der Velden, 2003, pág. 34)

Actualmente el Ministerio de Educación del Perú coincide con este planteamiento sobre la finalidad de la educación afirmando que la educación superior debe estar orientada a desarrollar y formar en los jóvenes las competencias necesarias para afrontar el mundo laboral.⁹

Teniendo claro el objetivo de la educación universitaria surgen los desafíos de:

- 1) ¿Cómo desarrollar competencias en los alumnos?
- 2) ¿Cómo evaluar el logro de estas competencias?

Dentro de este contexto, *el proceso de desarrollo de competencias* implica primero tener claro que significa brindar una educación basada en el desarrollo de competencias. Argudín (2005) afirma que una educación basada en competencias utiliza recursos que simulen la vida real mediante el análisis integral y la solución de problemas. Se entiende que, para desarrollar competencias el estudiante debe lograr apropiarse del conocimiento y poder usarlo en una situación determinada.

⁹ Extraído de: Ministerio de Educación . (2017). *Minedu*. <http://www.minedu.gob.pe/politicas/aprendizajes>

Al igual que Argudín (2005) autores como Gómez (2005) y Agüero (2008) consideran que el desarrollo de una competencia abarca más que solo conocimientos. Implica también, un saber hacer y un saber actuar en distintos contextos. Por lo tanto, las competencias implican dimensiones aptitudinales¹⁰ y también actitudinales en las personas.

Para desarrollar la capacidad de aplicar en la práctica lo aprendido, es indispensable el acercamiento de los estudiantes a casos reales y prácticos.

Para lograrlo se requerirá el uso de variedad de materiales de aprendizaje y la orientación a la solución de problemas, dejando de lado la repetición de contenidos. Gómez (2005)

Gómez (2005) también afirma que el desarrollo de las competencias actitudinales, relacionadas al saber actuar, no se generan en el conocimiento que es transmitido en los materiales de estudio, sino más bien en los retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Es decir, en las estrategias pedagógicas que el docente utilice más que en los contenidos que trasmite al alumno.

Por ejemplo, competencias relacionadas a la interacción con personas, liderazgo y trabajo en equipo son competencias que la persona va adquiriendo en base a sus experiencias y entorno en el que se desenvuelve, su desarrollo se fomentará en función a las oportunidades que el estudiante haya tenido de realizar estas actividades de relación social a lo largo de su carrera universitaria.

El autor¹¹ hacen énfasis en el abandono de la idea de la docencia como una transmisión de información de manera oral y resaltan la importancia del papel del docente como un facilitador que ayudara a los alumnos a conectar los nuevos aprendizajes con saberes previos y fomentar en clase los trabajos prácticos, la revisión de archivos, entrevistas, metodologías activas en clase; de manera general, en actividades que logren el desarrollo de experiencias en los alumnos y estén orientados a la solución de problemas reales.

Por otro lado, el enfoque de una educación por competencias también requiere del interés y la participación activa del alumno. En esta línea Martha Alles (2007) afirma que las competencias son el producto de una experiencia buscada por aquel que participa en ella.

Para Alles (2007) la experiencia es un elemento importante del desarrollo de competencias colocando como clave en el proceso, la actitud crítica que cada uno debe adoptar en la manera en que se perciben y solucionan los problemas. En esta idea Alles coincide con lo expuesto por Levy Levoyer (1997) quien afirmó que las competencias no se logran escuchando las lecciones del maestro sino reflexionando sobre lo que se ha aprendido y la manera en que se ha aprendido. En este proceso de reflexión y transferencia de lo aprendido a situaciones cotidianas está claro que la participación activa y consciente del alumno es un factor necesario.

¹⁰ Aptitudinal hace referencia a la capacidad o idoneidad para hacer algo, relacionado al saber hacer. Por otro lado, actitudinal hace referencia a las evaluaciones y juicios de valor que hace cada uno y están relacionadas al saber ser

¹¹ Gómez (2005)

Sin embargo, este proceso de desarrollo de competencias mediante la reflexión no ocurre de la misma manera en todas las personas, por lo tanto, si se tiene alguna guía se facilitará este proceso de desarrollo y se realizará adecuadamente. Nuevamente apreciamos la importancia de la tarea del docente como un facilitador, quien fomentando el autoanálisis y brindando la retroalimentación oportuna reforzara este proceso de logro de las competencias.

Alguno de los métodos para el desarrollo de competencias presentados por los autores Zabala & Arnau (2014) en su libro “Métodos para la enseñanza de las competencias” son:

- Trabajos de investigación
- Proyectos de trabajo globales
- Resolución de problemas
- Análisis de casos
- Role playing
- Simulaciones
- Aprendizaje productivo

2.4. Evaluación de competencias

La evaluación por competencias puede significar un reto para los docentes ya que implica la transición de una evaluación de conocimientos, a la búsqueda de evidencias del desarrollo de competencias. Este cambio requerirá preparación y disposición de parte del docente y de los estudiantes.

Para evaluar por competencias es necesario, primero, definir las competencias que se van a evaluar y sus respectivos indicadores. Cada escuela o facultad deberá definir su propia lista de competencias para su plan de estudios y posteriormente cuales deberán ser evaluadas en sus asignaturas específicas. Además, es importante definir el nivel de cumplimiento que se exigirá al estudiante en cada indicador para que la evaluación sea lo más objetiva posible. Valderrama et al. (2009)

Los autores Villa & Poblete (2007) presentan en su libro “Aprendizaje basado por competencias” una propuesta para la evaluación de las competencias generales, las cuales al igual que en el modelo propuesto por Tuning, define las competencias y sus respectivos niveles de desarrollo e indicadores. Los niveles de logro exigidos deben ser definidos por cada Programa Académico, teniendo en cuenta que puede ir de un nivel de logro cero o inexistente a uno de excelencia.

Una vez que están claramente definidas las competencias y sus indicadores se debe decidir cómo evaluarlas, es decir que técnicas e instrumentos son los más adecuados para comprobar este desarrollo en los estudiantes.

Los autores Argudín (2005) y Tobón (2013) consideran que una adecuada evaluación de competencias debe hacerse teniendo en cuenta instrumentos que fomenten en los alumnos la solución de problemas y situaciones del contexto en el que se desenvolverán los estudiantes como, por ejemplo, casos, trabajos grupales e individuales, exposiciones, informes y autoevaluaciones

Una característica de la evaluación por competencias es que se basa en los juicios que emitirá el docente sobre el grado alcanzado en cada competencia por los estudiantes, de este proceso de evaluación se obtiene información cualitativa y no solamente ponderaciones de notas. Los autores revisados resaltan la importancia de completar este proceso de evaluación mediante la retroalimentación al estudiante para que mejoren las debilidades encontradas y en la retroalimentación, que obtiene el docente, sobre la metodología de enseñanza para realizar las mejoras necesarias en el siguiente ciclo de estudios.

2.4.1. Rubricas de evaluación

Masmitjá et al. (2013) afirman que la rúbrica de evaluación es una herramienta idónea para medir competencias ya que permite diseccionar las tareas complejas en tareas más simples distribuidas de forma gradual.

Esta herramienta permite a los docentes que dictan una misma asignatura compartir criterios de evaluación y que en la misma área académica se coordine el desarrollo gradual de competencias que deben ir alcanzando los alumnos.

Para los estudiantes el conocer estos criterios de evaluación desde el inicio de la asignatura les permite monitorear su avance y obtener una retroalimentación inmediata.

Las autoras (Gatica - Lara & Uríbarren - Berrueta, 2013) presentan la siguiente estructura a manera de ejemplo:

Tabla N° 2: Ejemplo de rúbrica

Conceptos /rubros	Niveles de ejecución (cuantitativos / cualitativos / mixtos)			
	4	3	2	1
Aspectos a evaluar	Criterios Evidencias a alcanzar	Criterios Evidencias a alcanzar	Criterios Evidencias a alcanzar	Criterios Evidencias a alcanzar

Fuente: Gatica-Lara, F., & Uríbarren-Berrueta, (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigación en educación médica*, 2(5), 61-65.

Capítulo 3

El administrador de empresas de la Universidad de Piura

Han transcurrido casi cincuenta años desde que la Universidad de Piura abrió sus puertas en el año 1969 en la ciudad de Piura ofreciendo 3 carreras, entre ellas Administración de Empresas. En el año 2003, apertura su segunda sede en la ciudad de Lima, ofreciendo esta misma carrera profesional. Desde entonces hasta la fecha, el entorno ha cambiado considerablemente, y la Universidad ha sabido adaptarse estos cambios. Se ha pasado de una sociedad industrializada a una sociedad de servicios, donde las competencias requeridas por los profesionales son diferentes. Precisamente, ese es uno de los motivos por los que la presente investigación se centra en la identificación de las competencias más relevantes para el administrador egresado de esta casa de estudios.

En este capítulo presentamos información sobre la formación general del administrador de empresas en la Universidad de Piura y del aporte del área de Administración General. Además, explicamos cómo surge la necesidad de introducir una metodología para la evaluación de competencias en el proceso de acreditación de la carrera.

3.1. Perfil del ingresante

La facultad de Ciencias Económicas y Empresariales define los requisitos que debería cumplir un alumno, para poder desenvolverse en la carrera de Administración de Empresas, mediante el perfil del ingresante¹².

Este perfil organiza las competencias que debería poseer el futuro alumno en competencias de aspecto actitudinal y competencias de aspecto aptitudinal.

En cuanto a las competencias actitudinales, estas se consideran logradas por todos los estudiantes durante la educación básica regular, educación primaria y secundaria, por lo tanto, no están dentro del proceso de evaluación. Entre las competencias actitudinales encontramos Comunicación, empatía, proactividad, ética y moral, investigación, resolución de problemas, entre otros.

¹² Ver anexo 1. Perfil del ingresante.

Se entiende que un alumno que tiene la certificación del sistema educativo peruano por haber concluido sus estudios secundarios ha logrado desarrollar estas competencias actitudinales en un nivel suficiente para afrontar sus estudios universitarios.

Para medir las competencias de aspecto aptitudinal la universidad aplica dos instrumentos de evaluación a los postulantes: Exámenes PAE y TAA.

La prueba de aptitud escolar (PAE) es una evaluación que se realiza a los postulantes, quienes deben ser alumnos de quinto de secundaria, para todas las carreras disponibles en la Universidad de Piura. Esta evaluación se centra en las áreas de lenguaje y matemáticas.

Una vez obtenidos los resultados del examen PAE los postulantes elegirán en base a su puntaje obtenido y preferencias personales la carrera a la que desean inscribirse.

El test de aptitud académica (TAA) es una evaluación similar a la prueba PAE con la diferencia de que este examen si pueden rendirlo alumnos que ya han concluido el quinto año de secundaria o no alcanzaron el puntaje deseado en la evaluación anterior. A diferencia de la prueba PAE, este examen puede rendirse hasta tres veces, pero el postulante debe elegir la carrera deseada antes de rendir su evaluación y si no obtiene el puntaje suficiente no puede escoger otra carrera.

Como última modalidad de admisión esta la “Certificación Udep”, un reconocimiento a los colegios¹³ premio excelencia académica por el buen desempeño de sus alumnos lo cual los exonera del examen de Admisión. El requisito que deben cumplir estos alumnos es haber mantenido los últimos tres años de educación secundaria un promedio mínimo, el cual será diferente para algunos colegios, o haber ocupado los dos primeros puestos durante su secundaria.

Luego de haber completado alguno de estos procesos de admisión el postulante debe pasar a la evaluación socioeconómica y finalmente al proceso de matrícula.

Si bien estos exámenes son un filtro de ingreso para los postulantes, solo evalúan las competencias de aspecto Aptitudinal dejando de lado las de aspecto Actitudinal. Está claro que la naturaleza de estas competencias, actitudinales, las hace muy difíciles de medir en una sola evaluación, pero también es cierto que el concluir la educación secundaria no garantiza que todos los estudiantes tengan desarrolladas estas competencias a un grado suficiente para mantenerse en la carrera universitaria. Los docentes de asignaturas de primer año deberán someter a los alumnos a situaciones que requieran de ellos el uso de sus competencias y brindarles la retroalimentación oportuna que les ayudara a culminar con éxito los siguientes años de formación académica.

¹³ El listado de colegios que tienen esta certificación se encuentra disponible en la página web de la Universidad de Piura: <http://udep.edu.pe/postulante/certificacion-udep/>

3.2. Perfil del egresado

El perfil del egresado refleja al profesional en Administración de Empresas que la Universidad de Piura formará concluidos los cinco años de estudios.

Este perfil se definió considerando las exigencias del mercado a un Administrador de Empresas, las necesidades de formación que tienen los alumnos y la formación que brindan otras universidades.

En su contenido se han considerado las capacidades que lograran que los alumnos concluyan su formación teniendo las competencias necesarias para ser unos profesionales íntegros al servicio de la sociedad¹⁴.

El perfil del egresado está en constante revisión y actualización, en el anexo 1 encontramos el perfil actual del egresado de Administración de Empresas. Este perfil está vigente desde el año 2015 y fue el punto de partida para la actualización de la malla académica del año 2016.

Si bien para actualizar el perfil del egresado se toman en cuenta los factores antes mencionados es importante resaltar que los fundamentos del ideario y la misión que tiene la Universidad de Piura en su formación integral son la base fundamental y estarán presentes en cualquier cambio curricular.

Es necesario mencionar que el perfil del egresado no está expresado en competencias.

3.3. Currículo de la carrera de Administración de Empresas

El perfil de egresado que desea formar la Universidad de Piura se lograra mediante la malla curricular. La carrera de Administración de Empresas tiene una malla curricular compuesta por 240 créditos, de los cuales 69 créditos corresponden a estudios generales y 171 créditos a estudios específicos y de especialidad.

Esta malla curricular entro en vigencia desde el periodo 2016 – I.

3.3.1. Currículo completo

240 créditos obligatorios se divididos a lo largo de 5 años de carrera con dos ciclos en cada año, siguen la siguiente distribución:

¹⁴ Reflejo del ideario y la misión de la Universidad de Piura.

Tabla N° 3: Asignaturas obligatorias de la carrera de Administración de Empresas

<i>Año</i>	<i>Ciclo</i>	<i>Asignatura</i>	<i>Créditos</i>
1	1	Historia y Cultura Pre moderna	3
		Lengua y Comunicación 1	4
		Realidad y Conocimiento	4
		Matemática 1	4
		Lógica	3
		Metodología de Estudio	2
		<i>Fundamentos de Administración</i>	4
	2	Historia y Cultura Moderna	4
		Lengua y Comunicación 2	4
		Persona y sociedad	3
		Matemática 2	4
		Microeconomía	4
		<i>Administración y Estrategia</i>	4
		Libre Configuración 1	2
2	3	Historia y Cultura Contemporánea	3
		Introducción a la Teología	2
		Ética Ciudadana	3
		Matemática 3	4
		Informática 1	4
		Fundamentos de Contabilidad	4
		Macroeconomía	4
		Libre Configuración 2	2
	4	Teología y Vida Cristiana	2
		Estadística 1	4
		Introducción a las Normas Internacionales de Información Financiera	4
		Contabilidad de Costos	4
		Matemática Financiera	4
		Minor 1	4
Minor 2	4		
3	5	Doctrina Social de la Iglesia	2
		Estadística 2	4
		Costos y Presupuestos	4
		Finanzas Operativas	4
		<i>Diseño Organizacional</i>	3
		Fundamentos de Marketing	6
		Minor 3	3

Tabla N° 3: Asignaturas obligatorias de la carrera de Administración de Empresas (continuación)

	6	Derecho Civil y Mercantil	4
		Diseño de Operaciones	4
		Evaluación de Inversiones	4
		Comportamiento Organizacional	4
		Investigación de Mercados	6
		Libre Configuración 3	2
4	7	Gestión de Operaciones	4
		Finanzas Corporativas	5
		Dirección de Personal	4
		Planeamiento Comercial	6
		Ética de Negocios	4
	8	Derecho Laboral y Tributario	4
		Dirección de Operaciones	4
		Métodos de Investigación	4
		Política de Empresa 1	4
		Comportamiento Humano en las Organizaciones	4
		Optativo 1	4
5	9	Plan de Tesis 1	3
		Política de Empresa 2	4
		Gobierno de la Organización y Liderazgo	4
		Sistemas de Información Gerencial	4
		Optativo 2	4
		Optativo 3	4
	10	Control de Gestión	4
		Plan de Tesis 2	3
		Optativo 4	4
		Optativo 5	4
		Optativo 6	4

Fuente: documento institucional de la Universidad de Piura, "Plan de Estudios del Programa Académico Administración de Empresas", 2016. **Ver Anexo 2.**

Las asignaturas resaltadas pertenecen al área de Administración General

Tabla N°4: Asignaturas optativas de la carrera de Administración de Empresas

SIGLA	Nombre del Curso	Créditos	Requisitos	Horas
FZAP	Finanzas Aplicadas	4	FZ2 y CC2	4
FZGF	Gestión Financiera Empresarial	4	FZ2	4
FZBS	Finanzas de Banca y Seguros	4	FZ2	4
FZDR	Derivados y Gestión de Riesgos	4	FZ4	4
FZMC	Mercado de Capitales	4	FZ4	4
FZVE	Valoración de Empresas	4	FZ4	4
FZFE	Finanzas Estratégicas	4	FZ4	4
MKGM	Gestión de Marcas	4	MK1	4
MKGV	Gerencia de Ventas	4	MK2	4
MKCP	Creatividad y Publicidad	4	MK1	4
MKLP	Lanzamiento de Nuevos Productos	4	IMK	4
MKMS	Markstrat	4	MK2	4
MKRM	Retail Marketing	4	MK2	4
MKMD	Marketing Digital	4	MK2	4
MKAM	Key Account Management	4	MK2	4
ADDO	Metodología de Diseño Organizacional	4	AD3	4
ADDP	Metodología de Dirección de Personal	4	AD5	4
ADGM	Asesoría y Gestión de Microempresas	4	OP2,FZ3,MK2	4
ADRP	Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas	4	AD5	4
ADGP	Introducción a la Gestión Administrativa Pública	4	190 créditos	4
ADCE	Comercio Exterior	4	190 créditos	4
CF3	Normas Internacionales de Información Financiera 1	4	CF2	4
CF4	Normas Internacionales de Información Financiera 2	4	CF3	4
AOP	Auditoría Operativa	4	144 créditos	4
GPRS	Responsabilidad Social Corporativa	4	144 créditos	4
IN2	Informática para Negocios	4	IN1	4
HUEA	Educación para el Amor	4	46 créditos	4
HURT	Redacción Técnica para Negocios	4	LC2	4
ADGE	Gestión de la Empleabilidad	4	100 créditos	4
CFDA	Derecho Tributario Aduanero	4	DLT	4

Fuente: Documento institucional de la Universidad de Piura, “Plan de Estudios del Programa Académico Administración de Empresas”, 2016.

La Universidad de Piura ofrece una sólida formación en estudios generales y estudios específicos y de especialidad.

Las asignaturas de estudios generales que pertenecen al área de Matemáticas contribuyen a desarrollar en los alumnos la capacidad de análisis y el juicio crítico. En esta área encontramos a las asignaturas de Matemáticas, Estadísticas e Informática.

Dentro de los estudios generales también debemos mencionar a las asignaturas correspondientes al área de Humanidades como Historia, Lengua, Persona y

sociedad, Ética, Teologías, Doctrina Social, Realidad y Conocimiento¹⁵, y las tres asignaturas llamadas Minors¹⁶.

Estas asignaturas ayudan a forjar en los alumnos la conciencia sobre su compromiso con la sociedad y los aspectos de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.

La malla curricular cubre también asignaturas específicas que pertenecen a las áreas de Economía, Contabilidad, Finanzas, Marketing, Derecho, Operaciones, Gobierno en la Empresa y Administración General. Dentro de estas áreas también encontramos a los créditos correspondientes a las asignaturas Optativas¹⁷. Estas contribuyen al desarrollo de las habilidades técnicas presentes en el Perfil del Egresado y las competencias presentes en Plan por Competencias propuesto por la facultad.

Está claro que cada área contribuirá de manera particular al desarrollo de estas habilidades y competencias. En esta investigación nos interesa estudiar las correspondientes a las cinco asignaturas que pertenecen al área de Administración General.

Finalmente, dentro del plan de estudios también se han contemplado que el alumno lleve 6 créditos correspondientes a cursos de Libre Configuración¹⁸. Estos créditos se obtienen por actividades como investigación, deportes, arte, idiomas, proyección social e intercambios estudiantiles. Estas actividades complementan la formación universitaria del alumno y son de su libre elección al igual que las asignaturas Optativas.

3.3.2. Asignaturas del área Administración General

El área de Administración General está compuesta por cinco asignaturas obligatorias o requeridas y siete asignaturas optativas. Las cuales aparecen en negrita en la tabla 3 y tabla 4 respectivamente.

La apertura de las asignaturas optativas dependerá de la disponibilidad de los docentes para dictarla y de la demanda que tenga la asignatura durante el proceso de inscripción, ya que sin un mínimo de alumnos inscritos no se apertura durante el semestre.

Como no todos los alumnos cursaran las mismas asignaturas optativas en esta investigación se ha decidido considerar solo las asignaturas del área de Administración General que son de carácter obligatorio.

¹⁵ La asignatura Realidad y Conocimiento pertenece a la rama de filosofía.

¹⁶ Las asignaturas Minors o Menciones corresponden a tres cursos del área de humanidades que pueden abarcar el campo de filosofía, historia arte o cultura y el alumno podrá inscribirse en la mención que quiera profundizar.

¹⁷ Las asignaturas Optativas o Electivas son cursos de especialidad y contemplan una oferta de 30 cursos pertenecientes a las áreas de Contabilidad, Finanzas, Marketing y Administración General entre las que el alumno podrá elegir dependiendo de su área de interés. Los alumnos deberán llevar seis asignaturas Optativas. En anexo 3 se muestra el listado de asignaturas optativas.

Tabla N° 5: Asignaturas obligatorias del área de Administración General

<i>Asignaturas requeridas</i>	<i>Año</i>	<i>Créditos</i>
Fundamentos de Administración (AD1)	1	4
Administración y Estrategia (AD2)	1	4
Diseño Organizacional (AD3)	3	3
Comportamiento Organizacional (AD4)	3	4
Dirección de Personal (AD5)	4	4

La tabla 5 detalla las cinco asignaturas obligatorias correspondientes al área de Administración General, estas asignaturas están presentes en el primer, tercer y cuarto año de los alumnos. Estas asignaturas son una cadena¹⁹ y su aprobación es requisito para las asignaturas, presentes en el último año de carrera, Gobierno en la empresa.

La asignatura *Fundamentos de la Administración* introduce al estudiante en los conceptos básicos sobre la administración y su terminología. Es la primera asignatura de negocios que cursaran los estudiantes por lo tanto es el punto de partida para familiarizarse con el proceso administrativo que se lleva a cabo en una empresa y el entorno en que se desarrollan.

Fundamentos de la Administración exigirá del alumno la lectura de bibliografía, desarrollo del método del caso y actividades grupales e individuales.

La asignatura *Administración y Estrategia* se desarrollará en el segundo ciclo con los estudiantes que hayan aprobado la asignatura de Fundamentos. En esta asignatura se desarrollan temas de emprendimiento e innovación en los que el estudiante desarrollara la capacidad de identificar oportunidades de negocio y desarrollar emprendimiento.

En esta asignatura se trabajarán también los temas de estrategia, constitución de empresas y sus áreas funcionales.

La siguiente asignatura del área se desarrolla en el quinto ciclo de los estudiantes y tiene como requisito el haber aprobado la asignatura de Administración y Estrategia.

Diseño organizacional desarrollará la definición de estructuras de una organización, su relación con el entorno y su estrategia. Al final de esta asignatura los estudiantes deben haber llegado a comprender la importancia de la relación estrategia y estructura organizacional para el logro de los objetivos de la organización.

¹⁹ Asignaturas en cadena significa que la aprobación de la primera, Fundamentos de la Administración, es requisito para poder llevar la segunda asignatura y así sucesivamente.

Los alumnos deben tener la capacidad de aplicar los conceptos de áreas funcionales y análisis del entorno, desarrollados en las asignaturas anteriores, ya que realizarán análisis de casos y de noticias actuales aplicando los conceptos sobre estructura y diseño organizacional aprendidos.

La cuarta asignatura del área de Administración General es *Comportamiento Organizacional* y corresponde al sexto ciclo de carrera, tercer año.

Esta asignatura desarrollará temas del comportamiento individual y grupal en las organizaciones lo cual permitirá que los estudiantes tomen conciencia de las diferencias en la actuación de las personas y del impacto que tiene en los resultados de la organización el comportamiento de cada trabajador.

Dirección de personal es la última asignatura del área y brindará los conocimientos necesarios para realizar las labores del área de recursos humanos en una organización y la importancia estratégica que puede tener la función de personal, resaltando el valor de la persona humana en la organización.

Esta asignatura exige de los estudiantes el desarrollo de actividades individuales y grupales como análisis de casos y problemas empresariales. Además, un trabajo final en donde los alumnos aplicaran lo aprendido a la realidad de una empresa concreta.

3.4. Proceso de acreditación del Programa Académico de Administración de Empresas

El proceso de acreditación de las carreras de Administración de Empresas y Contabilidad inició en el año 2013 con un plan de trabajo para alcanzar la acreditación nacional con CONEAU²⁰ pero al entrar en vigencia la nueva Ley universitaria (2014) trajo consigo una reestructuración del sistema de acreditación nacional, entonces surge la idea de evaluar en paralelo el trabajar con alguna acreditadora internacional.

Tras una evaluación de alternativas se decidió trabajar con la acreditadora internacional ACBSP²¹ porque esta acreditadora está enfocada a la calidad y mejora continua en la enseñanza y aprendizaje de las escuelas y programas de negocios. Además, su modelo de acreditación es muy similar al nacional propuesto por Sineace; lo cual facilitará, una vez obtenida la acreditación internacional, realizar la convalidación de la acreditación nacional.

ACBSP es una agencia acreditadora norteamericana que acredita escuelas y programas de negocios en Estados Unidos y todo el mundo. La acreditadora, promueve la calidad académica mediante estándares y criterios históricamente validados, que los programas de negocios pueden usar para evaluar, planificar, realizar y medir sus resultados.

²⁰ Coneau era el nombre de la entidad reguladora presente hasta antes de la nueva ley universitaria del 2014, luego de la cual esta tarea pasó a ser responsabilidad de Sineace.

Sineace es el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa y su fin es asegurar los niveles de calidad que deben brindar las instituciones, públicas y privadas, siguiendo la Ley general de educación.

²¹ ACBSP: Accreditation Council Business Schools and Programs

Una vez tomada la decisión de trabajar con esta acreditadora se inicia el proceso de solicitud de candidatura mediante la presentación de un documento con información general sobre la institución y los programas de negocios a acreditar. En octubre de 2015 se recibió de ACBSP la carta de aceptación para ser candidatos.

Una vez aceptada esta solicitud el equipo de acreditación pudo pasar a trabajar el cuestionario preliminar con la revisión de las actividades académicas del programa de Administración de Empresas y colocarlo en la plataforma de ACBSP para su revisión.

En junio de 2016 se reciben los comentarios del mentor asignado y el visto bueno para pasar a trabajar los estándares de acreditación, paso en el que se encuentra el programa académico actualmente

Estándares de acreditación:

ACBSP señala los criterios que la institución debe seguir para demostrar el cumplimiento de cada uno de estos estándares. Mencionaremos cada estándar y revisaremos los avances logrados en el estándar 4, del cual parte el interés por la identificación y desarrollo de competencias en las asignaturas de la carrera.

Estándar 1: Liderazgo

Estándar 2: Planeamiento Estratégico

Estándar 3: Enfoque en los Alumnos y Grupos de Interés

Estándar 4: Medición y Análisis del Desempeño y Aprendizaje de los alumnos

Estándar 5: Enfoque en Docentes y Personal Administrativo

Estándar 6: Gestión del proceso de negocios y de Educación

Inicialmente el equipo responsable del proceso de acreditación estaba conformado por Patricia Soto, Maria Luisa Cárdenas y Juan Manuel Gamboa, en el año 2017 se involucró más la participación de docentes y personal administrativo de las carreras de administración de empresas y contabilidad, además de trabajar en conjunto con la oficina de calidad Udep.

En el semestre 2017 I se formó un equipo de trabajo por cada estándar, este equipo está conformado por profesores y administrativos, teniendo en cuenta el perfil y área de experiencia de cada uno, de esta manera se pudo involucrarlos y optimizar esfuerzos.

El estándar 4 indica lo siguiente: “Las escuelas y programas de negocios deben contar con un programa de evaluación de resultados que documente los resultados y demuestre que los mismos están siendo utilizados para el desarrollo y mejora de los programas académicos de la institución.”²²

Este estándar se desarrolla en cuatro criterios.

²² Extraído del documento otorgado por ACBSP “Estándares y criterios de ACBSP para demostrar excelencia en las escuelas y programas académicos que otorgan grados de licenciaturas / Postgrado” abril, 2016.

El primer criterio indica que la unidad de negocios debe contar con un programa que evalúe los resultados de aprendizaje, describiendo el proceso de evaluación de los resultados obtenidos por los alumnos.

En el segundo criterio se solicita identificar tendencias de tres conjuntos sucesivos de resultados de evaluaciones periódicas. La acreditadora solicita tres mediciones en periodos distintos y esta medición debe ser sobre competencias asignadas para medir los resultados de aprendizaje, no se deben utilizar notas de cursos o promedios de notas. Además, se debe comentar como estos resultados son comunicados a los grupos de interés correspondientes.

El tercer criterio implica la comparación de la información obtenida en los resultados y la indicación de las mejoras en metas y desempeño obtenidos.

El último criterio solicita hacer uso de los resultados analizados en el criterio 2 y establecer mejoras en los procesos educacionales para mantener un proceso de mejora continua. Se deben describir las mejoras específicas que se hayan realizado en los tres ciclos de mejora evaluados.

La acreditadora solicita la medición de competencias para el desarrollo de este estándar, para poder cumplir con este requerimiento el programa académico debió empezar por definir el perfil del egresado en términos de competencias. La propuesta de competencias definidas por Campus Piura se encuentra actualmente en evaluación.

Esta propuesta se desarrolló considerando el perfil del egresado vigente desde 2016, las competencias trabajadas en los perfiles de otras universidades e información de los requerimientos del mercado laboral en materia de competencias laborales. Al haber seguido este proceso para su definición hemos considerado estas competencias propuestas como información relevante para la elaboración de nuestra propuesta.

Capítulo 4

Metodología de investigación

El propósito de este capítulo es detallar la metodología desarrollada en esta investigación y los resultados del análisis de las fuentes de información secundarias y la información obtenida en las entrevistas en profundidad.

4.1. Objetivos de investigación:

- Analizar el estado del arte de la educación por competencias.
- Desarrollar un instrumento que permita identificar las competencias más relevantes en las asignaturas del área estudiada.
- Identificar las competencias que desarrolla el área de Administración General en los alumnos de pregrado del Programa Académico de Administración de Empresas.
- Identificar las herramientas usadas por los docentes del área para el desarrollo y evaluación de estas competencias.
- Presentar una propuesta para la evaluación de competencias

4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó es exploratoria. Este método cualitativo de investigación permite que el diseño de una investigación sea flexible y que se realice un mayor entendimiento de los casos específicos a revisar. Hernández Sampieri, Fernández, & Bapptista (2010)

4.3. Descripción de la investigación:

Para alcanzar los objetivos antes mencionados, primero, se realizó la revisión de literatura, presentada en el capítulo 2, para poder entender el estado del arte de la educación por competencias. Esta revisión de literatura permitió diseñar el instrumento de investigación, el cual fue validado por expertos.

Para recoger la información necesaria se realizaron entrevistas en profundidad con los docentes del área de Administración General de campus Piura y Lima. En esta entrevista se presentó un documento con trece competencias, sus definiciones y un promedio de tres indicadores por competencia. El docente debía elegir un máximo de cinco competencias desarrolladas por su asignatura, las cuales fueron revisadas durante la entrevista junto a la metodología usada en sus clases.

Para la elaboración de la guía de entrevista se tomó en cuenta lo siguiente:

- Las competencias presentadas en el proyecto Tuning Latinoamérica.
- El libro “Aprendizaje Basado en Competencias” de Villa & Poblete (2007)
- La información institucional: Perfil de Egresado para la carrera de Administración de Empresas y los syllabi de las asignaturas de Administración General.
- Revisión de esta guía por cinco expertos en el tema de competencias.

4.4. Instrumento de investigación:

Se elaboró una guía de entrevista dividida en tres partes. En la primera parte se solicitaron los datos generales de la asignatura, en la segunda parte se colocó el listado de las trece competencias y sus respectivos indicadores. Este documento fue el único entregado al docente para su lectura. Finalmente, en la tercera parte se colocaron ocho preguntas abiertas que sirvieron de guía para concluir la entrevista. Se anexa la guía de entrevistas completa²³.

Se envió la guía de entrevistas a los profesores de ingeniería Dante Guerrero, Juan Quinde y Roxana Fernandez. Los docentes han realizado investigaciones y gestionan sus asignaturas bajo el enfoque de competencias.

Además, también se pidió la revisión de la profesora de educación Luzmila Flores y al profesor de administración general Jorge Olivera, ambos han realizado investigaciones en el tema.

Con las respuestas de estos cinco expertos se hicieron algunas modificaciones en cuanto a la terminología usada y a la presentación del documento de competencias. Además, se decidió retirar del listado a la competencia “Adaptación a nuevas situaciones”.

La tabla 6 muestra el detalle de las trece competencias generales que se colocaron en el documento entregado a los docentes.

²³ Ver anexo 5.

Tabla N° 6. Listado de posibles competencias para el área de AD

COMPETENCIAS	DEFINICION	INDICADORES
1 .Planificación	Determinar los objetivos, prioridades y métodos para desempeñar tareas mediante la organización de actividades con los medios disponibles y en los plazos adecuados.	1. Organizar el trabajo personal, recursos y tiempo de acuerdo a sus posibilidades y prioridades.
		2. Participar e integrarse en el desarrollo de un trabajo previniendo tareas, tiempos y recursos para conseguir los resultados esperados.
		3. Planificar un proyecto complejo.
2. Emprendimiento e Innovación	Generar oportunidades de negocio y generar nuevas ideas evaluando la factibilidad de su implementación y asumiendo el riesgo.	1. Identificar necesidades, oportunidades y problemas presentes en su entorno.
		2. Generar alternativas a las oportunidades y problemas identificados en su entorno.
		3. Evaluar la factibilidad de las ideas propuestas y seleccionar la más adecuada.
3. Conciencia social	Identificar información relevante y de impacto recíproco entre la organización y el entorno social y considerarla en sus decisiones	1. Informarse de acontecimientos relevantes de la realidad local y/o nacional y/o internacional.
		2. Identificar el impacto de los acontecimientos relevantes en la práctica profesional.
		3. Incluir criterios sociales en su toma de decisiones.
4. Liderazgo	Influir sobre las personas y/o grupos contribuyendo a su desarrollo	1. Tomar iniciativas que sabe comunicar a los demás con convicción y coherencia.
		2. Fomentar las ideas y participación de los demás y no imponer las propias.
		3. Transmitir confianza a los demás y ejercer influencia en su entorno.
5. Ética	Comprender su responsabilidad ética profesional en el medio en el que se desenvuelve.	1. Cumplir con honestidad con las obligaciones que asume respetando los tiempos definidos y el trabajo de los demás.
		2. Conocer los principios éticos y aplicarlos en las decisiones.

Tabla N° 6. Listado de posibles competencias para el área de AD (continuación)

6. Comunicación oral	Transmitir oralmente ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje.
		2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación verbal.
		3. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
		4. Mantener una comunicación acorde al contexto y que resulte convincente.
7. Comunicación escrita	Transmitir por escrito ideas de forma correcta, directa y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos.
		2. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.
		3. Presentar contenido y forma acorde al contexto.
8. Resolución de problemas	Identificar y analizar los elementos que constituyen a un problema y formular alternativas de solución	1. Identificar un problema.
		2. Utilizar sus conocimientos y criterios para analizar las causas y consecuencias del problema.
		3. Generar alternativas de solución con el criterio adecuado.
9. Toma de decisiones	Evaluar alternativas de solución y seleccionar la más adecuada.	1. Aplica métodos y análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar las alternativas.
		2. Realiza un correcto análisis individual y grupal de las alternativas.
		3. Selecciona la alternativa más adecuada.
10. Trabajo en equipo	Integrarse y colaborar en la consecución de objetivos comunes en otras personas, áreas y organizaciones.	1. Cumplir con sus responsabilidades individuales dentro del trabajo de equipo.
		2. Asistir a las reuniones, participar y colaborar activamente con las tareas del equipo.
		3. Contribuir al desarrollo del equipo coordinando las actividades, favoreciendo la comunicación y el reparto equilibrado de responsabilidades.
11. Dominio del área de estudio	Poseer el conocimiento y habilidades técnicas que le ayudaran a la solución de un problema.	1. Tiene conocimientos fundamentales del área de estudios.
		2. Aplica los conocimientos fundamentales en la solución de problemas.

Tabla N° 6. Listado de posibles competencias para el área de AD (continuación)

12. Análisis	Distinguir y separar las partes de un todo para facilitar su comprensión.	1. Buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
		2. Extraer datos o hechos relevantes
		3. Interpretar información cualitativa y cuantitativa
13. Control del tiempo	Cumplir con los plazos determinados en todas sus actividades	1. Establecer plazos de tiempo para sus actividades
		2. Priorizar actividades.
		3. Cumplir con los plazos de tiempo determinados.

Fuente: Elaboración propia a partir de:

Competencias generales presentadas en el proyecto Tuning Latinoamérica y libro “Aprendizaje Basado en Competencias” de Aurelio Villa y Manuel Poblete (2007).

4.5. Participantes

La presente investigación se desarrolló con quince docentes del área de Administración General en el periodo 2017 – II. Las entrevistas se realizaron en el mes de agosto y setiembre de 2017 en ambos campus de la Universidad de Piura. Se realizó una entrevista por asignatura.

Tabla N° 7. Participantes de entrevistas

Entrevista	Profesor	Campus	Asignatura
1	Victor Chavez	Piura	AD1
2	Elsa Alama	Piura	AD1
3	Claudio Cavassa	Lima	AD1
4	Carlos Lavalle	Lima	AD1
5	Jenny Cabrera	Lima	AD1
6	Beatriz Vegas	Piura	AD2
7	Fabiola Alcas	Piura	AD2
8	Jenny Cabrera	Lima	AD2
9	Guillermo Cangahuala	Lima	AD2
10	Jorge Olivera	Lima	AD3
11	Juana Huaco	Piura	AD3
12	Juan De Bernardis	Lima	AD4
13	Cesar Cáceres	Lima	AD4
14	Elsa Alama	Piura	AD4
15	Tania Guimac	Piura	AD4
16	Rosa Zambrano	Piura	AD5
17	Pilar García	Lima	AD5
18	Cesar Cáceres	Lima	AD5

4.6. Análisis de los resultados:

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los 15 docentes del área. Se realizó una entrevista por asignatura haciendo un total de 18.

4.6.1. Competencias de la asignatura:

En las 18 entrevistas realizadas, los docentes nombraron 9 de las 13 competencias, las competencias consideradas como las más desarrolladas por la asignatura son Dominio del área de estudios, Trabajo en equipo, Resolución de problemas, Comunicación, y Análisis. Estas fueron mencionadas en al menos 10 de las 18 entrevistas.

Finalmente se consideraron las competencias de Planificación, Toma de decisiones, Liderazgo y Emprendimiento e Innovación en menor frecuencia y en asignaturas puntuales.

A continuación, comentarios de cada competencia.

Dominio del área de estudios:

Los docentes coincidieron en la importancia de esta competencia para todas las asignaturas y la relacionaron a los objetivos de aprendizaje establecidos en el syllabus.

Esta competencia hace referencia al dominio general de contenidos de las asignaturas y a la trasferencia de saberes que puede hacer el alumno a situaciones reales. Consideramos que para medir el avance en el dominio de contenidos en el transcurso del semestre sería más adecuado determinar para cada asignatura las competencias específicas, relacionadas al contenido de cada una.

Por ejemplo, en Administración y Estrategia (AD2) se puede definir como una de las competencias específicas: detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/ o desarrollar nuevos productos

En este proceso deben trabajar en conjunto los profesores (de ambos campus) que dictan la misma asignatura analizando los contenidos de sus clases y objetivos del syllabus.

Trabajo en equipo:

Esta competencia se consideró como desarrollada por la asignatura en 16 de las 18 entrevistas. Todos los docentes evalúan el trabajo en equipo en la presentación de un trabajo final, sin embargo son la mayoría de docentes de las asignaturas de AD1, AD2 y AD4 quienes orientan a los alumnos en desarrollo de esta competencia mediante un seguimiento al avance de su trabajo final, con asesorías en horario de

oficina y monitoreo en el horario de clases, actividades grupales y de aprendizaje colaborativo²⁴ en el aula.

Resolución de problemas:

Esta competencia se consideró para la asignatura en 12 de las 18 entrevistas. Los docentes de asignaturas superiores, AD3, AD4 y AD5 consideraron esta competencia como bastante desarrollada en sus alumnos llegando al nivel de la competencia de Toma de decisiones.

Además, para los docentes esta es una de las competencias más sencillas en su evaluación y la mayoría utiliza para esto el método del caso.

Comunicación:

De las entrevistas se recogió la sugerencia de unificar las competencias de comunicación oral y comunicación escrita en una sola competencia con sus respectivos indicadores:

- Expresarse utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje.
- Utilizar lenguaje técnico en la comunicación oral.
- Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
- Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos.
- Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.

Son los docentes de AD1, AD2 y AD3 quienes forman a los alumnos en el desarrollo de las competencias de comunicación y les brindan la retroalimentación oportuna. Para los docentes de las asignaturas superiores estas competencias son un factor a evaluar en la presentación de sus evaluaciones, pero ya se espera que los alumnos lleguen a su asignatura con un buen nivel de logro en estas competencias.

Análisis

Los docentes de AD1, AD2 y AD3 estuvieron de acuerdo en considerar esta competencia para sus asignaturas, sin embargo, los docentes de AD1 y AD2 consideran que cumplir con los criterios de: buscar, procesar y analizar información de diversas fuentes y extraer datos o hechos relevantes son indicadores suficientes para alumnos de primer nivel.

Esta competencia es desarrollada y evaluada por la mayoría de docentes mediante el método del caso y los trabajos finales.

²⁴ Aprendizaje colaborativo: técnica que involucra a los estudiantes en actividades de aprendizaje conjunto, siendo responsables de su propio aprendizaje y del aprendizaje del resto de sus compañeros. Consiste en dividir a los estudiantes en pares o grupos muy pequeños y usar distintas actividades de aprendizaje para mejorar su entendimiento respecto a un tema o temas.

Planificación

Para la competencia de planificación los docentes recomendaron incluir los indicadores de la competencia control y administración del tiempo.

Si bien esta competencia fue elegida por los docentes de las asignaturas de AD1 y AD2 esta solo ha podido ser evaluada por los docentes en los indicadores correspondientes al manejo del tiempo y cumplimiento de los plazos establecidos:

- Establecer plazos de tiempo para sus actividades
- Cumplir con los plazos de tiempo determinados.

Emprendimiento e Innovación:

Esta competencia es desarrollada únicamente en la asignatura de “Emprendimiento y Estrategia” (AD2). Como esta asignatura corresponde a alumnos de primer año, los docentes sugirieron descartar el tercer indicador ya que los alumnos no cuentan con las herramientas para evaluar de manera completa la factibilidad de una idea de negocio. Esta competencia se logrará en mayor grado cuando los alumnos cursen las asignaturas del área de marketing, finanzas y operaciones.

Toma de decisiones

Los docentes de AD3 y AD5 fomentan en los alumnos el desarrollo de esta competencia mediante el método del caso y el análisis de una situación real en un trabajo grupal que deben entregar los alumnos a final del semestre. Sin embargo, esta competencia llega a ser desarrollada a un nivel superior en los alumnos de último año con las asignaturas de política y gobierno de la empresa.

Liderazgo

Esta competencia es para los docentes una de las más difíciles de desarrollar y evaluar, ya que las evidencias de su desarrollo tienen mucho que ver con la actitud del alumno no solo en el ámbito académico. Los docentes consideran que las asignaturas de AD4 y AD5 contribuyen al desarrollo de esta competencia, sin embargo, no la considerarían en su evaluación.

4.6.2. Desarrollo y evaluación de competencias en las asignaturas de Administración General

En general los docentes utilizan herramientas similares en sus clases, estas fueron las mencionadas en las entrevistas:

- Clase magistral
- Método del caso
- Aprendizaje basado en problemas
- Aprendizaje colaborativo
- Análisis de noticias
- Debates

- Role – playing
- Conversatorio con invitados expertos

La herramienta más usada por los docentes en el proceso de enseñanza es la clase magistral, para fomentar la atención de los alumnos y su comprensión de los temas presentados, los docentes se apoyan en material audiovisual para sus clases, fomentan el debate y la participación de los alumnos.

Para acercar al alumno a la realidad y a la práctica los docentes recurren al análisis de casos y el aprendizaje basado en problemas, estas herramientas son también las más usadas por los docentes y son ideales para contribuir al desarrollo de las competencias de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones en los alumnos.

En menor frecuencia los docentes afirmaron realizar en clase actividades como debates, role- playing, análisis de noticias de actualidad y conversatorios con invitados expertos.

Si bien los docentes promueven la participación o el debate en sus clases magistrales, en la mayoría de los casos, esta sigue siendo la herramienta más usada para lograr el proceso de aprendizaje en los alumnos. Sin embargo, como hemos visto en la literatura, este método no es el más adecuado para lograr el desarrollo de todas las competencias en alumno y no debería ocupar el mayor tiempo de la clase.

Las clases magistrales ayudan a los alumnos a adquirir los conocimientos de la temática presentada en cada asignatura, lo cual sumado a la reflexión y aplicación de estos conocimientos a las actividades prácticas realizadas en logran que los alumnos desarrollen las competencias específicas de cada asignatura (competencia dominio del área de estudios).

En cuanto al método del caso y el aprendizaje basado en problemas, consideramos que estas herramientas son de mucha utilidad para el desarrollo de las competencias de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones; las cuales son consideradas por los docentes como las mejor logradas y evaluadas en los alumnos.

En cuanto a la competencia de comunicación oral y escrita los docentes estuvieron de acuerdo en resaltar la importancia del nivel de desarrollo básico que el alumno ya debe traer en esta competencia, son los docentes de las asignaturas de AD1 y AD2 quienes identifican algunos vacíos en esta competencia y mediante la retroalimentación dan pautas a los alumnos para mejorar. Estos alumnos de primeros años de carrera llevan como parte de su formación asignaturas de estudios generales²⁵ en las que consolidaran el desarrollo de la competencia de comunicación escrita.

A pesar de realizar actividades en clases, análisis de casos y trabajos de manera grupal esto no es suficiente para desarrollar la competencia de trabajo en equipo. Los docentes son conscientes que para verificar el logro de esta competencia se requiere de tiempo y esfuerzo dedicados dentro y fuera del horario de clases, muchos

²⁵ Lengua y comunicación 1, Lengua y comunicación 2.

aprovechan las asesorías fuera del horario de clase para verificar el avance de los grupos en sus trabajos finales y darles la retroalimentación necesaria. Sin embargo, reconocen que se debe mejorar el desarrollo y evaluación de esta competencia.

Es importante mencionar que los docentes a tiempo completo son quienes conocían mejor las metodologías activas²⁶ de enseñanza y usaban mayor variedad de herramientas que la clase magistral y el método del caso. Muchos de los docentes que implementaron estos métodos participaron de algún seminario o charla educativa en donde se les informó sobre el tema y surgió el interés por implementarlo en sus clases. Se resalta entonces la importancia de la constante actualización que deben recibir los docentes en temas educativos y la necesidad de incrementar la comunicación y trabajo conjunto entre docentes del área y docentes que dictan una misma asignatura en ambos campus.

Actualmente las asignaturas de Administración General no se desarrollan bajo un enfoque de competencias y no se realiza una evaluación por competencias. Los docentes evalúan los objetivos planteados en el syllabus y el conocimiento de los contenidos de la asignatura mediante los siguientes instrumentos:

- Controles de lectura
- Informes de casos
- Prácticas calificadas
- Trabajos de investigación / trabajos prácticos
- Exposiciones
- Exámenes parciales y finales

Además, se consultó a los docentes si utilizaban rúbricas de evaluación y ninguno indicó hacerlo. Sin embargo la mayoría de docentes establece algunos criterios de evaluación para la revisión de los trabajos finales y las exposiciones, estos criterios pueden ser el punto de partida para el desarrollo de rúbricas que verifiquen el cumplimiento de los objetivos planteados a los alumnos.

Varios de los instrumentos usados por los docentes pueden ser adaptados al enfoque de evaluación de competencias, la literatura menciona que los instrumentos más adecuados son el método del caso, las exposiciones, los trabajos de investigación y análisis.

Por ejemplo, en una práctica calificada el docente estará evaluando competencias si pide a los alumnos analizar un caso o problemática respecto de una teoría o enfoque. Pero si en esa misma práctica lo que el docente solicita al alumno es colocar una definición o explicar una teoría lo único que estará requiriendo del alumno es el uso de su memoria.

²⁶ La metodología activa es una metodología de enseñanza centrada en el estudiante que busca promover su capacidad de reflexión y construcción de su propio aprendizaje dejando de lado la figura de transmisión de conocimientos docente – alumno. Se apoya en actividades de colaboración y trabajo en equipo, presentando al alumno casos lo más cercanos posibles a la realidad en la que se desempeñara posteriormente como profesional.

Capítulo 5

Propuesta de competencias

El propósito de este capítulo es presentar una propuesta con el listado de competencias definidas para cada una de las cinco asignaturas obligatorias del área de Administración General. Además, presentamos una propuesta para la evaluación de competencias en la asignatura de Comportamiento organizacional. En esta propuesta se desarrollaron las rúbricas de evaluación para las competencias de Dominio del área de estudios, Resolución de problemas, Comunicación oral y Comunicación escrita.

5.1. Competencias propuestas

Luego de analizar los contenidos de cada asignatura y la información obtenida en las entrevistas presentamos la propuesta con las competencias para cada asignatura. Los indicadores presentados pueden ser adaptados para cada instrumento de desarrollo o evaluación dependiendo de lo que se busca lograr con los alumnos.

5.1.1. Asignatura: Fundamentos de Administración (AD1)

En la tabla 8 se presentan las competencias de Planificación, Análisis, Comunicación, Trabajo en equipo y Dominio del área de estudios. La numeración en la que están presentadas no indica alguna jerarquía entre ellas.

Al ser una asignatura de primer ciclo solo se han considerado indicadores que los alumnos puedan alcanzar con la guía del docente.

Si bien los alumnos han desarrollado en un nivel básico estas competencias durante la educación secundaria los docentes manifestaron que muchos alumnos no cumplen con el mismo nivel de desarrollo en estas competencias. Por lo tanto, los docentes deben explicar a los alumnos claramente que esperan de ellos en la asignatura, darles seguimiento durante el semestre y hacer las correcciones oportunas.

Tabla N° 8. Competencias AD1

	COMPETENCIAS	DEFINICION	INDICADORES
Fundamentos de Administración (AD1)	1. Planificación	Determinar los objetivos, prioridades y métodos para desempeñar tareas mediante la organización de actividades con los medios disponibles y en los plazos adecuados.	1. Organizar el trabajo personal, recursos y tiempo de acuerdo a sus posibilidades y prioridades.
			2. Establecer plazos de tiempo para sus actividades
			3. Cumplir con los plazos de tiempo determinados.
	2. Análisis	Distinguir y separar las partes de un todo para facilitar su comprensión.	1. Buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
			2. Extraer datos o hechos relevantes
	3. Comunicación	Transmitir de forma oral y escrita ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse oralmente utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje
			2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación oral
			3. Demostrar dominio del contenido.
			4. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
			5. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos
6. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.			
4. Trabajo en equipo	Integrarse y colaborar en la consecución de objetivos comunes en otras personas, áreas y organizaciones.	1. Cumplir con sus responsabilidades individuales dentro del trabajo de equipo.	
		2. Asistir a las reuniones, participar y colaborar activamente con las tareas del equipo.	
5. Dominio del área de estudios	Tener el conocimiento fundamental del área temática y poder aplicar estos conocimientos en la solución de problemas	Los docentes de AD1 definirán sus indicadores en base a las competencias específicas de esta asignatura.	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Asignatura: Administración y Estrategia (AD2)

Para la asignatura de Administración y Estrategia se presentan seis competencias. Al ser también una asignatura de primer año (segundo ciclo) los docentes consideraron importante seguir desarrollando en los alumnos las competencias de Planificación, Análisis, Comunicación, Trabajo en equipo y el Dominio los contenidos de la asignatura.

Como podemos apreciar en la tabla 9, en esta asignatura también encontramos la competencia de Emprendimiento e Innovación, para la cual se han considerado solo dos primeros indicadores propuestos en la entrevista ya que los alumnos completaran el desarrollo de esta competencia con asignaturas como Marketing y Finanzas.

Tabla N° 9. Competencias AD2

	COMPETENCIAS	DEFINICION	INDICADORES
Administración y Estrategia (AD2)	1. Planificación	Determinar los objetivos, prioridades y métodos para desempeñar tareas mediante la organización de actividades con los medios disponibles y en los plazos adecuados.	1. Organizar el trabajo personal, recursos y tiempo de acuerdo a sus posibilidades y prioridades.
			2. Establecer plazos de tiempo para sus actividades
			3. Cumplir con los plazos de tiempo determinados.
	2. Análisis	Distinguir y separar las partes de un todo para facilitar su comprensión.	1. Buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
			2. Extraer datos o hechos relevantes
	3. Comunicación	Transmitir de forma oral y escrita ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse oralmente utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje
			2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación oral
			3. Demostrar dominio del contenido.
			4. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
5. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos			
6. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.			

Tabla N° 9. Competencias AD2 (continuación)

	4. Trabajo en equipo	Integrarse y colaborar en la consecución de objetivos comunes en otras personas, áreas y organizaciones.	1. Cumplir con sus responsabilidades individuales dentro del trabajo de equipo. 2. Asistir a las reuniones, participar y colaborar activamente con las tareas del equipo.
	5. Emprendimiento e Innovación	Generar oportunidades de negocio y nuevas ideas evaluando la factibilidad de su implementación y asumiendo el riesgo.	1. Identificar necesidades, oportunidades y problemas presentes en su entorno. 2. Generar alternativas a las oportunidades y problemas identificados en su entorno.
	6. Dominio del área de estudios	Tener el conocimiento fundamental del área temática y poder aplicar estos conocimientos en la solución de problema.	Los docentes de AD2 definirán sus indicadores en base a las competencias específicas de esta asignatura.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Asignatura: Diseño Organizacional (AD3)

En la tabla 10 encontramos las competencias de Análisis, Comunicación, Resolución de problemas, Toma de decisiones y Dominio del área de estudios.

Para esta asignatura los docentes se apoyan mucho de casos y análisis a empresas reales para fomentar en los alumnos el desarrollo de las competencias de resolución de problemas y la toma de decisiones.

Para poder aprobar con éxito esta signatura los alumnos requieren un buen nivel de desarrollo de las competencias de Análisis y Comunicación escrita.

La competencia de comunicación la seguiremos encontrando en las cinco asignaturas del área. Sin embargo, los docentes de AD3 expresaron que tienen un interés especial en el desarrollo y evaluación de la comunicación escrita.

Tabla N° 10. Competencias AD3

	COMPETENCIAS	DEFINICION	INDICADORES
Diseño Organizacional (AD3)	1. Análisis	Distinguir y separar las partes de un todo para facilitar su comprensión.	1. Buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
			2. Extraer datos o hechos relevantes
			3. Interpretar información cualitativa y cuantitativa
	2. Comunicación	Transmitir de forma oral y escrita ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse oralmente utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje
			2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación oral
			3. Demostrar dominio del contenido.
			4. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
			5. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos
			6. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.
	3. Resolución de problemas	Identificar y analizar los elementos que constituyen a un problema y formular alternativas de solución	1. Identificar un problema.
			2. Utilizar sus conocimientos y criterios para analizar las causas y consecuencias del problema.
			3. Generar alternativas de solución con el criterio adecuado.
	4. Toma de decisiones	Evaluar alternativas de solución y seleccionar la más adecuada.	1. Aplica métodos y análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar las alternativas.
			2. Realiza un correcto análisis individual y grupal de las alternativas.
			3. Selecciona la alternativa más adecuada.
	5. Dominio del área de estudios	Tener el conocimiento fundamental del área temática y poder aplicar estos conocimientos en la solución de problema.	Los docentes de AD3 definirán sus indicadores en base a las competencias específicas de esta asignatura.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Asignatura: Comportamiento Organizacional (AD4)

En la asignatura de AD4 los alumnos estudian temas relacionados al comportamiento individual y grupal mediante clases magistrales y clases activas. Se exige de los alumnos mucha participación en clase mediante actividades de aprendizaje colaborativo, debates, casos, autoevaluaciones y presentaciones orales.

En la tabla 11 podemos observar nuevamente a las competencias de Comunicación, Resolución de problemas, Trabajo en equipo, Liderazgo y Dominio del área de estudios.

Los docentes resaltaron en sus entrevistas la dificultad para evaluar la competencia de Liderazgo porque las evidencias que demuestran su desarrollo son de carácter cualitativo como el papel que cumple un alumno dentro de un equipo de trabajo. Sin embargo, consideran importante incluirla en el listado porque la asignatura contribuye a su desarrollo mediante un módulo de liderazgo considerado dentro del syllabus y actividades realizadas en clase para que los alumnos pongan en práctica esta competencia.

Tabla N° 11. Competencias AD4

Comportamiento Organizacional (AD4)	1. Comunicación	Transmitir de forma oral y escrita ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse oralmente utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje
			2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación oral
			3. Demostrar dominio del contenido.
			4. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
			5. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos
			6. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.
	2. Resolución de problemas	Identificar y analizar los elementos que constituyen a un problema y formular alternativas de solución	1. Identificar un problema.
			2. Utilizar sus conocimientos y criterios para analizar las causas y consecuencias del problema.
			3. Generar alternativas de solución con el criterio adecuado.

Tabla N° 11. Competencias AD4 (continuación)

	3. Trabajo en equipo	Integrarse y colaborar en la consecución de objetivos comunes en otras personas, áreas y organizaciones.	1. Cumplir con sus responsabilidades individuales dentro del trabajo de equipo. 2. Asistir a las reuniones, participar y colaborar activamente con las tareas del equipo. 3. Contribuir al desarrollo del equipo coordinando las actividades, favoreciendo la comunicación y el reparto equilibrado de responsabilidades.
	4. Liderazgo	Influir sobre las personas y/o grupos contribuyendo a su desarrollo	1. Tomar iniciativas que sabe comunicar a los demás con convicción y coherencia. 2. Fomentar las ideas y participación de los demás y no imponer las propias.
	5. Dominio del área de estudios	Tener el conocimiento fundamental del área temática y poder aplicar estos conocimientos en la solución de problema.	Los docentes de AD4 definirán sus indicadores en base a las competencias específicas de esta asignatura.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.5. Asignatura: Dirección de Personal (AD5)

En la tabla 12 encontramos a las competencias de Comunicación, Resolución de problemas, Toma de decisiones Liderazgo y Dominio del área de estudios. Estas competencias son desarrolladas por los docentes mediante el aprendizaje colaborativo en clase, el método del caso, actividades como role playing y debates.

En las propuestas se ha considerado la recomendación de los docentes de plantear la competencia de Comunicación como una sola. Sin embargo, para su evaluación sugerimos separarlas para poder verificar el avance de los alumnos en cada una.

Tabla 12. Competencias AD5

	COMPETENCIAS	DEFINICION	INDICADORES
Dirección de Personal (AD5)	1. Comunicación	Transmitir de forma oral y escrita ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse oralmente utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje
			2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación oral
			3. Demostrar dominio del contenido.
			4. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.
			5. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos
			6. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.
	2. Resolución de problemas	Identificar y analizar los elementos que constituyen a un problema y formular alternativas de solución	1. Identificar un problema.
			2. Utilizar sus conocimientos y criterios para analizar las causas y consecuencias del problema.
			3. Generar alternativas de solución con el criterio adecuado.
	3. Toma de decisiones	Evaluar alternativas de solución y seleccionar la más adecuada.	1. Aplica métodos y análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar las alternativas.
			2. Realiza un correcto análisis individual y grupal de las alternativas.
			3. Selecciona la alternativa más adecuada.
	4. Liderazgo	Influir sobre las personas y/o grupos contribuyendo a su desarrollo	1. Tomar iniciativas que sabe comunicar a los demás con convicción y coherencia.
			2. Fomentar las ideas y participación de los demás y no imponer las propias.
	5. Dominio del área de estudios	Tener el conocimiento fundamental del área temática y poder aplicar estos conocimientos en la solución de problema.	Los docentes de AD5 definirán sus indicadores en base a las competencias específicas de esta asignatura.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Propuesta de un modelo para la evaluación de competencias de las asignaturas del área de Administración General

Con el objetivo de que cada asignatura pueda evaluar sus competencias correspondientes presentamos un modelo de rúbricas de evaluación.

Se decidió realizar un modelo de medición de competencias en la asignatura de Comportamiento Organizacional (AD4), por ser la asignatura a cargo de la Asesora de tesis con la asistencia de la tesista. Mediante el siguiente procedimiento:

1. Definición del listado de competencias de la asignatura y sus respectivos indicadores. (los cuales fueron presentados en la tabla 11)
2. Definición de los momentos de evaluación: Trabajo final. Informe escrito y exposición.
3. Definición de las competencias e indicadores a evaluar en el trabajo final. (ver columna 2 de la tabla 13 y tabla 14)
4. Definición de niveles de ejecución de cada competencia.
5. Asignación de ponderaciones para la calificación.
6. Definición de los agentes evaluadores. Pueden ser los docentes de la asignatura o incluir también la presencia de otros docentes jurado.

En la figura 1 se describe gráficamente el procedimiento descrito.

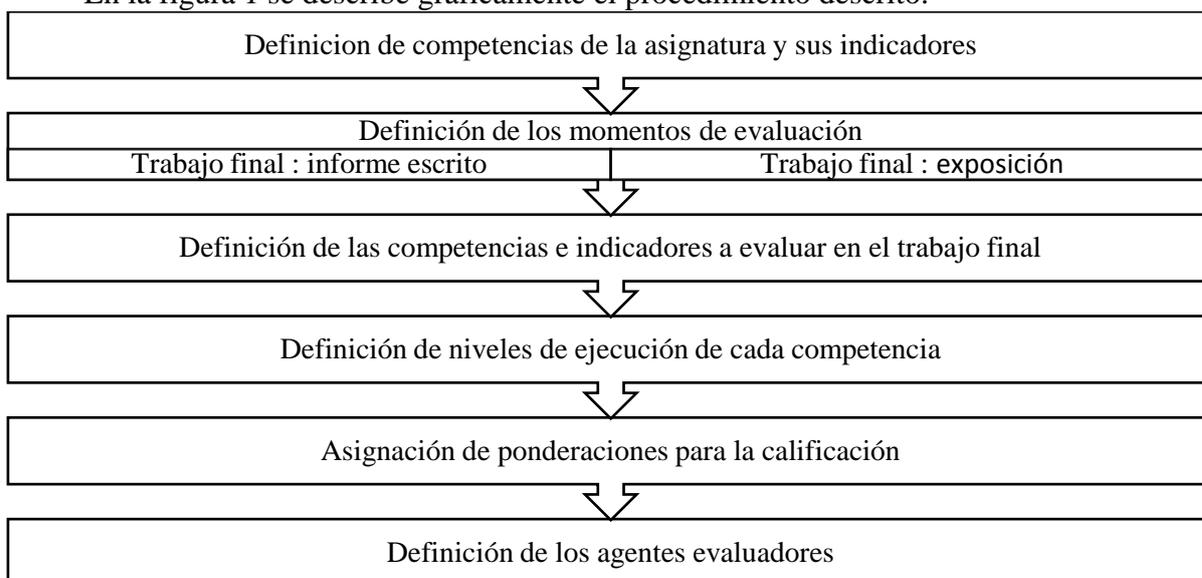


Figura N° 1: Procedimiento propuesto para la evaluación de competencias del trabajo final de AD4.

Fuente: Elaboración propia en base a Valderrama et al (2009)

Desarrollo de la propuesta de evaluación:

El instrumento, en base al cual se desarrollaron las rúbricas, es el trabajo final de la asignatura y se espera implementarlo en el siguiente semestre de estudios. En este instrumento se van a evaluar las competencias: dominio del área de estudios, resolución de problemas, comunicación oral y comunicación escrita.

Este trabajo final consiste en un informe escrito y una exposición. Los alumnos deben elegir una empresa con sede en Piura para realizar un análisis del comportamiento organizacional.

El grupo debe identificar una problemática, vinculada al comportamiento organizacional existente en la empresa o alguna de sus áreas funcionales, proponer alternativas de solución viables para esa empresa.

Este trabajo se realizará de manera grupal, todos los integrantes tendrán la misma nota en el informe escrito y obtendrán una nota individual por su exposición.

La presentación del informe escrito debe seguir la siguiente estructura:

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS GENERALES

- Nombre de la empresa.
- Breve historia, giro y actividades principales de la empresa. (no más de dos hojas)
- Organigrama general, señalando la ubicación del área a analizar.
- Datos de la persona (as) entrevistadas para realizar el trabajo

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS ESPECÍFICOS

- Aspectos de comportamiento individual.
- Aspectos de comportamiento grupal.
- Aspectos de sistema organizacional.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE ASPECTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Identificación del problema relacionado con el comportamiento organizacional.
- Análisis de la problemática identificada. (causas, consecuencias, impacto)

CAPÍTULO 4. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

- Presentación de las alternativas de solución al problema
- Análisis de la viabilidad de las alternativas de solución

A continuación, presentamos la propuesta de evaluación de competencias en el trabajo final de la asignatura Comportamiento Organizacional (AD4). Se ha elegido realizar la propuesta en este trabajo porque cumple con las características encontradas en la literatura, es decir, fomenta en los alumnos la solución de problemas reales y los acerca a la realidad en la que se van a desempeñar como profesionales. Además, al ser el trabajo final de la asignatura permite evaluar varias competencias.

Para la elaboración de las rúbricas presentadas se ha revisado el libro “Rúbricas para la evaluación de competencias” de Masmitjá et al (2013) y se ha seguido la estructura planteada por las autoras Gatica - Lara & Uribarren – Berrueta (2013):

Conceptos /rubros	Niveles de ejecución			
	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Aspectos a evaluar	Criterios Evidencias a alcanzar			

Se han definido cuatro *niveles*: Inadecuado, Bajo, Bueno y Excelente.

Como *aspectos a evaluar* se han considerado los indicadores de cada competencia, respecto de estos indicadores se han definido cuatro *criterios* a alcanzar por los estudiantes, cada uno de estos criterios corresponde a un nivel de ejecución de la competencia.

Para facilitar el proceso de calificación se le ha asignado a cada *criterio* un puntaje, en el momento de la evaluación el docente debe verificar el nivel del cumplimiento que presentan los alumnos y colocar en el casillero en blanco el puntaje correspondiente. La sumatoria total de puntajes dará como resultado la nota del alumno.

En la tabla número 13 se presenta la rúbrica para la calificación del informe escrito. En este informe se propone evaluar las competencias de dominio del área de estudios, resolución de problemas y comunicación escrita.

En la tabla número 14 se presenta la rúbrica para la calificación de la exposición, la cual evalúa la competencia de comunicación oral.

El puntaje²⁷ se ha asignado de forma equitativa en cada criterio, de manera que un alumno que demuestre un nivel de excelencia en cada competencia obtenga la calificación de 20.

²⁷ El puntaje a cada criterio y competencia se ha definido a criterio personal y puede ser modificado.

Tabla N° 13. Rúbrica de evaluación del dominio del área de estudios, resolución de problemas y toma de decisiones

INSTRUMENTO: TRABAJO FINAL - INFORME ESCRITO						
Competencia	Indicadores	Inadecuado	Bajo	Bueno	Excelente	Puntaje
Dominio del área de estudios: conoce e identifica los aspectos del comportamiento individual, grupal y sistemas organizacionales y reconoce su impacto en la empresa.	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1- 2</i>	<i>3 - 4</i>	<i>5- 6</i>	
	Identifica y analiza los aspectos del comportamiento organizacional en la empresa estudiada	El alumno no identifica aspectos del comportamiento organizacional en la empresa.	El alumno identifica algunos aspectos del comportamiento organizacional presentando algunas confusiones.	El alumno identifica correctamente aspectos del comportamiento organizacional en la empresa.	El alumno identifica correctamente y analiza el buen o mal desarrollo de estos aspectos en la empresa.	
Resolución de problemas: Identificar y analizar los elementos que constituyen a un problema y formular alternativas de solución	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
	Realiza el diagnóstico adecuado de problemas de comportamiento organizacional en alguna de las áreas de la empresa estudiada	El alumno no es capaz de identificar problemas de comportamiento organizacional en la empresa.	El alumno presenta errores en la identificación del problema y las consecuencias de este problema.	El alumno es capaz de identificar correctamente una problemática relacionada al comportamiento organizacional en la empresa.	El alumno realiza un correcto diagnóstico de la problemática encontrada. (causas y consecuencias del problema en la empresa)	
	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2 - 3</i>	<i>4</i>	
	Propone alternativas de solución. Elige la alternativa más adecuada para la empresa estudiada.	El alumno no propone ninguna alternativa de solución.	El alumno propone dos alternativas relacionadas a la teoría pero no viables para la empresa.	El alumno propone al menos dos alternativas viables para la empresa.	El alumno propone por lo menos tres alternativas adecuadas y el análisis de su viabilidad es completo.	
Comunicación escrita: Transmitir por escrito ideas de forma correcta, directa y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
	Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados, ortográfica y gramaticalmente correctos. Cumple con los requerimientos de presentación.	El informe no cumple con los requerimientos de presentación.	El informe no tiene la adecuada estructura y presentación, además contiene algunos errores ortográficos y /o gramaticales	El informe esta adecuadamente estructurado y redactado. Cumple con la mayoría de los requerimientos de presentación.	El informe presenta la estructura correcta, no contiene errores gramaticales y cumple con todos los requerimientos establecidos.	
	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2 - 3</i>	<i>4</i>	
	Presentar información completa y relevante, además de utilizar lenguaje técnico en la comunicación.	El informe no presenta información para desarrollar los contenidos.	El informe no presenta toda la información necesaria para desarrollar los contenidos y usa incorrectamente los términos propios de la asignatura.	El informe presenta en su mayoría información relevante para los contenidos del trabajo y se apoya lenguaje técnico.	El informe presenta solo información relevante que ayuda al desarrollo de los contenidos del trabajo y su comprensión. Además utiliza correctamente el lenguaje técnico.	
Sumatoria de puntajes (Calificación)=						

Tabla N° 14. Rúbrica de evaluación de la comunicación oral

Competencia	Indicadores	Inadecuado	Bajo	Bueno	Excelente	Puntaje
Comunicación oral: Transmitir ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 4</i>	<i>5 - 7</i>	
	Demostrar dominio del contenido.	El alumno no demuestra conocimiento del contenido del trabajo. Utiliza los medios de apoyo (como diapositivas) para leer todo el contenido.	El alumno domina parte del contenido del trabajo, pero necesita apoyarse en la lectura del material de apoyo. No responde las preguntas formuladas.	El alumno domina los contenidos y usa adecuadamente los medios de apoyo pero no responde correctamente todas las preguntas.	El alumno demuestra dominio del contenido, utiliza los medios de apoyo para potenciar su exposición y responde correctamente las preguntas.	
	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 4</i>	<i>5 - 7</i>	
	Expresarse utilizando un lenguaje técnico y claro que permita la comprensión total del mensaje. La información sigue una secuencia lógica.	El alumno no demuestra claridad en sus ideas y la información que presenta no sigue una secuencia lógica.	El alumno presenta información estructurada pero no utiliza lenguaje técnico ni se expresa claramente, puede presentar algunos errores como muletillas.	El alumno mantiene una secuencia lógica en la presentación y utiliza algunos términos técnicos. Puede tener algunos errores en la presentación de la información.	El alumno utiliza lenguaje técnico, presenta la información con una secuencia lógica y se expresa con claridad, sin el uso de muletillas.	
	<i>Puntaje</i>	<i>0</i>	<i>1 - 2</i>	<i>3 - 4</i>	<i>5 - 6</i>	
	Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.	El alumno presenta nerviosismo, tono de voz bajo y no puede concluir su exposición.	El alumno demuestra un mínimo dominio de escena y fluidez en la exposición.	El alumno se expresa con fluidez y dominio de escena. Cuida su lenguaje no verbal durante la exposición.	El alumno se expresa con fluidez, naturalidad y demuestra dominio de escena. Fomenta el interés en los oyentes mediante su lenguaje verbal y no verbal.	
	Sumatoria de puntajes (Calificación) =					

Conclusiones

- 1) La revisión de la literatura permitió definir el término competencia como: “Combinación de conocimientos, aptitudes, actitudes y valores cuyo desarrollo se consolidará a lo largo de las experiencias de cada persona”.

La combinación de estos elementos mencionados, a los cuales podemos llamar recursos propios, junto a los recursos de los que pueda disponer en su entorno, ayudarán a la persona a realizar tareas, cumplir con sus funciones, tomar decisiones y otra serie de cuestiones necesarias para actuar en el ámbito profesional y personal.

- 2) Las competencias se desarrollan gracias al acercamiento de los estudiantes con la realidad profesional. De acuerdo a lo encontrado en la literatura, para lograr el desarrollo de competencias en los estudiantes es necesario que el docente adopte la tarea de un guía o facilitador entre los estudiantes y su aprendizaje. Se deben priorizar en clase las actividades y materiales que presenten casos y problemas reales, buscando que el alumno llegue a desarrollar la capacidad de aplicar sus conocimientos y capacidades a distintas situaciones que se le puedan presentar en el ámbito profesional.

Por lo tanto, el enfoque de una educación por competencias exigirá del alumno un mayor involucramiento y participación en su proceso de aprendizaje.

- 3) Asimismo, la revisión de la literatura sugiere el apoyo de rúbricas de evaluación para la medición de las competencias, ya que esta herramienta permite diseccionar las competencias en tareas más simples distribuidas de forma gradual. Además, una adecuada evaluación debe hacerse en base a instrumentos que requieran de los alumnos la solución de problemas y situaciones del contexto en el que desenvolverán como profesionales. Algunas sugerencias son el análisis de casos, análisis empresarial, trabajos grupales, exposiciones y autoevaluaciones.
- 4) El proceso de selección que se realiza para los postulantes a la Universidad de Piura no comprueba que cuenten con el nivel necesario de desarrollo en varias competencias como Comunicación oral, Planificación y Trabajo en equipo. Los docentes de primer año deben identificar estas dificultades en los estudiantes para guiarlos en el desarrollo de estas competencias, brindarles la retroalimentación oportuna y lograr que, a lo largo sus estudios universitarios, desarrollen las competencias necesarias para insertarse en el mundo laboral con éxito.

- 5) Las competencias identificadas por los docentes del área de Administración General son: Dominio del área de estudios, Trabajo en Equipo, Resolución de problemas, Comunicación, Análisis, Planificación, Toma de decisiones, Emprendimiento y Liderazgo.

Para ayudar a los alumnos a desarrollar las competencias de Análisis, Resolución de problemas y Toma de decisiones los docentes utilizan el método del caso y el aprendizaje basado en problemas. Estas herramientas de metodología activa clase fomentan el desarrollo de competencias y fueron consideradas por los docentes como las más sencillas para aplicar en el aula.

Las competencias más difíciles de desarrollar y evaluar son las competencias relacionadas al aspecto actitudinal de los estudiantes como la Planificación, el Trabajo en equipo y el Liderazgo, ya que estas deben ser observadas en el comportamiento de las personas y demandarán del docente un mayor esfuerzo y tiempo de dedicación. El evaluar estas competencias requeriría que el docente realice un trabajo de observación continua durante las actividades trabajadas en clase y la aplicación de autoevaluaciones para que los alumnos identifiquen su desarrollo en estas competencias.

- 6) Actualmente, los docentes del área utilizan herramientas en clase que contribuyen al desarrollo de competencias en los alumnos como: el método del caso, aprendizaje basado en problemas, actividades de aprendizaje colaborativo, debates y role playing. De las cuales, la más usada es el método del caso.

Sin embargo, el tiempo que le dedican a estas actividades es limitado y la clase magistral sigue siendo la herramienta más usada y a la cual se le dedica la mayor parte de tiempo de una clase.

Para fomentar el desarrollo de competencias en los alumnos se debe incrementar el tiempo destinado a estas actividades de metodología activa antes mencionadas y fomentar la participación y reflexión de los alumnos durante las clases magistrales.

Durante las entrevistas los docentes manifestaron como principal limitación para incrementar el número de metodologías activas, el tiempo, del que disponen tanto dentro como fuera de clase, y el número de alumnos que puedan tener en su asignatura. Además, resaltaron que la disposición física de las aulas está diseñada para clase magistral.

- 7) El instrumento diseñado para la investigación será de utilidad para que otras áreas académicas identifiquen las competencias que desarrollan sus asignaturas. Además, el procedimiento y modelo propuestos para la evaluación de competencias puede ser adaptado a otros instrumentos y utilizado por los docentes del área de Administración General o de otras áreas académicas, permitiéndoles compartir criterios y hacer más objetiva la evaluación.

- 8) Los docentes a tiempo completo fueron quienes manifestaron conocer y aplicar mayor variedad de herramientas de enseñanza activas en clase. Los docentes comentaron que empezaron a incrementar las metodologías activas en sus clases después de participar de alguna capacitación o taller sobre el tema.

Se recomienda incrementar la comunicación entre los docentes del área en ambos campus para fomentar este intercambio de ideas, sobre todo a los colaboradores docentes.

Adoptar un enfoque de educación por competencias requiere cambios en la institución universitaria y preparación de los docentes. No es un proceso que se logra de un día para otro. Por lo tanto, se sugiere incrementar la participación de los docentes y autoridades del programa académico en talleres de metodologías activas y de evaluación de competencias.

Futuras líneas de investigación

Primero, se sugiere trabajar en conjunto con los profesores del área de Administración General los resultados presentados en esta investigación y aplicar el modelo de evaluación propuesto a los estudiantes durante un semestre obtener la retroalimentación oportuna y seguir mejorando la propuesta.

La metodología propuesta para la identificación de las competencias, así como para su evaluación, puede servir para aplicarlas en asignaturas de otras áreas académicas.

En una investigación posterior podrían realizarse focus group y encuestas a alumnos y egresados del programa académico para identificar las competencias que ellos consideran desarrolladas en las distintas áreas académicas y a lo largo de toda la carrera de Administración de Empresas. Y cruzar esta información con las opiniones manifestadas por los docentes.

Además, sería de utilidad realizar una medición del nivel de desarrollo de competencias por cada semestre o año académico para monitorear el avance de los estudiantes y verificar si las metodologías utilizadas para la enseñanza y evaluación están cumpliendo sus objetivos.

Limitaciones de la investigación

La primera limitación identificada para el desarrollo y evaluación de competencias es la preparación que requiere por parte de los docentes en metodologías de enseñanza y evaluación. Además, requerirá de ellos una mayor dedicación de tiempo y esfuerzos. Las metodologías activas demandan más tiempo que la clase magistral y en algunos casos los docentes comentaron que no cuentan con el tiempo suficiente para completar los temas del syllabus si incrementan el número de actividades participativas en clase.

Otra limitación a tener en cuenta es el número de alumnos por salón, ya que un número elevado dificulta las actividades que requieren observación y seguimiento de parte de los docentes.

Una limitación encontrada durante el diseño de la herramienta de investigación fue que el Programa Académico no contaba con un perfil de egresado definido por competencias, lo cual hubiera sido el punto de partida para definir las competencias a presentar en las entrevistas. Para la investigación se consideró el perfil vigente desde el año 2016 y la propuesta de perfil de competencias que se encuentra aún en evaluación, además de las competencias presentadas en el proyecto Tuning América Latina.

Otra limitación es la naturaleza subjetiva de las respuestas brindadas por los docentes en la entrevista ya que podrían haberse sentido evaluados durante la misma. Esta subjetividad se controló en el diseño de las preguntas y aclarando el objetivo de la investigación a los participantes.

Bibliografía

- Agüero, M. d. (2008). El reto de la formación profesional de los administradores. *Contaduría y Administración*, 141 - 149.
- Allen, J., Raemaekers, G., & van der Velden, R. (2003). La medición de las competencias de los titulados superiores. presentado en Seminario de Metodos de Analisis de la Insercion Laboral de los Universitarios, (págs. 31-53). Leon España.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Argudín, Y. (2005). Educación basada en competencias. Mexico: Trillas.
- Beneitone, P., Equetini, C., Gonzales, J., Maletá, M. M., Siufi, G., & Wagenaar, R. (2007). Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final Proyecto tuning- América Latina 2004 - 2007. Tuning Project.
- Fuentes, M. -H. (19 de 09 de 2014). Textos PUCP. Obtenido de <http://textos.pucp.edu.pe/texto/Enfoque-por-Competencias--2014-C-Miguel-Humberto-Fuentes-Huerta>
- Gatica - Lara, F., & Uribarren - Berrueta, T. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigación en Educación Médica*, 61- 65.
- Gomez, I. (2005). Una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y educadores*, 45 - 66.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Bapptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- International Project Management Association (IPMA). (2006). Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos. Editorial UPV.
- Kuzanitis, A. (2016). Planificación Curricular Basada en Competencias y Enfoque de Carrera. Taller Universia. Lima.
- Larraín, A., & Gonzales, L. (2005). Formación universitaria por competencias. presentado en el Seminario Internacional CINDA "Curriculo Universitario basado en Competencias". Barranquilla, Colombia.

- Leboyer, c. L. (1997). *Gestion de las competencias*. Barcelona: Edicion Gestion 2000.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formacion de competencias profesionales. *EAN*, 128-136.
- Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Toronto: Documento de trabajo.
- Masmitjá, J. A., & et al. (2013). *Rúbricas para la evaluación de competencias*. Barcelona: OCTAEDRO,S.L.
- McClland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than For Intelligence. *American Psychologist*, 1-13.
- Ministerio de Educación . (2017). Minedu. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/aprendizajes>
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). Ministerio de Educación (MINEDU). Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>
- National center for education stadistics (NCES). (15 de marzo de 2002). Definig and assessing learning: exlploring competency based iniciatives. Obtenido de <http://nces.ed.gov/pubs2002/2002159.pdf>
- Pacheco, J. C. (2013). *Direccion Por Competencias: Los distintos modelos de competencias, sus supuestos,limites y fortalezas. ¿Como plantear e implantar la evalaucion por competencias en la empresa?* Lima.
- Pizano, G. (1998). *Curriculo por competencias* . Investigación Educativa editorial UNMSM.
- Polo, L., & LLano, C. (1997). *Antropologia de la accion directiva* . Aedos.
- Proyeto Tuning. (2000).
- Ros Mendoza LH, et al. (2017). La enseñanza en Radiología: un nuevo método para planificar y evaluar por competencias. *Revista Argentina de Radiología*.
- Salinas, N. H. (2007). *Competencias Proyecto Tuning - Europa, Tuning - America Latina*. Bogotá.
- Sladogma, M. (2000). Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo: la experiencia argentina. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 149.
- Tobón, S. (2013). *Evaluación de las competencias en la educación básica*. México: Santillana .
- Valderrama Vallés, E. R. (2009). *La evaluación de competencias en los Trabajos Fin de Estudios*. Barcelona: Jornadas De Enseñanza Universitaria De La Informática .

Villa, A., & Poblete, M. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Bilbao: ediciones mensajero .

Zabala Vidiella , A., & Arnau Belmonte, L. (2014). Métodos para la enseñanza de las competencias. España: GRAÓ.

Anexos

Anexo 1:
Perfil del ingresante de la carrera de Administración de Empresas

COMPETENCIAS DEL ASPECTO ACTITUDINAL:

- Ética y la moral.
- Democracia.
- Crítico y reflexivo.
- Creativo e innovador.
- Sensibilidad y la solidaridad.
- Trascendencia.
- Comunicación.
- Empatía y la tolerancia.
- Organización.
- Proactividad.
- Autonomía.
- Flexibilidad.
- Resolución de problemas.
- Investigación e información.
- Cooperación.
- Emprendimiento.

COMPETENCIAS DEL ASPECTO APTITUDINAL:

- Opera conforme a reglas aprendidas.
- Fija información recién aprendida y lo aplica de inmediato.
- Estima valores sin realizar cálculos.
- Estima el valor de verdad de proposiciones.
- Descubre relaciones implícitas en el problema planteado.
- Compara magnitudes e infiere conclusiones a partir de un enunciado.
- Transforma palabras en símbolos y viceversa.
- Traduce de una forma simbólica a otra (lee gráficos, interpreta diagramas, opera con símbolos).
- Comprende y organiza la información dada, produce una solución y evalúa el resultado obtenido en relación al problema planteado.
- Evalúa la situación problemática que se le presenta usando todas las habilidades anteriores mencionadas.
- Posee un dominio léxico que le permite determinar el valor semántico de las palabras.
- Posee competencia textual / Mantiene la coherencia y cohesión de textos.
- Usa las palabras adecuadas para unir y relacionar elementos gramaticales.
- Produce textos con claridad, orden y coherencia.
- Organiza la información de un discurso, identificando las ideas principales, las ideas secundarias, así como las relaciones que establecen unas y otras.
- Interpreta lo que lee, construye nuevos significados.
- Establece relaciones entre lo que lee y su experiencia y con informaciones anteriores.
- Es capaz de una actitud crítica.

Anexo 2:

Perfil del egresado de la carrera profesional de Administración de Empresas:

La formación está sustentada en el desarrollo de las competencias principales como liderazgo, trabajo en equipo, emprendurismo y habilidades de comunicación, que se irán desplegando a lo largo de la carrera mediante las siguientes capacidades:

- Desarrollar, implementar y seguir un plan estratégico que comprenda objetivos operativos y de largo plazo, que considere la eficacia, atractividad y unidad en la organización.
- Implementar adecuados sistemas de organización.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- Administrar un sistema logístico integral.
- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
- Desarrollar e interpretar la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Usar la información de gestión para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
- Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Gestionar y desarrollar el talento humano en la organización.
- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
- Incorporar en los objetivos estratégicos de la empresa, un adecuado desempeño de responsabilidad social que permita satisfacer las expectativas de los grupos de interés.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.
- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
- Implementar una adecuada gestión con los clientes y formular planes de marketing mediante estudios de mercado adecuados.

Anexo 3: Malla curricular de la carrera de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ÁREAS	1er. Nivel		2do. Nivel		3er. Nivel		4to. Nivel		5to. Nivel		PLAN 2016 ASIGNATURAS		
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X			
HUMANIDADES	HC1 3	HC2 4	HC3 3									34	SIGLA ÁREA DE HUMANIDADES HC1 Historia y Cultura Premoderna HC2 Historia y Cultura Moderna HC3 Historia y Cultura Contemporánea LC1 Lengua y Comunicación 1 LC2 Lengua y Comunicación 2 TE1 Introducción a la Teología TE2 Teología y Vida Cristiana DSO Doctrina Social de la Iglesia RCO Realidad y Conocimiento PSO Persona y Sociedad ETC Ética Ciudadana
	LC1 4	LC2 4											
	RCO 4	PSO 3	ETC 3	TE1 2	TE2 2	DSO 2						8	SIGLA ÁREA DE INVESTIGACIÓN MET Metodología de Estudio MEI Métodos de Investigación PT1 Plan de Tesis 1 PT2 Plan de Tesis 2
DERECHO				MIN1 4	MIN2 4	MIN3 4	DCM 4		DLT 4				
MATEMÁTICAS	MT1 4	MT2 4	MT3 4	ES1 4	ES2 4							12	SIGLA ÁREA DE MATEMÁTICA LOG Lógica MT1 Matemática 1 MT2 Matemática 2 MT3 Matemática 3 ES1 Estadística 1 ES2 Estadística 2 IN1 Informática
	LOG 3		IN1 4				OP1 4	OP2 4	OP3 4				
OPERACIONES												17	SIGLA ÁREA DE CONTABILIDAD CF1 Fundamentos de Contabilidad CF2 Introducción a las Normas Internacionales de Información Financiera CC1 Contabilidad de Costos CC2 Costos y Presupuestos CGE Control de Gestión
CONTABILIDAD			CF1 4	CF2 4							CGE 4		
FINANZAS				CC1 4	CC2 4							12	SIGLA ÁREA DE ECONOMIA EC1 Microeconomía EC2 Macroeconomía
ECONOMÍA		EC1 4	EC2 4										
INVESTIGACIÓN	MET 2								MEI 4	PT1 3	PT2 3	24	SIGLA ÁREA DE MARKETING MK1 Fundamentos de Marketing IMK Investigación de Mercados MK2 Planeamiento Comercial
ADMINISTRACIÓN	AD1 4	AD2 4			AD3 3	AD4 3	AD5 4						
MARKETING					MK1 6	IMK 6	MK2 6		PE1 4	PE2 4		24	OPTATIVOS OPT 1 OPTATIVO 1 OPT 2 OPTATIVO 2 OPT 3 OPTATIVO 3 OPT 4 OPTATIVO 4 OPT 5 OPTATIVO 5 OPT 6 OPTATIVO 6
GOBIERNO DE LA EMPRESA								ETN 4	GP1 4	GP2 4	SIG 4		
Optativos (Carrera)									OPT 2 4	OPT 4 4		240	
LIBRE CONFIGURACION			CLC1 2		CLC2 2	CLC2 2			OPT 1 4	OPT 3 4	OPT 5 4		
											OPT 6 4		
Número de Créditos	24	23	26	26	27	23	25	24	23	19			
Número de Cursos	7	6	8	7	7	6	6	6	6	5			

Anexo 4
Actividades de libre configuración disponibles:

CRÉDITOS DE LIBRE CONFIGURACIÓN	Número máximo de CLC²⁸ que se le puede otorgar	Equivalencia
Capacitación profesional	2	30 horas = 1 CLC
Actividad de investigación	4	60 horas = 2 CLC
Estudios dirigidos	2	28 horas = 1 CLC
Tercer idioma (básico)	2	-
Tercer idioma (intermedio)	2	-
Actividad artística destacada	2	30 horas = 1 CLC
Actividad deportiva destacada	2	1 CLC por semestre
Proyección social (voluntariado asistencial)	2	30 horas = 1 CLC
Proyección social (voluntariado profesional)	2	25 horas = 1 CLC
Actividades extracurriculares	4	26 horas = 1 CLC
Intercambio estudiantil	4	1 curso = 2 CLC
Asignaturas cursadas en Disney	2	14 horas = 1 CLC

²⁸ Créditos de libre configuración a otorgar por cada actividad.

Anexo 5: Guía de entrevista

Campus: _____

Fecha: _____

Entrevistador: Claudia Cheng

PARTE I:

Docente: _____

Asignatura: _____

Sigla: _____ Ciclo académico: _____

Concepto de competencia: Conjunto de conocimientos, aptitudes, actitudes y valores que ayudarán a la persona en la realización de sus tareas, toma de decisiones y otra serie de cuestiones necesarias para actuar en el ámbito profesional y personal.

PARTE II:

A continuación, se presenta un listado de trece competencias con sus respectivos indicadores. De este listado el docente deberá escoger un máximo de cinco competencias y marcar solamente los indicadores, correspondientes a estas competencias elegidas.

COMPETENCIAS	DEFINICION	INDICADORES	X
1 .Planificación	Determinar los objetivos, prioridades y métodos para desempeñar tareas mediante la organización de actividades con los medios disponibles y en los plazos adecuados.	1. Organizar el trabajo personal, recursos y tiempo de acuerdo a sus posibilidades y prioridades.	<input type="checkbox"/>
		2. Participar e integrarse en el desarrollo de un trabajo previniendo tareas, tiempos y recursos para conseguir los resultados esperados.	<input type="checkbox"/>
		3. Planificar un proyecto complejo.	<input type="checkbox"/>
2. Emprendimiento e Innovación	Generar oportunidades de negocio y generar nuevas ideas evaluando la factibilidad de su implementación y asumiendo el riesgo.	1. Identificar necesidades, oportunidades y problemas presentes en su entorno.	<input type="checkbox"/>
		2. Generar alternativas a las oportunidades y problemas identificados en su entorno.	<input type="checkbox"/>
		3. Evaluar la factibilidad de las ideas propuestas y seleccionar la más adecuada.	<input type="checkbox"/>

3. Conciencia social	Identificar información relevante y de impacto recíproco entre la organización y el entorno social y considerarla en sus decisiones	1. Informarse de acontecimientos relevantes de la realidad local y/o nacional y/o internacional.	
		2. Identificar el impacto de los acontecimientos relevantes en la práctica profesional.	
		3. Incluir criterios sociales en su toma de decisiones.	
4. Liderazgo	Influir sobre las personas y/o grupos contribuyendo a su desarrollo	1. Tomar iniciativas que sabe comunicar a los demás con convicción y coherencia.	
		2. Fomentar las ideas y participación de los demás y no imponer las propias.	
		3. Transmitir confianza a los demás y ejercer influencia en su entorno.	

5. Ética	Comprender su responsabilidad ética profesional en el medio en el que se desenvuelve.	1. Cumplir con honestidad con las obligaciones que asume respetando los tiempos definidos y el trabajo de los demás.	
		2. Conocer los principios éticos y aplicarlos en las decisiones.	
6. Comunicación oral	Transmitir oralmente ideas de forma correcta, clara y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Expresarse utilizando un lenguaje claro que permita la comprensión total del mensaje.	
		2. Utilizar lenguaje técnico en la comunicación.	
		3. Expresarse con soltura, facilitando la comprensión del oyente y su interés.	
		4. Mantener una comunicación acorde al contexto y que resulte convincente.	
7. Comunicación escrita	Transmitir por escrito ideas de forma correcta, directa y apropiada en los contextos en los que se desenvuelve.	1. Presentar textos, documentos o informes correctamente estructurados y gramaticalmente correctos.	
		2. Presentar información relevante y utilizar lenguaje técnico en la comunicación.	
		3. Presentar contenido y forma acorde al contexto.	

8. Resolución de problemas	Identificar y analizar los elementos que constituyen a un problema y formular alternativas de solución	1. Identificar un problema.	
		2. Utilizar sus conocimientos y criterios para analizar las causas del problema.	
		3. Generar alternativas de solución con el criterio adecuado.	
9. Toma de decisiones	Evaluar alternativas de solución y seleccionar la más adecuada.	1. Aplica métodos y análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar las alternativas.	
		2. Realiza un correcto análisis individual y grupal de las alternativas.	
		3. Selecciona la alternativa más adecuada.	
10. Trabajo en equipo	Integrarse y colaborar en la consecución de objetivos comunes en otras personas, áreas y organizaciones.	1. Cumplir con sus responsabilidades individuales dentro del trabajo de equipo.	
		2. Asistir a las reuniones, participar y colaborar activamente con las tareas del equipo.	
		3. Contribuir al desarrollo del equipo coordinando las actividades, favoreciendo la comunicación y el reparto equilibrado de responsabilidades.	
11. Dominio del área de estudio	Poseer el conocimiento y habilidades técnicas de Administración para la solución de problemas referidos a la gestión empresarial y del talento humano.	1. Tiene conocimientos fundamentales del área de estudios.	
		2. Aplica los conocimientos de las Ciencias de la Administración en la solución de problemas.	
12. Análisis	Distinguir y separar las partes de un todo para facilitar su comprensión.	1. Buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	
		2. Extraer datos o hechos relevantes	
		3. Interpretar información cualitativa y cuantitativa	
13. Control del tiempo	Cumplir con los plazos determinados en todas sus actividades	1. Establecer plazos de tiempo para sus actividades	
		2. Priorizar actividades.	
		3. Cumplir con los plazos de tiempo determinados.	

Fuente: Elaboración propia a partir de:

Competencias generales presentadas en el proyecto Tuning Latinoamérica y libro “Aprendizaje Basado en Competencias” de Aurelio Villa y Manuel Poblete (2007).

PARTE III:

Docente: _____

Asignatura: _____

Entrevistador: Claudia Cheng

1. Revisar junto al docente y el syllabus de su asignatura las competencias elegidas en el documento de competencias (parte II), definir un máximo de cinco competencias para la asignatura y pasar a responder las siguientes preguntas:
2. ¿Tuvo algún problema durante el llenado del documento de competencias?
3. ¿Hay alguna competencia o indicador que no esté presente en el listado, pero es desarrollada por su asignatura? ¿Cuál (es)?
4. ¿Qué herramientas de enseñanza utiliza en clase?
5. ¿Qué herramientas de evaluación utiliza?
6. ¿Ha realizado algún cambio en estas herramientas respecto de los semestres anteriores?
7. ¿Utiliza rúbricas de evaluación? Si la respuesta es positiva solicitar una rúbrica usada en la asignatura.
8. ¿Después de cada evaluación brinda retroalimentación a sus alumnos?