

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Calidad Académica de la Licenciatura en  
Administración de Empresas de Universidad  
Panamericana dentro del entorno del Proyecto  
ALFA Tuning América Latina**  
Seminario Integrador

Carlos Manuel Barquin Aguilar  
Claudia Nineth Vargas y Vargas  
Devora Betzabé Hernández Escobar  
Glaucia Raquel Rodas Orozco  
Hilda Liliana Ruano Méndez  
Jorge Luis Ruano Méndez  
Julio Vidal Arenas  
Luisa Fernanda del Valle Cosenza  
Luisa Maria Carrillo Vela  
Mildred Isela Ruiz Ángel  
Ana Rocio Morales  
Tomasa Ixcuna Ciprian  
Zoila Leticia Aparicio López

Guatemala, abril de 2011

**Calidad Académica de la Licenciatura en  
Administración de Empresas de Universidad  
Panamericana dentro del entorno del Proyecto  
ALFA Tuning América Latina  
Seminario Integrador**

Carlos Manuel Barquin Aguilar  
Claudia Nineth Vargas y Vargas  
Devora Betzabé Hernández Escobar  
Glaucia Raquel Rodas Orozco  
Hilda Liliana Ruano Méndez  
Jorge Luis Ruano Méndez  
Julio Vidal Arenas  
Luisa Fernanda del Valle Cosenza  
Luisa Maria Carrillo Vela  
Mildred Isela Ruiz Ángel  
Ana Rocio Morales  
Tomasa Ixcuna Ciprian  
Zoila Leticia Aparicio López

Licda. Sonia Lucrecia Mendoza Callejas, **Asesora**  
Dra. Rosa Ardón de Motta, **Revisora**

Guatemala, abril de 2011

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

**Vicerector Administrativo**

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
**Secretaria General**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Sucely de Díaz  
**Coordinadora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2011-L.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 15 DE ABRIL 2011**

**De acuerdo al dictamen rendido por Licda Sonia Mendoza, asesora y M.A. Rosa Ardon de Motta, revisora del Seminario Integrador titulado "CALIDAD ACADÉMICA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA DENTRO DEL ENTORNO DEL PROYECTO ALFA TUNING AMÉRICA LATINA". Presentado por los estudiantes: Carlos Manuel Barquin Aguilar, Claudia Nineth Vargas y Vargas, Devora Betzabé Hernández Escobar, Glaucia Raquel Rodas Orozco, Hilda Liliana Ruano Méndez, Jorge Luis Ruano Méndez, Julio Vidal Arenas, Luisa Fernanda del Valle Cosenza, Luisa Maria Carrillo Vela, Mildred Isela Ruiz Ángel, Ana Rocio Morales, Tomasa Ixcuna Ciprian, Zoila Leticia Aparicio López. AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirles el título de Administradores de Empresas, en el grado académico de Licenciados.**



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

Guatemala, 8 de marzo de 2011

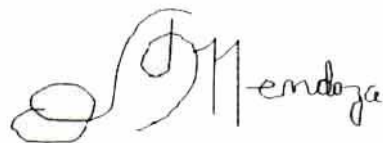
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la asesoría del Seminario Integrador del tema **“CALIDAD ACADÉMICA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA DENTRO DEL ENTORNO DEL PROYECTO ALFA TUNING AMÉRICA LATINA.”**, realizada por **Calos Manuel Barquin Aguilar, Claudia Nineth Vargas y Vargas, Devora Betzabé Hernández Escobar, Glaucia Raquel Rodas Orozco, Hilda Liliana Ruano Méndez, Jorge Luis Ruano Méndez, Julio Vidal Arenas, Luisa Fernanda del Valle Cosenza, Luisa Maria Carrillo Vela, Mildred Isela Ruiz Ángel, Ana Rocio Morales, Tomasa Ixcuna Ciprian, Zoila Leticia Aparicio López**, de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en dicho Seminario Integrador.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Sonia Lucrecia Mendoza Callejas  
Asesora

Guatemala, 8 de marzo de 2011

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisor de **Seminario Integrador** del tema **“CALIDAD ACADÉMICA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA DENTRO DEL ENTORNO DEL PROYECTO ALFA TUNING AMÉRICA LATINA.”**, realizada por los estudiantes, **Carlos Manuel Barquin Aguilar, Claudia Nineth Vargas y Vargas, Devora Betzabé Hernández Escobar, Glauca Raquel Rodas Orozco, Hilda Liliana Ruano Méndez, Jorge Luis Ruano Méndez, Julio Vidal Arenas, Luisa Fernanda del Valle Cosenza, Luisa Maria Carrillo Vela, Mildred Isela Ruiz Ángel, Ana Rocio Morales, Tomasa Ixcuna Ciprian, Zoila Leticia Aparicio López**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en dicho **Seminario Integrador**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Rosa Ardon de Motta  
Revisora

## **Agradecimientos**

### **A Dios**

Por darme vida, salud, y fe para lograr mis metas y objetivos.

### **A mis Abuelitas**

Mamina y Mamaelvia, que a pesar de haber enviudado muy jóvenes, dedicaron su vida a sacar adelante a sus hijos, entre ellos mis padres.

### **A mi Madre**

Por su amor y sus oraciones en todo momento, pero sobre todo por creer y tener confianza en su hijo mayor.

### **A mi Padre**

Mi gran amigo, mi consejero, quien me ha enseñado a defenderme en esta vida y ser un hombre de bien.

### **A mis Hermanos**

Con amor y respeto.

### **A mi Esposa**

Por apoyarme y motivarme a concluir mis estudios y ser mi brazo derecho en nuestro hogar.

### **A mi Sangre**

Kenna, Hanna, Victoria y Manuelito. Para ellos todo mi corazón.

### **A mis Familiares**

Con humildad y sencillez.

### **A mis Amigos y Amigas**

A las órdenes en todo momento.

### **A mis Catedráticos**

Por la paciencia y dedicación.

### **A la Academia**

Por darme la oportunidad de ser un Profesional.

**“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes. Porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas” Josué 1:7 S.B.**

## Contenido

Resumen .....	IV
Introducción .....	VI
Capítulo 1 .....	2
Antecedentes históricos .....	2
Capítulo 2 .....	4
Marco Teórico .....	4
2.1    Introducción .....	4
2.2    Créditos .....	4
2.2.1    Definición .....	4
2.2.2    Crédito académico .....	4
2.2.3    Sistema de créditos académicos .....	5
2.2.3.1    Ventajas del sistema de créditos .....	6
2.2.4    Estructura general del programa formativo .....	7
2.2.5    Enfoque centrado en el estudiante .....	8
2.2.6    Mecánica del sistema de créditos .....	9
2.2.7    Carga académica .....	10
2.2.7.1    Medición de la carga académica .....	11
2.3    Pertinencia .....	11
2.4    Proyecto ALFA Tuning América Latina .....	13
2.4.1    El modelo Tuning .....	16
2.5    Competencias.....	17
2.5.1    Definición .....	17
2.5.2    Competencias en la educación superior .....	19
2.5.3    Niveles de competencia .....	21
2.5.4    Clasificación general de las competencias .....	22
2.5.5    Competencias según el Proyecto ALFA Tuning América Latina .....	26



2.6	Calidad académica .....	33
2.6.1	Definición de calidad .....	33
2.6.2	Características de la calidad aplicada a la educación .....	35
2.6.3	Factores básicos de la calidad en la enseñanza universitaria .....	37
2.6.4	Factores que inciden negativamente en la calidad .....	37
2.6.5	Principios de la calidad total en educación .....	37
2.7	Estrategia de Universidad Panamericana.....	38
2.7.1	Visión .....	38
2.7.2	Misión.....	38
2.7.3	Objetivos .....	38
Capítulo 3 .....		39
Marco metodológico .....		39
3.1	Planteamiento del problema .....	39
3.2	Pregunta de investigación .....	39
3.3	Objetivo de la investigación .....	39
3.3.1	Objetivo general .....	39
3.3.2	Objetivos específicos .....	39
3.4	Justificación y antecedentes .....	40
3.5	Cronograma de actividades .....	41
Capítulo 4 .....		43
Marco lógico .....		43
4.1	Introducción .....	43
4.2	Esquema de marco lógico .....	43
Capítulo 5 .....		46
Propuesta .....		46
5.1	Introducción .....	46
5.2	Justificación .....	46
5.3	Antecedentes .....	46

5.4	Metodología .....	47
	5.4.1 Método cualitativo .....	47
5.5	Manual de gestión de créditos académicos .....	48
5.6	Manual de gestión de competencias .....	78
5.7	Manual de gestión de calidad académica .....	109
	Conclusiones .....	142
	Recomendaciones .....	143
	Referencias bibliográficas .....	144
	Anexos .....	146

## **Resumen**

El contenido de este Seminario Integrador se realizó con base en el Proyecto ALFA Tuning América Latina como marco general dividido en tres temas principales que son los créditos académicos, competencias y calidad académica. El análisis y elaboración comprendió seis meses, contó con la participación de los estudiantes del último año de la Licenciatura en Administración de Empresas; tomando como material de apoyo los créditos académicos actuales de Universidad Panamericana, las diez competencias profesionales más deseadas en el medio laboral propuestas por el grupo de Seminario Integrador enero 2010. Así como los programas de estudio actualizados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.

En la actualidad el profesional egresado de universidad debe ser competitivo dentro del medio laboral para poder alcanzar el éxito, por esto es importante que hoy en día el estudiante culmine sus estudios con una preparación académica de calidad capaz de desafiar las exigencias del medio, basado en esto el propósito del Seminario Integrador consistió en presentar a Universidad Panamericana una propuesta de un modelo de calidad académica para sentar las bases hacia una futura certificación Tuning de la Licenciatura en Administración de Empresas.

Para lograr el objetivo fue necesario reestructurar y proponer los créditos académicos requeridos por cada programa de la Licenciatura en Administración de Empresas, desarrollar adecuadamente las competencias y lograr la calidad académica, integrar los fundamentos del Proyecto ALFA Tuning América Latina con el propósito de alcanzar una educación de alto nivel y definir los instrumentos de apoyo en un ámbito de pertinencia y con la realidad guatemalteca.

Tomando como base los créditos contenidos en los programas actuales se determinó que con los mismos no se logra alcanzar el nivel de calidad académica necesario para el egresado, y por esta razón fue necesario realizar una propuesta de modificación de créditos académicos; basado en la experiencia como estudiantes y en un sistema de créditos que permite describir un programa de enseñanza asignando créditos a sus componentes.

De acuerdo al mercado laboral guatemalteco el administrador de empresas ejerce su profesión en un mundo globalizado, en el cual se requiere que posea ciertas competencias, para ello se normalizó diez competencias genéricas y cinco técnicas que el estudiante debe de adquirir en el transcurso de su carrera.

Se presentan una propuesta de un Modelo de Calidad, el cual integra tres variantes: créditos académicos, competencias y calidad académica; dentro del entorno del proyecto ALFA Tuning. En la propuesta se adjuntan manuales, para que se puedan implementar en Universidad Panamericana.

## **Introducción**

Como estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana y a solicitud de la Facultad de Ciencias Económicas, se asignó llevar a cabo un análisis de las competencias y créditos académicos para lograr un alto nivel de desempeño.

A continuación se presenta este Seminario Integrador como resultado de la investigación realizada en relación al proceso de aprendizaje dentro de la pertinencia en los procesos que conllevan a la calidad en el proyecto ALFA Tuning América Latina; el estudio se llevó a cabo con el fin de presentar a Universidad Panamericana una propuesta sobre enseñanza-aprendizaje relacionado a la educación superior para establecer estándares de calidad.

Como parte de la investigación se verificó el contenido de los créditos académicos requeridos en los programas de Universidad Panamericana, para adecuar el tiempo invertido del estudiante y poder desarrollar un Modelo de Calidad Académica que sea comprendido y aplicado, para causar un impacto que motive al estudiante a aprender e incentivarlo para culminar sus estudios.

# Capítulo 1

## Antecedentes históricos

Interesados en el mejoramiento continuo desde hace cuatro años Universidad Panamericana llevó a cabo la idea de elaborar proyectos a estudiantes de Seminario de Egreso en Licenciatura de Administración de Empresas, con temas relacionados a la educación superior. Estableció las siguientes cohortes:

- Cohorte I:

Perfil de Ingreso y Egreso de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia. Con un total de 21 estudiantes se realizó con fecha de mayo a noviembre de 2,008.

- Cohorte II:

Pensum de Estudio de las Licenciaturas, en Administración de Empresas y Mercadotecnia. Realizado de enero a agosto de 2,009

- Cohorte III:

Contenido de programas de las Licenciaturas, en Administración de Empresas y Mercadotecnia. Realizado de mayo a noviembre 2,009

- Cohorte IV y V

Créditos Académicos y Competencias, Calidad en los Pensos de estudios en las Licenciaturas (Tuning).

- Producto Final

Rediseño Curricular que permita el perfeccionamiento de perfiles y programas.

Dentro de las aulas de este recinto educativo se contribuyó a formar profesionales generadores de cambio para el desarrollo del país, no solo se enseñan las letras sino también se le da importancia a la persona como una creación perfecta de Dios, en este contexto Universidad Panamericana fundamenta su trabajo en principios y valores basados en la Biblia.

El propósito de Universidad Panamericana es contribuir al desarrollo nacional y al planteamiento de soluciones a la problemática educativa del país, mediante la administración de un sistema de educación superior, que responda a la demanda de oportunidades para iniciar, continuar y finalizar estudios superiores, resolver las dificultades de la no titulación y proponer opciones de egreso en carreras técnicas, profesorados y licenciaturas.

Universidad Panamericana pretende ser una opción para lograr la profesionalización dentro del sistema de educación superior reconocida por la legislación guatemalteca, sustentada en la excelencia académica, fundamentada en principios y valores ético-morales, judeo-cristianos, cuya propuesta académica, se refleje en el ejercicio profesional de los egresados.  
([www.upana.edu.gt](http://www.upana.edu.gt))

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Introducción**

El Marco Teórico que se presenta en este documento desarrolla conceptos, definiciones y teorías relacionadas con la calidad académica, estrategias de Universidad Panamericana, competencias y créditos académicos pertinentes en el entorno del Proyecto ALFA Tuning América Latina, los cuales sustentan y explican los fundamentos de un modelo de calidad.

#### **2.2 Créditos**

##### **2.2.1 Definición**

La palabra crédito viene del latín *creditus* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza.

##### **2.2.2 Crédito académico**

Se entiende por Crédito Académico la “medida del tiempo de trabajo del estudiante que incluye las horas de acompañamiento del educador profesional y las demás horas de trabajo independiente o práctica” que debe realizar para alcanzar las metas de aprendizaje o los logros del aprendizaje propuestos y esperados a la culminación del proceso y para el desarrollo de las competencias de la profesión o disciplina. Es la unidad de medida de trabajo académico que requiere el estudiante para lograr competencias profesionales de nivel superior. Puede basarse en distintos parámetros como las cargas de horas/clase, estudio autónomo, prácticas de campo, trabajo en laboratorio, taller y otros, o en los resultados de aprendizaje.



Un Crédito Académico equivale a 45 horas de trabajo académico del estudiante. Incluye la preparación del tiempo dedicado a exámenes y pruebas parciales pero no toma en cuenta el tiempo presencial de las evaluaciones parciales y finales.

Una hora de actividad académica con acompañamiento directo (tiempo presencial y/o dirigido) del educador profesional debe suponer, en casos típicos de programas de pregrado y especialización, dos horas de trabajo autónomo por parte del educando.

Un Crédito Académico equivale a 15 horas con acompañamiento del educador profesional y de trabajo autónomo o práctico en un semestre.

La proporción de horas de trabajo por cada hora con acompañamiento directo del educador profesional será diferente en aquellos casos en que la metodología andragógica de la actividad académica así lo requiera.

### 2.2.3 Sistema de créditos académicos

Es una forma sistemática de describir un programa de enseñanza asignando créditos a sus componentes.

Agrupación de principios o pautas que guía el diseño de la estructura de los planes de estudio y de las reglas académicas, además de las administrativas y financieras relacionadas, que regulan el tránsito de los educandos por los programas académicos, utilizando la definición de Crédito Académico.

Cada espacio que desarrolla el educando en la universidad, tiene un valor académico que se mide en créditos, para efectos de cómputo, de promedios y de evaluación del progreso del estudiante en su programa académico.

Este sistema implica que un plan de estudios se cumple por cursos o espacios académicos (no por semestres o años de estudio), y permite a cada cual organizar su propio plan de estudios con base en lo que la universidad ofrece y en sus intereses particulares, sujetándose a los requisitos específicos de los espacios académicos individuales y de los programas de cada disciplina o profesión.

En Guatemala no se habla de un sistema de créditos como tal, pero sí de un consenso entre las universidades guatemaltecas respecto a este tema. De acuerdo con una investigación sobre las diez carreras de mayor conocimiento y demanda.

### 2.2.3.1 Ventajas del sistema de créditos

Al establecer créditos académicos se logra mejorar las condiciones personales, institucionales, sociales y económicas de los futuros profesionales y la formación en varios escenarios institucionales y geográficos. Se establece el número mínimo de créditos que cada uno de los programas de estudio debe contener para lograr la calidad académica.

Además, el nuevo sistema facilita los procesos de homologación y de convalidación de asignaturas o de títulos en el exterior, puesto que la mayoría de países del mundo usa los créditos académicos en su educación superior.

## 2.2.4 Estructura general del programa formativo

Las unidades académicas han estructurado el programa formativo contemplando cinco ámbitos o bloques de asignaturas:

- Formación básica (10%) son aquellas asignaturas que deben ser aprobadas por los estudiantes de la universidad: metodología de estudios, realidad nacional y ambiental, expresión oral y escrita, antropología, ética, computación y jornadas de investigación temática y formación espiritual.
- Genéricas de carrera (15%) son comunes en la formación profesional (área administrativa, biológica, socio humanística, técnica) estas asignaturas constituyen la base para la formación del estudiante en su área profesional y contribuyen a conseguir las competencias genéricas.
- Troncales (35%) son asignaturas que proporcionan la formación específica y propia de la carrera, potencian el logro de competencias técnicas para la formación del futuro profesional.
- Complementarias (10%) son materias que contribuyen a la formación de competencias de la carrera, complementan y enriquecen el perfil profesional.
- Libre configuración (10%) son asignaturas y actividades que el estudiante selecciona de una gama de opciones que ofrece la universidad, guiándose por sus intereses y motivaciones personales.

El practicum que comprende las pasantías profesionales y de vinculación con la colectividad y practicum académico (20%) complementa la formación profesional de la carrera facilitando al estudiante un espacio para relacionarse en el campo laboral en el ámbito de su futura profesión.

Las horas de prácticas se desarrollaran bajo la metodología presencial y con supervisión del docente.

### 2.2.5 Enfoque centrado en el estudiante

Los sistemas de educación pueden estar centrados más en la enseñanza o el aprendizaje. Para ello es esencial la estimación del tiempo del trabajo del estudiante para alcanzar las competencias y una definición razonable de los resultados del aprendizaje.

Basado en el trabajo del estudiante se considera realizar sistemas educativos, donde contempla el tiempo de trabajo del estudiante. Para calcularlo se toman en cuenta los siguientes aspectos:

El número de horas presenciales para la unidad/ asignatura/ materia del curso/ programa (número de horas semanales por número de semanas);

Preparación previa y la ultimación de las notas, tras a asistir a clases/seminario;

Cantidad de trabajo independiente exigida para terminar con éxito el curso/ asignatura/materia.

El trabajo autónomo puede incluir lo siguiente:

Búsqueda y selección de material relevante

Lectura y estudio de ese material

Preparación de un examen oral o escrito

Elaboración de un trabajo por escrito o una presentación

Trabajo autónomo de un laboratorio

Preparación de los seminarios

Una de las principales aportaciones de este enfoque es que lleva a los docentes a reflexionar sobre el diseño del programa de estudios, y los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

Es importante construir un conjunto de estrategias metodológicas para desarrollar y evaluar la formación de competencias en la implementación de la currícula que contribuya con la mejora continua de la calidad. Las tareas temáticas en su conjunto proponen avanzar en:

Análisis, diseño e implementación de la currícula por competencias.

Desarrollo de un registro de prácticas educativas que involucren competencias.

Análisis del tiempo que el estudiante invierte en su trabajo académico.

Análisis de la carga académica total de los programas.

Planteamiento de los esquemas de capacitación docente en metodologías basadas en competencias.

### 2.2.6 Mecánica del sistema de créditos

Los créditos se calculan de la siguiente forma:

Un crédito equivale a 45 horas de trabajo estudiantil, incluidas las horas de contacto directo estudiante-docente y las horas de trabajo autónomo.

En estudios de pregrado y especialización

Por cada hora presencial con el docente, se estiman 2 horas de trabajo autónomo del estudiante.

Un crédito equivale a 15 horas de trabajo presencial del estudiante más el tiempo necesario de horas autónomas de acuerdo al curso.

En estudios de maestría

El trabajo que realiza un estudiante a este nivel tiene un carácter más investigativo que en el pregrado y por ello, por cada hora de trabajo con acompañamiento directo del docente se estiman 3 horas de trabajo autónomo.

En estudios de doctorado

No se determina la proporción porque esta es muy variable, pero se señala que esta proporción tendrá en cuenta la naturaleza de este nivel de estudios.

En todos los casos, un crédito en total equivale a 45 horas de trabajo académico del estudiante, incluidas las horas académicas de acompañamiento directo del docente y las demás horas que el estudiante deba emplear en actividades autónomas de estudio, prácticas, preparación de exámenes, u otras que sean necesarias para alcanzar las metas de aprendizaje, sin incluir las destinadas a la presentación de los exámenes finales.

### 2.2.7 Carga académica

Desde el inicio de la carrera en Administración de Empresas se debe exigir mucho trabajo al estudiante ya que se requiere un trabajo de dos horas de trabajo independiente por cada hora de clase. La carga académica se basa en la estimación por parte de los docentes del tiempo de trabajo que se necesita para aprender a cabalidad cada materia. A partir de esta información se determinan los créditos.

### 2.2.7.1 Medición de la carga académica

Verificar el contenido del curso para evaluar que tanto esfuerzo dedica el estudiante al curso, es decir la cantidad de tiempo que utilizó para aprender. De manera que en lugar de tener que decir que cierto curso requiere 150 horas de trabajo entre clases y trabajo autónomo, se ha acordado una convención general (universal) que indica con un número la cantidad de trabajo, para llegar a los créditos requeridos de una facultad.

Calcular el tiempo de clase que se requiere.

Hacer un fraccionamiento de clase por clase.

Determinar lo que se espera que el estudiante estudie o trabaje para esa clase.

Asignar a cada tema la cantidad de lecturas (en número de páginas), trabajos de investigación averiguaciones, visitas, tareas, etc.

Asignar un estimado del número de horas que debe dedicar el estudiante a cada actividad,

Sumar el tiempo de trabajo asignado

Sumar las horas de clase a lo anterior y dividir dentro de 45 horas

Sumar la cantidad de tiempo que se requiere para todos los cursos. Si no está alrededor de 750 o 900 horas por semestre o 50-60 horas semanales, hay que revisar.

Esta lista anterior indicará el número de créditos, y con esa información se valida, si hay que reducir o aumentar la carga académica del tiempo presencial y autónomo. Verificar y repetir el proceso hasta quedar satisfecho.

## 2.3 Pertinencia

La pertinencia social es rica en consecuencias para la educación superior y ser pertinente es estar en contacto con:

Las políticas

El mundo de trabajo

La cultura y las culturas

Todos

Siempre y en todas partes

Los estudiantes y los docentes

El documento, Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI, aprobado en París el 9 de octubre de 1998; suscribe también el concepto de «pertenencia social» y señala que «deberían fomentarse y reforzarse la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en los programas, fundando las orientaciones a largo plazo en los objetivos y necesidades sociales y culturales.

A veces existe la tendencia a reducir el concepto de pertinencia a la respuesta que ésta debe dar a las demandas de la economía o del sector laboral. Una lectura latinoamericana expresa que sin duda, la educación superior tiene la obligación de atender adecuadamente estas demandas, pero su pertinencia las trasciende y debe analizarse desde una perspectiva más amplia, que tenga en cuenta los desafíos, los retos y demandas que el sistema de educación superior y a cada una de las instituciones que lo integran, impone la sociedad en su conjunto y particularmente los sectores más desfavorecidos. Para las universidades, la llamada función social es tan importante como el resto de funciones atribuidas tradicionalmente a la educación superior.

La pertinencia de la educación superior debe, entonces, evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. «La educación superior, proclama la declaración, debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planeamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteados». Sin duda, no todas las universidades en el mundo se han sentido hasta ahora comprometidas con estos temas. La declaración ojalá tenga el efecto de despertar la conciencia a aquellas instituciones sumergidas en un academicismo aislado de la realidad que las circunda. (<http://www.unesco.org/es/wche2009/>)



## **2.4 Proyecto ALFA Tuning América Latina**

El proyecto Tuning – América Latina surge en un contexto de intensa reflexión sobre educación superior, tanto a nivel regional como internacional. Hasta finales del año 2004 Tuning había sido una experiencia exclusiva de Europa, un logro de más de 175 universidades europeas, que desde el año 2001 llevan adelante un intenso trabajo en pos de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior.

Tuning en Europa implicó un gran reto para las instituciones de educación superior, ya que permitió la creación de un entorno de trabajo para que académicos europeos pudieran llegar a puntos de referencia, comprensión y confluencia. Según la definición que se da de Tuning, se entiende En inglés, “*tune*” significa sintonizar una frecuencia determinada en la radio; también se utiliza para describir la “*afinación*” de los distintos instrumentos de una orquesta, de modo que los intérpretes puedan interpretar la música sin disonancias.

Se generó un espacio que permite acordar, templar, afinar, las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones de manera que estas pudieran ser comprendidas, comparadas y reconocidas en el área común europea. Tuning quiere reflejar esa idea de búsqueda de puntos de acuerdo, de convergencia y entendimiento mutuo para facilitar la comprensión de las estructuras educativas. Estos elementos de referencia identificados son necesarios para tender los puentes para el reconocimiento de las titulaciones.

El Proyecto Tuning América Latina remite implícitamente a un marco reflexivo-crítico, producto de una multi-referencialidad, tanto pedagógica como disciplinaria, para compatibilizar sus líneas de acción. El proyecto no puede enfocarse como una receta, sino como una metodología que procede de una perspectiva, cuya finalidad es incorporar los diferentes aspectos de la diversidad de los países que en él intervienen e interactúan.

Tuning se ha convertido en una metodología internacionalmente reconocida, una herramienta construida por las universidades para las universidades. Dado este contexto, tal vez la primera inquietud que surge es ¿porqué un proyecto Tuning América Latina? En primer lugar, la necesidad de compatibilidad, comparabilidad y competitividad de la educación superior. El actual proceso de globalización está signado, entre otras cosas, por la creciente movilidad de los estudiantes, la cual requiere información fiable y objetiva sobre la oferta de programas educativos. Además de esto, hay que tener en cuenta la movilidad de los profesionales. Los empleadores actuales y futuros, dentro y fuera de América Latina, exigirán conocer fehacientemente lo que significa en la práctica una capacitación o una titulación determinada. En una etapa de internacionalización como la que se está viviendo, la universidad como actor social tiene desafíos y responsabilidades, no importando el lugar del hemisferio en el cual se encuentre. Las instituciones de educación superior deben asumir un rol protagónico en los distintos procesos que van constituyéndose en el seno de la sociedad y ese rol se vuelve mucho más crucial cuando se trata de las reformas en educación superior.

La creciente demanda de compatibilización de los programas de formación entre universidades, dentro del mismo país como de otros, para favorecer la movilidad y el intercambio de estudiantes y docentes, tanto en grado como en posgrado. La complejidad y dinamismo de los procesos antes mencionados, tales como la diversidad de fuentes y modalidades de información y las nuevas modalidades de acumulación de poder, que se generan con el dominio de la tecnología determinan una permanente revisión de las ofertas educativas.

Es un hecho comprobado que el mundo de estos días se caracteriza por sus cambios acelerados. Una serie de factores generales, tales como la globalización, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación, la administración del conocimiento y la necesidad de patrocinar y gestionar la diversidad hacen necesario un entorno educativo significativo y obligan a la universidad a repensar sus tradicionales misiones, funciones y responsabilidades.

Situados en el contexto latinoamericano, los movimientos sociales, económicos y políticos dan muestras claras que nuestras sociedades necesitan contar con ciudadanos preparados cultural e intelectual, para hacer frente a los desafíos del presente y del futuro, para dirigir con sabidura y satisfacción sus propios destinos, así como asumir el papel que deben jugar en el desarrollo de sus países. Las universidades por el rol que ocupan en la sociedad, son las organizaciones mejor preparadas para desempeñar una función clave en el diseño e implementación de estrategias adecuadas para arribar a esta meta. Tienen la misión y la responsabilidad fundamental de usar sus conocimientos, su tradición y su capacidad de innovación para preparar el futuro de América Latina.

Las universidades han de formar a sus estudiantes, dentro de una perspectiva en la que el aprendizaje sea una tarea vitalicia, para una carrera productiva y para la ciudadanía. Las universidades deben ser cada vez más conscientes de que su misión esta en permanente transformación, su visión en constante efervescencia y que su liderazgo en el campo de la elaboración y transmisión del conocimiento, requiere de una nueva sensibilidad hacia los cambios sociales. Lema de Tuning: Armonización de las estructuras y programas educativos respetando su diversidad y autonomía.

En el marco del proyecto Tuning se ha diseñado una metodología que facilite la comprensión de los planes de estudio y su mutua comparación. Cinco son las líneas de acercamiento que se ha distinguido para organizar la discusión en las áreas de conocimiento:

- Competencias Genéricas (académicas de carácter general)
- Competencias Técnicas de cada área
- La función de *ECTS (Sistema Europeo de transferencia de créditos)* como un sistema de acumulación
- Enfoques de aprendizaje, didácticos y de evaluación
- La función de la promoción de la calidad en el proceso educativo (insistiendo sobre sistemas basados en una cultura de la calidad institucional interna).

### 2.4.1 El modelo Tuning

Tuning desarrolló un modelo de diseño, implantación e impartición de planes de estudios que se ofreciera en el seno de una institución o de manera combinada, de dos o más instituciones. En el proceso de diseño de un programa de estudios, fuera éste un programa local o un programa integrado o un título conjunto (internacionales), se identifican las siguientes etapas principales:

- Cumplimiento de las condiciones básicas, para todos los programas de estudio y los programas internacionales de titulación ofrecidos por más de una institución:

Se ha identificado la necesidad social que tiene el programa a nivel nacional, se ha consultado a las partes interesadas como empresarios, profesionales y organismos profesionales, el programa tiene el interés desde el punto de vista académico, se dispone de recursos necesarios para el desarrollo y en lo internacional si las instituciones implicadas se han comprometido lo suficiente, ya sea en convenios o alianzas estratégicas, si existen garantías suficientes para que el programa sea reconocido en los diferentes países y se tienen los acuerdos necesarios sobre la extensión del programa en términos de créditos ECTS. Definición del perfil conducente al título.

- Descripción de los objetivos del programa y de los resultados que deberán cumplirse
- Identificación de las competencias genéricas y específicas
- Traducción al plan de estudios: contenido y estructura
- Traducción a unidades y actividades educativas para alcanzar los resultados de aprendizaje definidos
  
- Definición de los enfoques didácticos, de aprendizaje y de los métodos de evaluación
- Desarrollo de un sistema de evaluación concebido para incrementar de modo constante su calidad.

## **2.5 Competencias**

### **2.5.1 Definición**

Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. (Rodríguez y Felio 1996)

Por competencias se entiende la concatenación de saberes, no sólo pragmáticos y orientados a la producción, sino aquellos que articulan una concepción del ser, del saber, saber hacer, del saber convivir. Son comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas que ayudan a llevar a cabo de manera eficaz.

Las competencias son diferentes en cada situación y momento, por lo que permite suponer la existencia de conflictos, dada su condición de construcción social. Se desarrollan a través de experiencias de aprendizaje en cuyo campo de conocimiento se integran tres tipos de saberes: conceptual (saber conocer), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje.

Ser competente es manifestar en la práctica los diferentes aprendizajes, satisfaciendo de esta manera las necesidades y los retos que tienen que afrontar en los diferentes contextos donde interactúan los estudiantes.

El ser humano por herencia trae ya establecidas las competencias que le servirán para toda la vida, el tiene como objetivo desarrollarlas y ponerlas en práctica para ser una persona capaz y competente en el entorno de su medio. Estas son:

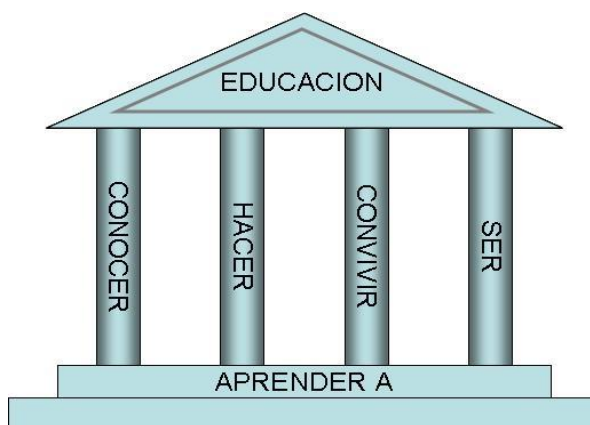
- Tener capacidad de decidir y actuar con juicio crítico.
- Actuar con tolerancia hacia la diversidad cultural.
- Manifestar una conciencia de pertenencia a la cultura.
- Combatir la discriminación y el fanatismo.

Las competencias son capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los diferentes grados de desarrollo personal y de participación activa en los procesos sociales. Toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital amplio, pasado y presente. (Posada A., Rodolfo, Formación Superior Basada en Competencias)

Como es un concepto integrador es necesario tener presente los cuatro pilares del saber, que son los siguientes:

**Figura 1**

**Pilares del saber**



Fuente: Informe a la Unesco por la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Gilbert, T.F. (2007) Human Competence. Engineering Worthy.

**Aprender a conocer:** Se refiere a concertar entre una cultura general suficientemente amplia y los conocimientos particulares de las diferentes disciplinas, en torno a problemas e interrogantes concretos. Esto requiere aprender a aprender, con el fin de aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

**Aprender a hacer:** Adquirir no sólo una certificación profesional, sino más bien competencias que capaciten al individuo para hacer frente a gran número de situaciones previstas e imprevistas y a trabajar en equipo.

Aprender a vivir juntos: Realizar proyectos comunes y prepararse para asumir y resolver los conflictos, respetando los valores del pluralismo, el entendimiento mutuo y la paz, a través de la comprensión del otro y de las formas de interdependencia.

Aprender a ser: Actuar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y responsabilidad personal, para que florezca en mejor forma la propia personalidad. Con tal fin, no subestimar ninguna posibilidad de cada individuo en su proceso educativo: competencias intelectuales (memorizar, razonar, comprender, etc.), comunicativas, afectivas, estéticas, físicas, entre otras.

### 2.5.2 Competencias en la educación superior

“Desde sus orígenes, la universidad ha sido el ámbito de creación y transmisión del conocimiento” (Tuning América Latina C. indd3).

Las modalidades de producción del conocimiento se han ido diversificando y transformando, a consecuencia de la caracterización de cambios acelerados que vive el mundo y derivados de una serie de factores como la globalización, la tecnología de la información y las comunicaciones, han hecho necesario que el entorno educativo innove, desarrollando nuevas administraciones del conocimiento, como la enseñanza por medio de competencias.

Se entiende como competencia a todas las habilidades, actitudes y aptitudes que posee el individuo para actuar en determinada situación, apoyándose en el conocimiento adquirido: saber, saber hacer y saber ser.

Las universidades deben verse como los transmisores de la capacidad de pensar, para que los profesionales ayuden a la construcción de una mejor realidad. Para ello se requiere de académicos y directivos universitarios que se preocupen por los problemas prioritarios para la sociedad y para poder lograrlo es necesario que los docentes se conviertan en facilitadores,

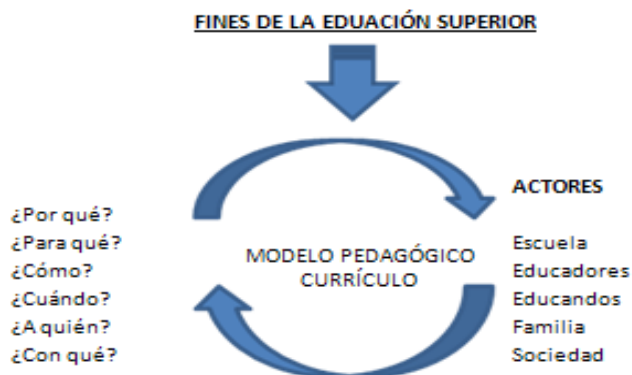
cediéndoles espacio a los estudiantes para que pasen a tener una participación activa en la construcción de su propio aprendizaje, brindándoles todos los recursos: información, métodos, herramientas, para elevar su compromiso y gusto por aprender y comprender la utilidad del aprendizaje.

Para los retos del siglo XXI, se requieren de líderes académicos, que sepan trabajar en equipo. Facilitadores actualizados que guíen las necesidades de los estudiantes, que los estudiantes vayan elaborando redes conceptuales de conocimientos específicos de un área del conocimiento. Los facilitadores deben aprender a escuchar a sus estudiantes, construir consensos conceptuales, de acuerdo a la globalización y a los avances científicos.

Para formar personas competentes, la educación requiere del aprendizaje con responsabilidad y autonomía, con objetivos propios que le permitan analizar, criticar, indagar y reconstruir conocimiento para transformar la realidad.

Un currículo basado en competencias, formula interrogantes como:

**Figura 2**



Fuente: ([www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/tuning.pdf](http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/tuning.pdf))

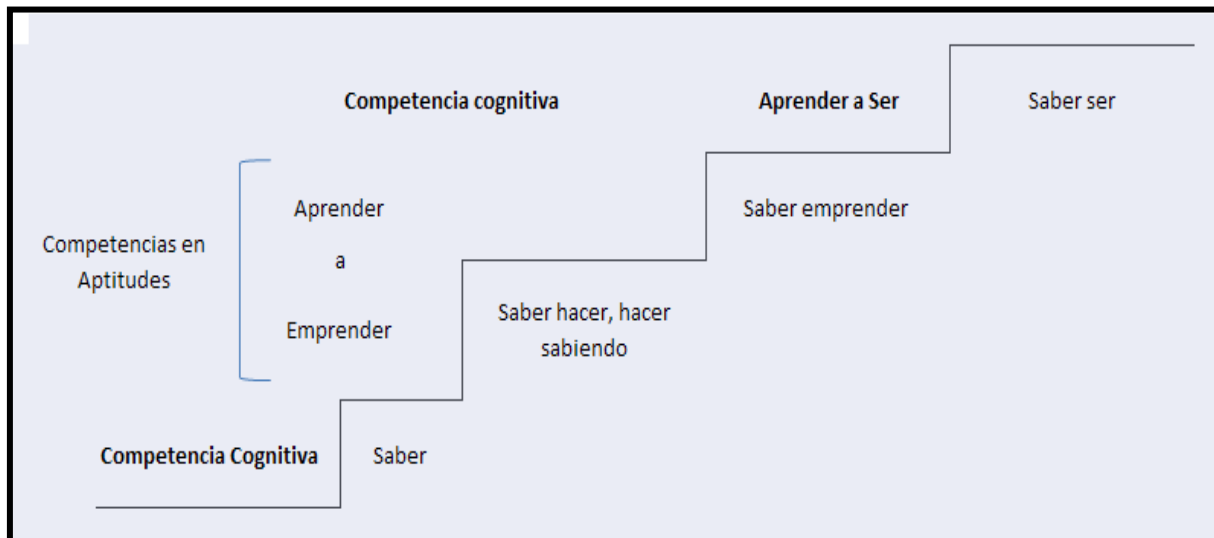


### 2.5.3 Niveles de competencias

La formación por competencias implica el aprendizaje a través de la vida por procesos de apropiación y profundización de diferentes conceptos, así el educando de acuerdo a sus intereses y de acuerdo a su profesión debe aprender poco a poco diversos niveles de complejidad.

En educación, el concepto de competencia, se presenta como una formación integral del estudiante por medio de nuevos enfoques, como el aprendizaje significativo en diversas áreas:

**Figura 3 Niveles de competencia**



Fuente: ([www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/tuning.pdf](http://www.cumex.org.mx/archivos/ACERVO/tuning.pdf))

Nivel cero: (aprender a saber), cuando la persona tiene conocimientos sueltos sobre un tema o un área, como datos aislados sin conexión a su estructura cognitiva, los retiene en su memoria temporalmente.

Primer escalón: (aprender a conocer), cuando el estudiante va apropiando los conocimientos básicos por medio de la abstracción, simbolización y conceptualización; por lo cual en la programación curricular debe jerarquizar contenidos fundamentales y brindar las herramientas metodológicas para que el estudiante aprenda aprender, aprenda a seleccionar la información.

Segundo escalón: (aprender a hacer), cuando el estudiante tiene conocimientos y los aplica. El estudiante debe aplicar los conocimientos adquiridos en su quehacer (práctica cotidiana, método de casos) o a través de ejemplos hipotéticos elaborados en equipo con sus compañeros y el docente.

Tercer escalón: (aprender a emprender), implica un mayor grado de apropiación, aquí el educando debe enseñar principios de estrategias que permitan afrontar riesgos, lo incierto y el desarrollo de los conocimientos adquiridos.

Cuarto escalón: (aprender a ser), se aprende de toda la vida, la generación y desarrollo de esta competencia, están comprometidos maestros de todos los niveles de formación. La universidad debe contemplar en su currículo cátedras de valores, y tomar en cuenta que la mejor cátedra de valores que da al educando es su ejemplo de vida.

#### 2.5.4 Clasificación general de las competencias

La competencia al igual que la inteligencia, no es una capacidad innata, sino que es susceptible de ser desarrollada y construida a partir de las motivaciones internas de cada cual, motivaciones que deberán ser comunicadas al grupo de trabajo. (Tuning A. Latina C. indd.36)

Las competencias se clasifican en, Competencias Básicas o Instrumentales, Competencias Genéricas o Transversales o Intermedias o Generativas o Generales y las Competencias Técnicas o Técnicas Especializadas.

- Competencias Básicas

Son los conocimientos fundamentales para la vida, normalmente se adquieren en la formación básica y media: lectura comprensiva y rápida, escritura, expresión oral y matemáticas básicas; permiten el ingreso al trabajo.

Basado en las competencias para la vida de UNESCO, el Dr. Luis Achaerandio Zuazo S.J., Vicerrector Académico de Universidad Rafael Landívar, en su libro “Competencias Fundamentales Para La Vida”, sugiere 15 competencias genéricas (10 instrumentales, 5 interpersonales) para el perfil de los egresados de la educación secundaria en el contexto.

- Competencias instrumentales
  - 1) Comprensión lectora
  - 2) Comunicación verbal
  - 3) Comunicación escrita
  - 4) Pensamiento analítico sistemático y creativo
  - 5) Pensamiento lógico reflexivo y analógico
  - 6) Resolución de problemas
  - 7) Conocimientos generales básicos
  - 8) Uso de las TIC's y gestión de la información
  - 9) Lectura y comunicación en inglés
  - 10) Capacidad de aprender; estrategias de aprendizaje significativo y funcional
  
- Competencias interpersonales
  - 11) Autoestima y automotivación; identidad
  - 12) Comunicación interpersonal
  - 13) Aprecio y respeto (por la ecología ambiental y física y social; por la adversidad e interculturalidad)
  - 14) Compromiso ético (solidaridad, laboriosidad, valores democráticos)
  - 15) Trabajo en equipo; adaptación al entorno laboral y social

El objetivo de estas competencias, es brindar a los docentes de educación superior, un concepto más amplio de las competencias que deben desarrollar en los estudiantes en la preparación hacia su egreso, para que al momento en que lleguen a la universidad no sea allí donde se inicie el proceso de desarrollo de dichas competencias.

- **Competencias Genéricas**  
Son los elementos comunes a cualquier titulación, que influyen en el sujeto en su desenvolvimiento laboral y habilidades que empleen tecnología. Ejemplo: Capacidad para trabajar en equipo; saber planificar, habilidad para negociar.
  
- **Competencias Técnicas**  
Se relacionan con aspectos técnicos directos vinculados con la ocupación y que no es fácil transferirlos a otros contextos laborales. Ejemplo: Operación de maquinarias especializadas, formulación de proyectos de infraestructura. (Formación por competencias, Larrián)
  
- **Competencias Laborales**  
Es la capacidad que las personas tienen para resolver situaciones imprevistas en el contexto laboral, a través del conocimiento, actitudes y destrezas, es la forma en que se desempeñan y llevan a cabo con éxito la gestión encomendada en el entorno laboral. En algunas ocasiones para adquirir tales competencias es necesario contar con las competencias básicas, las cuales serán la base para adquirir las competencias genéricas y éstas para las técnicas, dando como resultado la combinación de estas tres, las competencias laborales.
  
- **Competencias Profesionales:** Algunos autores nombran las competencias profesionales y laborales de forma indistinta, otros en cambio, están en desacuerdo indicando que ambas son diferentes, argumentando que mientras que las laborales con las capacidades adquiridas por la experiencia en el mundo laboral, las profesionales son las capacidades adquiridas con anterioridad a ese mundo, es la formación de un futuro empresario, que adquirirá en el ámbito universitario las competencias propias a su profesión.

Se menciona otra clasificación de competencias, las laborales y profesionales. Dentro de las profesionales, se proporciona las 10 competencias más deseadas del medio laboral guatemalteco, de acuerdo al proyecto de investigación de la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Guatemala – AGHR, (financiado por el fondo económico USAID) a petición del Ministerio de Educación, en el año 2009 se realizó el proyecto: “*Competencias para la vida: un enfoque de la AGRH*” con el fin de identificar las 10 competencias laborales para la vida, manteniendo como criterio las competencias que los egresados de la educación secundaria en Guatemala deben tener a fin de incorporarse exitosamente a la vida laboral.

A continuación se detallan las diez competencias profesionales deseadas del medio laboral guatemalteco, como competencias básicas requeridas por el administrador de empresas.

**Figura 4 Competencias profesionales más deseadas del medio laboral**



Fuente: Seminario Integrador de Actualización de los programas del área administrativa de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana. Enero 2010

### 2.5.5 Competencias según el Proyecto ALFA Tuning América Latina

El Proyecto ALFA Tuning América Latina, para las instituciones de educación superior significa la sintonización en términos de estructuras y programas de la enseñanza misma. Diseña una metodología para la comprensión del currículo y con ello poder hacerlo comparable. Su metodología introduce el concepto de resultados de aprendizaje y competencias.

- Resultados del aprendizaje: se denomina al conjunto de competencias que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre después de completar un proceso corto o largo de aprendizaje. Incluye conocimientos y habilidades.
- Competencias: trata de seguir un enfoque integrador, considerando las capacidades por medio de una dinámica combinación de atributos que juntos permiten un desempeño competente como parte del producto final de un proceso educativo, lo cual enlaza con el trabajo realizado en educación superior.

Para el Proyecto ALFA Tuning América Latina, el concepto de competencia hace referencia a la formación integral del ciudadano, por sus enfoques de aprendizaje significativo, en las diferentes áreas: cognoscitiva (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes), afectiva (saber ser, actitudes y valores). En este sentido la competencia abarca todo un conjunto de capacidades, que poco a poco se desarrollan (por sus niveles de complejidad) a través de procesos, y que conducen a la persona responsable a ser competente para realizar acciones sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales y productivas.

Tuning exalta la importancia de las competencias genéricas y técnicas, para estar abiertos a la demanda cambiante del mercado laboral. Asimismo, aporta ventajas a la educación tales como:

- Identificar perfiles profesionales y académicos de las titulaciones y programas de estudio.
- Desarrollar un nuevo paradigma de educación, centrado en el estudiante y la necesidad de encauzarse hacia la gestión del conocimiento.
- Responder a las demandas crecientes de una sociedad de aprendizaje permanente y de una mayor flexibilidad en la organización.
- Contribuir a la búsqueda de mayores niveles de empleabilidad y ciudadanía.
- Propiciar un impulso para la construcción y consolidación del espacio América Latina, el Caribe y Unión Europea de Educación Superior.
- Tomar en consideración los acuerdos firmados en la última Conferencia Iberoamericana de Educación.
- Estimular acuerdos para la definición de un lenguaje común, que facilite el intercambio y el diálogo entre los diferentes grupos interesados. (Reflexiones y perspectivas de la Educación superior en América Latina/ Informe Final – Proyecto Tuning – América Latina 2004-2007)

La enseñanza basada por competencias, debe adoptar estrategias que den solución a situaciones complejas, contextualizadas, en las que interactúan conocimientos, destrezas, habilidades y normas. Es necesario, una formación que permita realizar ajustes permanentes, demostrar equilibrio ante los cambios y capacidad de inserción ciudadana en contextos de vida democráticos.

El Proyecto ALFA Tuning América Latina, hace reflexionar sobre un diseño y desarrollo curricular basado en competencias, que beneficie a diversos actores:

<b>INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>ESTUDIANTES Y GRADUADOS</b>	<b>EMPLEADORES</b>	<b>SISTEMAS EDUCATIVOS NACIONALES</b>	<b>SOCIEDAD</b>
Impulsa la constitución de una universidad que ayuda a aprender constantemente y también enseña a desaprender.	Propulsa trabajar en el perfeccionamiento pedagógico del cuerpo docente.	Permite acceder a un currículo derivado del contexto, que tenga en cuenta sus necesidades e intereses y provisto de una mayor flexibilidad.	Conjuga los ideales formativos de la universidad con las demandas reales de la sociedad y del sector productivo.	Abordar la compatibilización de los planes de estudio, con independencia de las mallas curriculares, es decir de distribución y cantidad de asignaturas previstas en cada plan.	Fomenta la habilidad para la participación ciudadana, brindándole a cada sujeto la capacidad para ser protagonista en la constitución de la sociedad civil.
Supone transparencia en la definición de los objetivos que se fijan para un determinado programa.	Ayuda en la elaboración de los objetivos, contenidos y formas de evaluación de los planes de estudio de las materias, incorporando nuevos elementos.	Posibilita un desempeño autónomo, el obrar con fundamento, interpretar situaciones, resolver problemas, realizar acciones innovadoras.	Proporciona graduados capacitados en el manejo de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación, con posibilidades para operar con creatividad en distintos campos, científica, técnica, económica, social y ética.	Trabaja sobre grados de desarrollo de las diferentes competencias pertinentes a un área de formación, lo que implica consensuar las competencias de egreso del área en cuestión.	



<p>Incorpora la pertinencia de los programas, como indicadores de calidad, y el diálogo con la sociedad.</p>	<p>Permite un conocimiento y seguimiento permanente del estudiante, para su mejor evaluación.</p>	<p>Implica la necesidad de desarrollar: el pensamiento estratégico, la comunicación verbal, el dominio de otros idiomas, la creatividad, la empatía y la conducta ética.</p>		<p>Permite diseñar y articular con mayor facilidad, con sistemas que tengan en cuenta el tiempo real de trabajo del estudiante.</p>	
		<p>Contribuye a tornar preponderante el auto-aprendizaje, el manejo de la comunicación y el lenguaje.</p>			
		<p>Prepara la solución de problemas del mundo laboral, en una sociedad en permanente transformación.</p>			
		<p>Prioriza la capacidad de juzgar, que integra y supera la comprensión y el saber hacer.</p>			

		Estímulo de cualidades no técnicas de una disciplina, o aún de características a cada disciplina, que serán útiles en un contexto más general, como en el acceso al empleo y en el ejercicio de la ciudadanía responsable.			
--	--	--	--	--	--

Según el Proyecto ALFA Tuning las competencias genéricas para América Latina, tomando como base las 30 competencias genéricas identificadas en Europa.

Listado de competencias genéricas para América Latina:

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. Conocimiento sobre el área de estudio y la 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 las tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Capacidad de investigación.
10. Capacidad de aprender y actualizarse a cada momento.

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. Habilidad interpersonal.
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
20. Compromiso con la preservación medio ambiente.
21. Compromiso con su medio social-cultural.
22. Valoración y respeto por diversidad forma y multiculturalidad.
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25. Habilidad para formular y gestionar proyectos.
26. Compromiso ético.
27. Compromiso con la calidad.

Para una mejor comprensión, las competencias genéricas, se clasifican en tres tipos:

**Cuadro 5: Clasificación de competencias genéricas**

<b>COMPETENCIAS INSTRUMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>	<b>COMPETENCIAS SISTEMÁTICAS</b>
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	Capacidad crítica y autocrítica.	Capacidad de investigación.
Conocimiento sobre el área de estudio y la profesión	Capacidad de trabajo en equipo.	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
Capacidad de comunicación oral y escrita	Compromiso con la preservación medio ambiente.	Capacidad creativa.

Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.	Compromiso con su medio social-cultural.	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	Valoración y respeto por diversidad forma y multiculturalidad.	Habilidad para trabajar en forma autónoma.
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	Habilidad para formular y gestionar proyectos.
Capacidad para tomar decisiones	Compromiso ético	Compromiso con la calidad

Fuente: Proyecto ALFA Tuning América Latina.

La estructura curricular para el área de la Administración de Empresas que Tuning provee, se caracteriza por tres niveles: formación básica, formación profesional y énfasis ó especialización.

La formación básica, para la carrera en Administración de Empresas de acuerdo al proyecto ALFA Tuning para América Latina, se comprende entre los primeros 2 años de la carrera, para luego iniciar la formación profesional, seguida de la especialización, aunque no está definido el término de una y el comienzo de la otra formación. A continuación se lista veinte competencias técnicas de la carrera en Administración de Empresas.

Al finalizar la titulación en Administración de Empresas los egresados deben tener la capacidad de: (Listado de competencias técnicas para América Latina)

1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
3. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
4. Administrar un sistema logístico integral.
5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
7. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

8. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
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

## 2.6 **Calidad académica**

### 2.6.1 Definición de calidad

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, se define la Calidad como “un modelo un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección” ([www.definicionabc.com/general/perfil.php](http://www.definicionabc.com/general/perfil.php), 2008).

Además, el término calidad se ha utilizado en educación para identificar el cumplimiento de estándares, o habilidad para cumplir con la misión de la institución. (Quality in Higher Education. Harvey, L. Swedish Quality Conference. 1999).

Un modelo de calidad es, por lo tanto un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos, que supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio. Al implementar un modelo de calidad dentro de cualquier institución se busca desarrollar sistemáticamente productos y servicios que cumplan con los requerimientos y las exigencias de los interesados.

Es importante que los elementos que forman el conjunto del modelo de calidad se encuentren estructurados en forma tal que sea posible realizar un control y seguimiento de los procesos. El modelo debe unir las actividades y funciones relacionadas con la calidad para que puedan ejecutarse de un modo sistemático y formal.

Según Mortimore se entiende por Calidad en Educación, "La que promueve el progreso de sus estudiantes una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo." (J. Mortimore)

Hoy se busca una educación y por lo mismo un aprendizaje que sea a la vez, anticipador y participativo, buscando la calidad educativa, ya que el verdadero cambio de la educación, el cambio cualitativo, es asunto de cada establecimiento, de las personas que allí trabajan y de las relaciones que estas establezcan entre si, con los estudiantes y la comunidad a la que sirven.

La calidad proporciona los fundamentos necesarios y relevantes para obtener la acreditación de los programas educativos. Para lograrlo hay que cubrir una serie de aspectos:

- a. Analizar los modelos básicos de calidad para la educación,
- b. Explicar la importancia de la acreditación,
- c. Conocer e interpretar la calidad académica como estrategia para obtener la calidad en la acreditación a los programas educativos,
- d. Describir los conceptos de calidad y acreditación,
- e. Examinar la importancia de la calidad académica y su impacto en los programas educativos.

La búsqueda de la calidad consiste en la optimización de los recursos destinados a la expansión del sistema educativo y la atención a la obligatoriedad de la educación en el nivel superior.

La calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad, mediante la mejora continua y la satisfacción del cliente (Garvin, 1984), y el mejor rasgo de excelencia en el servicio al cliente es darle a este un producto que cubra sus expectativas, que le satisfaga plenamente, ajustado a sus deseos y necesidades.

### 2.6.2 Características de la calidad aplicada a la educación

La calidad se caracteriza por tener procesos internos y procesos externos. Los procesos internos tienen como característica el examen riguroso y sistemático que una institución tiene sobre la totalidad de las actividades o un programa específico, con amplia participación de sus integrantes académicos y/o administrativos a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo resultando en un informe de autoevaluación.

Estos permiten una reflexión colectiva que ofrece una oportunidad de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional, y alcanzar la excelencia académica.

Los procesos externos tienen como objetivo verificar que se cumplan con las características y estándares de calidad de tal manera que se pueda asegurar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional y así ser acreditada.

Estos procesos tienen como objetivo principal fomentar la mejora continua de las universidades, a la vez garantizar una serie de estándares que permitan una evaluación y comparación a diversos niveles (nacional, regional, internacional).

El patrón de calidad se refiere al conjunto de estándares ideales sirviendo como elemento comparativo de lo que existe en la realidad y se establece a través del grado en que se acercan las cualidades que se poseen y las que se consideran óptimas.

La globalización de los diferentes procesos que permiten que un país se desarrolle en un mundo cada vez más competitivo, hace que en el campo de la educación se adopten estándares de cumplimiento para lograr un reconocimiento de calidad de los estudios que se brindan en sus diferentes niveles.

En la educación universitaria es importante que se practique con el ejemplo y que las carreras profesionales deban ser evaluadas para poder acreditar y certificar, lo cual significa que cuentan con procesos de calidad, que alcanzan los estándares para prestigiar sus instituciones y, además, que puedan lograr un mejor posicionamiento en el cada vez más exigente campo de la educación.

Una carrera acreditada es aquella que demuestra luego de un proceso de autoevaluación y evaluación externa que cumple con los estándares de calidad establecidos. La acreditación permite dar prueba de la calidad de universidad y de sus egresados ante la sociedad. La evaluación es un instrumento que permite la mejora continua para desarrollar una cultura de calidad.

Acreditar en sentido usual, significa reconocer y atestiguar que una institución o programa cumple con un conjunto de estándares. Es un proceso periódico de evaluación de un programa educativo que permite como resultado único, emitir un juicio de valor sobre la calidad del mismo y asegurar que cumple con las condiciones necesarias para brindar la formación académica pertinente a una disciplina profesional.



### 2.6.3 Factores básicos de la calidad en la Enseñanza Universitaria

Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, mobiliario, recursos educativos.

Los recursos humanos: nivel científico y didáctico de los docentes, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, tiempo de dedicación.

La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

La competencia de docentes: nivel y actualidad de sus conocimientos teóricos y prácticos, capacidad para su transmisión, dotes didácticas, formación continua.

Las infraestructuras y los materiales: instalaciones, equipos, materiales didácticos...

La organización de la enseñanza: planificación detallada, distribución de los estudiantes entre los grupos.

La evaluación de la calidad, que permita aprender de los errores y seguir mejorando.

La participación de todos los implicados, liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal.

### 2.6.4 Factores que inciden negativamente en la calidad

La libertad de cátedra mal entendida. No entender las necesidades de los estudiantes o desatender las necesidades de la organización a la que pertenecen.

La falta de control.

No tener un perfil definido del docente.

### 2.6.5 Principios de la calidad total en Educación

El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.

La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de acciones aisladas o puntuales.

La calidad total implica a toda la organización y hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

La expresión educación superior se refiere al proceso, los centros y las instituciones educacionales que están después de la educación secundaria o media. En ella se puede obtener una titulación superior o título superior.

## **2.7 Estrategia de Universidad Panamericana**

### **2.7.1 Visión**

Ser una opción de acceso a la educación superior a nivel nacional, para la profesionalización del recurso humano que satisfaga necesidades de la sociedad en general, sustentada en la excelencia académica y en la cimentación, de principios y valores éticos-morales.

### **2.7.2 Misión**

Contribuir al desarrollo nacional y al planteamiento de soluciones a la problemática educativa del país, mediante la administración de un sistema de educación superior, que responda a la falta de oportunidades para iniciar, continuar y finalizar estudios superiores, resolver la problemática de la no titulación y proponer opciones de egreso en carreras técnicas, profesorados, licenciaturas y postgrados.

### **2.7.3 Objetivos**

Investigación

Tema de infraestructura

Gestión de mercadeo y publicidad

Expansión a nivel del país

Fortalecimiento de la filosofía de principios y valores en toda la comunidad universitaria.

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad la calidad académica es un tema principal para todas las universidades del país, se pretende llegar a ciertos estándares para cumplir con los requisitos necesarios y de esta manera lograr un alto nivel de desempeño en los estudiantes tanto de su vida personal, laboral y profesional.

Formulación y determinación de los límites del problema:

#### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo alcanzar la calidad académica de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana?

#### **3.3 Objetivos de la investigación**

##### **3.3.1 Objetivo general**

Proponer un Modelo de Calidad Académica para una futura certificación Tuning de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.

##### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Proponer los créditos requeridos por cada programa de la Licenciatura en Administración de Empresas.
- Enriquecer los programas con las competencias que se desarrollarán en cada curso.
- Integrar los fundamentos del proyecto ALFA Tuning América Latina, al modelo de Calidad Académica para lograr una educación de alto nivel de la Licenciatura en Administración de Empresas.
- Definir el Modelo de Calidad y sus instrumentos de apoyo en un ámbito de pertinencia a la realidad guatemalteca y a las necesidades específicas de Universidad Panamericana.

### 3.4 **Justificación y antecedentes**

Debido al interés mostrado por las autoridades de Universidad Panamericana de Guatemala, en un proceso que se viene desarrollando unos años atrás, de cómo poder alcanzar una excelencia académica no solo a nivel nacional, sino obtener una apertura internacional, se presenta la necesidad de llevar a cabo una investigación más detallada y de forma descriptiva de lineamientos y parámetros que demanda el Proyecto ALFA Tuning América Latina.

Esta investigación pretendió establecer procedimientos y parámetros básicos para el logro de una estandarización de educación superior basado en lineamientos del Proyecto ALFA Tuning América Latina, misma que se desea aplicar a mediano plazo de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.

La calidad académica es fundamental para el desarrollo de mejores profesionales, quienes pueden contribuir al desarrollo de un mejor país. Se consideró un Modelo de Calidad Académica el cual se puede lograr a través de:

- Competencias Genéricas y Técnicas
- Créditos Académicos, y
- Calidad Académica.

Este Modelo de Calidad Académicas se desarrolló de forma pertinente para la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, esto pretende lograr que por medio de capacitaciones al docente logre desarrollar competencias de facilitador al estudiante, control de evaluaciones periódicas y medidas correctivas pertinentes, lo cual sustentará las bases para una futura certificación del Proyecto ALFA Tuning América Latina.

### **3.5 Cronograma de actividades**

Como parte del marco metodológico se incluye el esquema correspondiente al cronograma de las diversas actividades realizadas en el proyecto del presente seminario integrador.

**CRONOGRAMA POR ETAPAS**

CONCEPTOS	JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE			OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE	
	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	29	1
DIAGNOSTICO Y PREPARACION DEL ANTEPROYECTO																											
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																											
OBJETIVOS																											
JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES																											
MARCO TEÓRICO																											
PRESENTACION PRIMERA PARTE ANTEPROYECTO																											
METODOLOGIA (MARCO LOGICO)																											
<b>RECOLECCION DE DATOS</b>																											
DISEÑO DE HERRAMIENTAS																											
PROPUESTA																											
PRESENTACION DE RESULTADOS																											
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																											
REDACCION FINAL DE LA SEMINARIO INTEGRADOR																											
ENTREGA DE SEMINARIO INTEGRADOR																											

## Capítulo 4

### Marco lógico

#### 4.1 Introducción

Identificado el planteamiento del problema, se pretendió resolver el mismo mediante un proceso lógico que contiene objetivo, propósitos, componentes y actividades, con lo que se llevó a cabo indicadores verificables y sus supuestos en su logro para realizar el Modelo de Calidad. El marco lógico relacionó las causas y efectos que se demandó en la necesidad para elevar el nivel académico del estudiante y el cual se basó en la búsqueda de la solución del problema encontrado.

#### 4.2 Esquema de marco lógico

	<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b>	Un modelo de calidad académica para la Licenciatura en Administración de Empresas, basado en la pertinencia de la realidad guatemalteca, para que sea tomado en cuenta en el plan estratégico 2011-2015 de Universidad Panamericana.	Posicionamiento en el modelo de Educación Superior como una institución con calidad académica formada por medio de valores.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incremento en los ingresos de nuevos estudiantes a la Licenciatura.</li><li>2. Demanda de graduandos egresados de la Licenciatura por parte de las empresas y organizaciones empleadoras.</li></ol>	La Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, desarrolla egresados competentes en la gestión que el mercado laboral requiere en la actualidad.
<b>PROPÓSITO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Créditos académicos requeridos por cada programa de la Licenciatura en Administración de Empresas para el desarrollo adecuado de las competencias y el logro de la</li></ol>	Asignación de los créditos al 100% en cada curso de la Licenciatura en Administración de Empresas.	Pensum conteniendo los créditos académicos requeridos.	Que autoridades validen los créditos propuestos asignados.

	calidad académica.			
	2. Manual para evaluar a los estudiantes con base en las competencias definidas.	Manual que contenga los instrumentos y herramientas de medición de las competencias.	El manual en base a competencias.	Que los estudiantes sean competentes en el ámbito laboral y profesional.
	3. Estándares de calidad académica y sus instrumentos de medición, fundamentados en el proyecto ALFA Tuning América Latina.	Estándares de calidad definidos y sus instrumentos de medición.	Instrumentos de medición de la calidad basados en el proyecto ALFA Tuning América Latina.	Que autoridades implementen dichos instrumentos para determinar los parámetros de calidad del estudiante.
<b>COMPONENTES</b>	1.1. Implementar la asignación de créditos académicos en el pensum de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas.	Asignación del 100% de los créditos requeridos por curso.	Pensum de cursos conteniendo los créditos educativos correspondientes.	Tener acceso a los créditos del pensum de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.
	2.1 Desarrollar un modelo de evaluación por competencias de aprendizaje constructivista que incluya tres fases: diagnóstica, formativa y final	Evaluación de las competencias por parte del docente al inicio, durante y al finalizar los cursos propiamente de la carrera y áreas técnicas para verificar las competencias adquiridas por el estudiante.	Evaluación realizada por el docente y supervisada por Coordinación Académica.	Que el egresado sea competente en cualquier ámbito de su vida.
	2.2. Formar a los docentes para que puedan gestionar la educación por competencias.	El conocimiento del docente.	La capacitación del docente para trabajar por competencias.	Que Universidad Panamericana capacite a sus docentes para que éstos puedan trabajar por competencias.
	3.1. Implementar la gestión de un sistema de calidad académica.	Procesos de evaluación pertinentes, válidos, confiables y transparentes orientas a la mejora continua.	El documento que evidencie el sistema de gestión de calidad.	Que Universidad Panamericana tenga la capacidad para llevar a cabo una inversión en los estándares.



<b>ACTIVIDADES</b>	1.1. Revisar y analizar los programas y la carga académica de créditos.	Durante el 3er. Trimestre 2010 reestructuración de los créditos por programas.	Contenido de créditos en los programas académicos.	Que las autoridades de Universidad Panamericana validen la reestructuración.
	1.2. Diseñar el instrumento para asignar créditos.	El instrumento conteniendo los créditos académicos asignados.	Programas de cursos.	Que el instrumento sea aprobado por las autoridades de Universidad Panamericana.
	1.3. Validar los créditos con las autoridades superiores de la carrera.	Contenido del programa académico reestructurado.		Aprobación de autoridades superiores de la Licenciatura en Administración de Empresas.
	2.1. Definir las competencias que se van a evaluar en el estudiante.	Manual de procedimientos para la gestión de la educación por competencias.	La competitividad del egresado.	Aprobación de autoridades superiores de la Licenciatura en Administración de Empresas para trabajar por competencias en los cursos.
	2.2. Definir los niveles de competencias para determinar el aprendizaje de éstas por parte del estudiante.			
<b>OBJETIVO</b>	3.1. Definir los estándares de calidad y sus instrumentos de medición.	El programa que defina la implementación de los estándares de calidad.	Documento que enmarca los estándares de calidad.	Que Universidad Panamericana de seguimiento a los objetivos que se pretende alcanzar y que se llegue al máximo requerido de calidad.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta**

#### **5.1 Introducción**

Como parte del programa de egreso de la Licenciatura en Administración de Empresas se llevó a cabo el presente seminario integrador de análisis general para poder presentar a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas una propuesta en base a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo alcanzar la calidad académica de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana?

#### **5.2 Justificación**

Esta propuesta se enfocó en desarrollar docencia por competencias de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana con el objeto de formar profesionales competentes en el ámbito laboral y por ende mejorar su calidad de vida.

#### **5.3 Antecedentes a la propuesta**

En la actualidad Universidad Panamericana tiene establecido el perfil del egresado de la Facultad de Ciencias Económicas, éste ha sido establecido por diversas investigaciones (Seminario Integrador); el presente trabajo es una continuación de los trabajos anteriores y se titula: “Calidad Académica de la Licenciatura en Administración de Empresas dentro del entorno del Proyecto ALFA Tuning América Latina”. Para poder aportar mejoras en la calidad académica del pensum de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas, se realizó un análisis de los créditos académicos contenidos en cada programa, de cada curso y de esta manera se propone una reestructuración de créditos de acuerdo a la complejidad y al tiempo requerido por cada uno de los cursos.

La reestructuración se llevó a cabo en base a diez competencias genéricas requeridas por el medio laboral en un administrador y cinco competencias técnicas desarrolladas en el transcurso de la carrera, en dichas competencias se establecen las diversas conductas y niveles que permiten evaluar el conocimiento y capacidad del egresado, y para poder lograr la calidad académica fue necesario identificar un indicador de impacto que se desglosó en tres dimensiones de calidad.

El campo del administrador de empresas es competitivo por lo que es necesario estar a la vanguardia de las exigencias del mercado laboral, razón por la cual es necesario mejorar la calidad académica de los egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas.

#### **5.4 Metodología**

El presente Seminario Integrador realizó un análisis de los créditos académicos, competencias y calidad académica que en la actualidad se maneja dentro del pensum de estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, por tal motivo se desarrolló con la metodología cualitativa.

##### **5.4.1 Método Cualitativo**

La orientación de esta investigación fue cualitativa, ya que para obtener la información necesaria se efectuaron registros narrativos mediante técnicas como: observaciones participantes y entrevistas no estructuradas.

Para la investigación cualitativa son necesarios, tanto la creatividad como la administración de datos, interpretación sensible de datos complejos, acceso preciso de información y formas de explorar rigurosamente temas, descubrir patrones y someterlos a pruebas.

## **5.5 Manual de gestión de créditos académicos**

### **5.5.1 Introducción**

En los últimos años se están haciendo esfuerzos para tener una educación superior con estándares de calidad académica, ante su inminente puesta en marcha en todas las universidades en Latinoamérica. En este sentido, el grupo de estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana constituye, créditos académicos integrados a las competencias con una visión constructivista con el principal objetivo de adaptar la nivelación de estudios superiores correspondientes a cimentar bases para acreditarse en una futura certificación a estas nuevas exigencias en la unidad de medida de tiempo presencial y autónomo.

Una nueva concepción de cómo debe ser la formación del estudiante exige una revisión de métodos docentes y un proceso de aprendizaje-enseñanza nuevo que requiere de una planificación detallada de actividades que permita desarrollar competencias. Se incrementa la importancia relativa de competencias como la capacidad para resolución de problemas, tomar decisiones, tiempo autónomo y adaptación a nuevas situaciones, en un intento gradual por conseguir cubrir las competencias genéricas requeridas a los futuros profesionales.

### **5.5.2 Objetivo**

Logro de la reasignación de créditos académicos en los programas de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana. Implementar un sistema de asignación de créditos que contribuya para alcanzar el nivel de competencia requerida en los estudiantes.

### 5.5.3 Alcance

Cada uno de los programas de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, aplicando competencias genéricas y técnicas para garantizar el logro de profesionales egresados de Universidad Panamericana.

### 5.5.4 Definiciones

#### Metodología Andragógica

Conjunto de elementos curriculares propios de la educación para adultos, para comprender en forma psicológico, biológico y social.

#### Crédito Académico

Es el tiempo estimado de actividad académica del estudiante en función de competencias académicas que se espera que el programa desarrolle. Es la forma de cuantificar los resultados del aprendizaje, donde se expresa lo que el estudiante sabrá, o será capaz de hacer tras completar una etapa del proceso de aprendizaje.

#### Asignación de créditos académicos

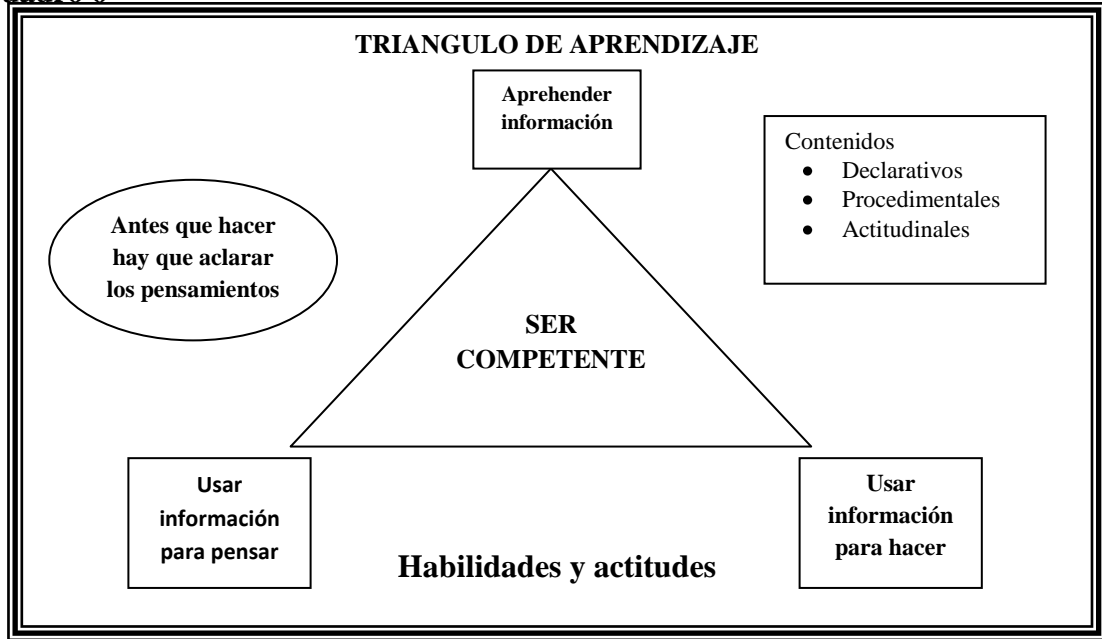
Es el tiempo utilizado del estudiante en su formación profesional y así poder validar el portafolio de créditos con otros sistemas internacionales.

### 5.5.5 Marco de referencia

#### 5.5.5.1 Metodología andragógica

Metodología del aprendizaje del adulto, es la forma de planificar, administrar, y dirigir la práctica educativa de los adultos, enfatizando en aquellos aspectos que además de sustentar el proceso de orientación-aprendizaje ayuden a enriquecer los conocimientos profesionales del participante adulto mediante el auto-aprendizaje.

**Cuadro 6**



5.5.5.2 Estrategias pedagógicas y andragógicas en el proceso docente educativo del programa

<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
<b>CONFERENCIA</b>	Es la exposición oral de un tema en forma metódica en la que un conferencista calificado asume una posición activa y los participantes se limitan a escuchar. “es un medio en extremo formal y rápido de transmitir información.
<b>DISCUSIÓN EN GRUPOS</b>	Es la presentación de una idea, problema o asunto, que pueda darse por medio de un panel, película o demostración. Luego se procede a dividir a los participantes en pequeños grupos con el objeto de que cada uno realice la discusión o intercambio de opiniones.

<b>ESTUDIO DE CASOS</b>	Es una técnica de discusión que consiste en la descripción de una situación real investigada. Se analiza de manera particular y se trata de buscar la mejor solución al problema para luego presentar las conclusiones mas acertadas en sesión plenaria.
<b>SEMINARIO</b>	Consiste en la discusión de forma colectiva donde los participantes se subdividen en grupos para realizar trabajos que luego se presentan en plenaria. Además de estos trabajos, los participantes pueden investigar y presentar trabajos especiales sobre la temática tratada.
<b>SIMPOSIO</b>	Resúmenes por parte del docente al finalizar cada exposición. El simposio maneja información científica. Se aplica en los eventos organizados por los estudiantes, bajo la coordinación del docente.
<b>ESTUDIO DIRIGIDO EN GRUPOS</b>	Plan o técnica para guiar y estimular al estudiante en los métodos de estudio sobre pensamiento reflexivo.
<b>LECTURAS ASIGNADAS</b>	Consiste en señalar a los estudiantes lecturas determinadas, proporcionándoles sus respectivas guías con el objeto de completar la instrucción recibida o de preparar a los asistentes para el estudio posterior de tales temas con la combinación de otras técnicas.
<b>MESA REDONDA</b>	Forma de reunión para fines de discusión. Se requiere un moderador. Son trabajadas al interior de la cátedra y están coordinadas por el docente.
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	Consiste en una situación específica que deben resolver los participantes mediante el pensamiento reflexivo. Utilizado al interior de la cátedra.
<b>PROYECTOS</b>	Los participantes deben aplicar conocimientos aprendidos con anterioridad. Se aplica en proyectos de investigación y grupos de investigación.
<b>MAGISTRAL TÍPICO</b>	Es la transmisión de información o de un conocimiento en una vía por parte del docente o instructor. Esto requiere una planeación minuciosa del tema sobre la base de una programación previa.
<b>SIMULACIÓN GERENCIAL CON APOYO INFORMÁTICO</b>	Técnica pedagógica por medio de la cual los estudiantes toman decisiones soportados en casos traídos de la realidad empresarial. Para esto se utiliza software especializado que permite adquirir destrezas a través del trabajo virtual.

<b>VISITA EMPRESARIAL</b>	Es el traslado del aula a una empresa con el fin de combinar la teoría con la vivencia de su realidad. Esto se realiza a través de las rutas académicas, las visitas a empresas locales de las zonas industriales y comerciales de la ciudad.
<b>ASISTENCIA A EVENTOS Y CONFERENCIAS</b>	Se realiza para fortalecer un tema que se este tratando en la programación de la asignatura. El docente participa con sus estudiantes para extraer los puntos claves del evento, con el fin de realizar una reflexión posterior en el salón de clase.
<b>TALLER</b>	Es un evento pedagógico orientado a una acción práctica. Es una experiencia educativa en la que se produce o se transforma algo. Una condición esencial del taller es que exista una pregunta por responder, un problema por resolver, un proyecto por realizar.
<b>PLATAFORMA DE DOKEOS</b>	Cada estudiante deberá investigar en Internet sobre la temática que se esta tratando para complementar y ubicar conceptos novedosos para luego presentarlos al grupo para su análisis y discusión. Se incentiva a los estudiantes desde el aula virtual y salas de sistema.
<b>EXPOSICIÓN DE ESTUDIANTES</b>	Los estudiantes de manera individual o en grupo, previa preparación de un tema asignado por el docente lo presentaran ante el grupo. El docente asume el papel de refuerzo y complementado de los conceptos.
<b>JUEGO GERENCIAL O JUEGO EMPRESARIAL</b>	Se requiere de una buena preparación de tal forma que los estudiantes puedan participar de una forma activa. Por lo general se utilizan ayudas o juegos, socio dramas, juicios, programas de radio o TV o similares, u otros juegos creados por el docente de esta técnica. Se requiere de alta dosis de creatividad. Al finalizar la sesión es necesario que haya un análisis sobre la vivencia y una interrelación con la temática central que se esté estudiando.

Fuente propia: Derechos reservados

### 5.5.6 Número de horas académicas

Una hora de clase con acompañamiento directo implica, dos horas de trabajo autónomo para alcanzar las metas de aprendizaje. En un período de 14 semanas: Un crédito implica (45 horas divididas entre 14 semanas) tres horas semanales de trabajo por parte del estudiante. (Cabe mencionar que cualquier fracción de hora en crédito se aproxima al número entero más cercano).



La definición del número de créditos académicos para cada uno de los programas de la carrera, depende del nivel de las competencias que se esperan lograr y de la carga autónoma de trabajo que debe destinar el estudiante para el logro de los objetivos de cada curso.

### 5.5.7 Crédito académico

Se entiende por crédito académico a la unidad de medida del tiempo de trabajo académico del estudiante, que incluye las horas de tiempo presencial y las horas de tiempo autónomo, que se debe desarrollar para alcanzar el nivel de competencias requeridas.

Un crédito académico equivale a 45 horas de trabajo académico del estudiante. Incluye el tiempo dedicado a exámenes y pruebas parciales pero no toma en cuenta el tiempo dedicado a las evaluaciones finales.

Por tanto un crédito académico equivale a 15 horas de tiempo presencial y 30 de tiempo autónomo.

### 5.5.8 Sistemas de créditos académicos

El sistema de créditos es una forma sistemática de describir un programa de enseñanza asignando créditos a sus componentes y este permite calcular el número de horas dedicado por el estudiante a una actividad académica, lo cual constituye un referente común que facilita la formación profesional. Cada curso que desarrolla el estudiante tiene un valor académico, que se mide en créditos.

### 5.5.9 Mecánica de los créditos académicos

La mecánica de los créditos es bastante simple, ya que únicamente constituyen una medida del trabajo del estudiante.

### 5.5.10 Ventaja de aplicar el sistema de créditos

Con el sistema de créditos, Universidad Panamericana contaría con un importante instrumento que facilitaría los procesos de homologación de estudios de los distintos niveles de educación superior para programas de educación continua.

### 5.5.11 Gestión de créditos académicos

#### 5.5.11.1 Estudiantes

Los estudiantes deben actuar como empresarios de su propio aprendizaje, deben de trabajar en proyectos para:

- Aplicar conocimientos adquiridos
- Acostumbrarse a resolver problemas.
- Organizarse para responder a las necesidades de aprendizaje que les falten.

Los estudiantes deben ser tratados como profesionales en proceso continuo de fortalecimiento de su formación. Universidad Panamericana debe estar orientada a conducir los procesos de aprendizaje y de relación con el entorno socio-económico.

#### 5.5.11.2 Docentes

El docente no imparte conocimiento, es un facilitador del aprendizaje de los estudiante, para ello debe revalorizar la formar de enseñanza – aprendizaje tradicional por un sistema de evaluación por competencias.

### 5.5.12 Actividad académica

Para iniciar el cambio académico en Universidad Panamericana, es necesario revisar las actividades académicas que conforman un programa de estudios. Hay dos tipos de actividades académicas: presenciales y autónomas.

### 5.5.13 Cálculo del número de crédito para una asignatura

- Medición de la carga de trabajo.
- Un crédito equivale a 45 horas de trabajo al trimestre.
- Se tienen 14 semanas de trabajo de clase.
- Para cada curso se establecen como mínimo 3 créditos y máximo 5 créditos.

Para un curso que se le asignan 3 créditos, la determinación del tiempo se hace de la siguiente manera:

- Tiempo presencial = 15 horas de duración del curso.
- Tiempo autónomo = por cada hora presencial se toma en cuenta 2 horas autónomas.

**Cuadro 7**  
**Distribución de créditos**

<b>Descripción de Créditos</b>	<b>Distribución de Créditos</b>	<b>Consenso</b>	<b>Total Créditos</b>
Presencial	Dirigido	15	1
	Tutorial		
Autónomo	Aprendizaje autónomo	30	2
	Práctico		
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia

Para un curso que se le asignan 5 créditos, la determinación del tiempo se hace de la siguiente manera:

- Tiempo presencial = 15 horas de duración del curso
- Tiempo autónomo = por cada hora presencial se toma en cuenta 4 horas autónomas.

Se debe tener en cuenta: Que las sesenta horas requieren seguimiento y monitoreo constante por del docente, que garantice el real empleo de dichas horas en el desarrollo de competencias definidas para la asignatura.

**Cuadro 8**  
**Distribución de créditos**

<b>Descripción de Créditos</b>	<b>Distribución de Créditos</b>	<b>Consenso</b>	<b>Total Créditos</b>
Presencial	Dirigido	15	1
	Tutorial		
Autónomo	Aprendizaje autónomo	60	4
	Práctico		
<b>Total</b>		<b>75</b>	<b>5</b>

Fuente: elaboración propia

#### 5.5.14 Créditos para desarrollar las competencias

El criterio relevante para la asignación de créditos por curso, es el desarrollo de las competencias y cada uno de sus niveles (ver manual de competencias) que se muestran a continuación:

- Competencias Genéricas (orientadas al área en Administración de empresas)
- Competencias Técnicas (orientadas a desarrollar el resto de las áreas de la carrera)

### 5.5.15 Resultados de aprendizaje

Aseveraciones acerca de lo que se espera que un estudiante sepa, entienda y sea capaz de demostrar. Los resultados de aprendizaje se refieren a:

- Los descriptores de nivel de competencias.
- Módulos o programas completos.

Los créditos académicos cuantifican el tiempo que se necesita para alcanzar un resultado específico de aprendizaje. Los resultados de aprendizaje son el vínculo entre enseñanza, aprendizaje y evaluación, éstos se expresan en competencias.

Para el docente la evaluación es un proceso entre la secuencia de eventos de enseñanza-aprendizaje y para el estudiante es la realimentación del nivel de competencia adquirido.

**Cuadro 9**  
**Cambios en el desarrollo de aprendizaje**

<b>Actual</b>	<b>Competencias</b>
Acumulación de conocimientos	Desarrollo de competencias
Enseñar: transferir conocimientos	Aprender: crecer proactivamente
Enfoque académico	Enfoque profesional
Orientado en la información	Orientado en resultados
Contenido del programa de estudios:	
Estudio y regulaciones de exámenes	Lista de resultados de aprendizaje programados
Duración de programa de estudio	Carga de trabajo: 184 créditos académicos
Valorización sumativa	Valorización formativa

Fuente: elaboración propia

### 5.5.16 Análisis y medición de mejora:

Se comprende que se formó un comité para realizar un análisis de tiempo autónomo de acuerdo a la experiencia de los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas del último año, y así encontrar los criterios para definir el tiempo autónomo real que el estudiante dedica para adquirir el conocimiento en la actualidad. Se determinó el tiempo real dedicado y se tomo como base para asignar los créditos académicos actuales.

Criterios que se tomaron en cuenta:

- Desarrollo práctico
- Hábito de mejora
- Estudio teórico – práctica
- Conceptualización y realización de talleres
- Aplicación de herramientas

La matriz muestra un reflejo de cómo es el comportamiento de cada uno de los cursos, un tiempo de horas dedicadas por el estudiante.

A continuación se presenta información de crédito académico real por los estudiantes y actual de Universidad Panamericana.

## CRÉDITO ACADÉMICO ACTUAL

Curso	Tiempo Autónomo			Crédito Autónomo	Crédito Presencial	Total Créditos Real	Crédito Actual asignado Upana	Criterio
	Horas	Semanas	Trimestre					
<b>Primer Trimestre</b>								
Matemática Aplicada I	5	14	70	5	1	6	5	Se requiere desarrollo de práctico
Introducción al Derecho	2	14	28	2	1	3	3	Hábito de lectura y práctico
Corrientes del Pensamiento	2	14	28	2	1	3	3	Hábito de lectura y práctico
<b>Segundo Trimestre</b>								
Matemática Aplicada II	5	14	70	5	1	6	5	Se requiere desarrollo de práctico
Técnicas de Investigación	1	14	14	1	1	2	5	Inicio de conceptualización general y en hora presencial se realiza los talleres.
Administración I	5	14	70	5	1	6	3	Estudio teórico-práctico
<b>Tercer Trimestre</b>								
Derecho Civil y Mercantil	2	14	28	2	1	3	3	Hábito de lectura y práctico
Administración II	5	14	70	5	1	6	3	Estudio teórico-práctico
Estadística I	7	14	98	7	1	8	3	Se requiere desarrollo de práctico
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>		<b>476</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	

Fuente: elaboración propia derechos reservados

## CRÉDITO ACADÉMICO ACTUAL

Curso	Tiempo Autónomo			Crédito Autónomo	Crédito Presencial	Total Créditos Real	Crédito Actual asignado Upana	Criterio
	Horas	Semanas	Trimestre					
<b>SEGUNDO AÑO</b>								
<b>Cuarto Trimestre</b>								
Economía General	3	14	42	3	1	4	3	Hábito de lectura y práctico.
Contabilidad I	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
Lógica	1	14	14	1	1	2	3	La conceptualización y realización de talleres en hora presencial.
<b>Quinto Trimestre</b>								
Computo I	1	14	14	1	1	2	3	Lo práctico se realiza en hora presencial.
Estadística II	7	14	98	7	1	8	3	Se requiere estudio teórico-práctico.
Contabilidad II	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
<b>Sexto Trimestre</b>								
Mercadotecnia I	3	14	42	3	1	4	3	Talleres en hora presencial y falta hábito de lectura.
Lenguaje y Redacción	2	14	28	2	1	3	3	No demanda complejidad en la realización de tareas.
Contexto y Convivencia	2	14	28	2	1	3	3	Por desarrollo de ensayos en hora presencial.
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>		<b>406</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	

Fuente: elaboración propia derechos reservados



## CRÉDITO ACADÉMICO ACTUAL

Curso	Tiempo Autónomo			Crédito Autónomo	Crédito Presencial	Total Créditos Real	Crédito Actual asignado Upana	Criterio
	Horas	Semanas	Trimestre					
<b>TERCER AÑO</b>								
<b>Séptimo Trimestre</b>								
Administración III	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
Legislación Tributaria	3	14	42	3	1	4	3	Falta hábito de lectura y realización de talleres.
Administración Proceso Productivo	3	14	42	3	1	4	5	Falta de talleres para estudio autónomo y varía de acuerdo al docente.
<b>Octavo Trimestre</b>								
Administración IV	7	14	98	7	1	8	5	Estudio teórico-práctico con énfasis al incremento de talleres.
Mercadotecnia II	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
Costos para Decisiones Administrativas	3	14	42	3	1	4	5	Talleres en hora presencial y falta de estudio teórico.
<b>Noveno Trimestre</b>								
Matemática Financiera	6	14	84	6	1	7	3	Estudio teórico-práctico.
Principios y Valores de Vida	2	14	28	2	1	3	3	Falta hábito de lectura.
Mercadotecnia III	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>		<b>546</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	

Fuente: elaboración propia derechos reservados

## CRÉDITO ACADÉMICO ACTUAL

Curso	Tiempo Autónomo			Crédito Autónomo	Crédito Presencial	Total Créditos Real	Crédito Actual asignado Upana	Criterio
	Horas	Semanas	Trimestre					
<b>CUARTO AÑO</b>								
<b>Décimo Trimestre</b>								
Administración de Personal	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
Calidad Total	5	14	70	5	1	6	3	Estudio teórico-práctico.
Administración de Presupuestos	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
<b>Onceavo Trimestre</b>								
Administración Financiera I	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
Investigación de Operaciones	6	14	84	6	1	7	3	Estudio teórico-práctico.
Comportamiento Organizacional	2	14	28	2	1	3	3	Talleres en hora presencial y falta de estudio teórico.
<b>Doceavo Trimestre</b>								
Ética y Valores en el Desempeño Profesional	2	14	28	2	1	3	3	Estudio teórico-práctico.
Ingeniería Industrial	4	14	56	4	1	5	5	Falta hábito de lectura.
Administración Financiera II	5	14	70	5	1	6	5	Estudio teórico-práctico.
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>		<b>546</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	

Fuente: elaboración propia derechos reservados

## CRÉDITO ACADÉMICO ACTUAL

Curso	Tiempo Autónomo			Crédito Autónomo	Crédito Presencial	Total Créditos Real	Crédito Actual asignado Upana	Criterio
	Horas	Semanas	Trimestre					
<b>QUINTO AÑO</b>								
<b>Treceavo Trimestre</b>								
Economía Gerencial	3	14	42	3	1	4	3	Falta hábito de lectura y comprobaciones.
Producción y Seguridad	2	14	28	2	1	3	3	Falta de talleres para estudio autónomo y varía de acuerdo al docente.
Elab. Y Evaluación de Proyectos	6	14	84	6	1	7	5	Estudio teórico-práctico.
<b>Catorceavo Trimestre</b>								
Finanzas Gerenciales	5	14	70	5	1	6	3	Estudio teórico-práctico.
Seminario de Egreso I	7	14	98	7	1	8	3	Se requiere hora autónoma para aplicar las herramientas que se necesita.
Desarrollo de Emprendedores	7	14	98	7	1	8	5	Se requiere hora autónoma para aplicar las herramientas y varía de acuerdo al enfoque del docente.
<b>Quinceavo Trimestre</b>								
Seminario de Egreso II	20	14	280	19	1	20	3	Se requiere hora autónoma para aplicar las herramientas que se necesita.
Casos I	2	14	28	2	1	3	5	Falta inducción de técnicas del docente para realización de tarea autónoma.
Seminario de Principios y Valores	6	14	84	6	1	7	3	Se requiere hora autónoma para aplicar las herramientas y varía de acuerdo al enfoque del docente.
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>		<b>812</b>	<b>57</b>	<b>9</b>	<b>66</b>	<b>33</b>	

Fuente: elaboración propia derechos reservados

### CRÉDITO ACADÉMICO ACTUAL

Curso	Tiempo Autónomo			Crédito Autónomo	Crédito Presencial	Total Créditos Real	Crédito Actual asignado Upana	Criterio
	Horas	Semanas	Trimestre					
<b>SEXTO AÑO</b>								
<b>Décimo Sexto Trimestre</b>								
Seminario de Actualización de leyes fiscales, tributarias y mercantiles.	8	14	112	7	1	8	3	Estudio teórico-práctico y aplicación de herramientas.
Seminario en Administración	7	14	98	7	1	8	3	Se requiere hora autónoma para aplicar las herramientas y varía de acuerdo al enfoque del docente.
Casos II	3	14	42	3	1	4	5	Aplicación de herramientas de acuerdo al desarrollo de cada docente.
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>		<b>252</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>217</b>		<b>3038</b>	<b>215</b>	<b>48</b>	<b>263</b>	<b>184</b>	

Fuente: elaboración propia derechos reservados

### 5.5.17 Reforzamiento de distribución de créditos

Se consideraron diez cursos actuales, de los cuales en nueve de ellos, se determinó incrementar el tiempo autónomo por ser fundamentales de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, ya que en ellos se pone en práctica todos los conocimientos adquiridos que el estudiante necesita desarrollar para su egreso como profesional competente.

### Reforzamiento de Re-distribución de Créditos asignados

Curso	Crédito		Variación	Criterio
	Actual	Propuesta		
Técnicas de Investigación	5	3	(2)	Debido al inicio en conceptualización, su requerimiento de acuerdo a las competencias genéricas el tiempo autónomo es mínimo y tiempo presencial es desarrollado con talleres.
Administración II	3	5	2	Se requiere el desarrollo de 6 competencias genéricas, en niveles de 1 y 2 es indispensable que las teorías administrativas queden fundamentadas en el estudiante ya que son la base de la carrera y por ende 2 créditos adicionales estará complementando el conocimiento en su formación profesional.
Estadística II	3	5	2	Lo necesario para el análisis e interpretación en función de desarrollo de laboratorios, es un área esencial en la aplicación para el ámbito laboral para la toma de decisiones adecuadas.
Matemática Financiera	3	5	2	Es la base para continuar con el desarrollo del área financiera y por ende el control de desempeño del mismo.
Investigación de Operaciones	3	5	2	Implementación de sistemas prácticos que se alinean a niveles superiores de competencias genéricas y técnicas.
Seminario de Egreso I	3	5	2	La búsqueda y recolección de información, es necesaria para llevar a cabo la estructuración del anteproyecto y tener criterio amplio en las bases fundamentadas en todas las competencias que se desarrollaran.
Seminario de Egreso II	3	5	2	El tiempo autónomo que se requiere en la etapa final del proyecto; el desarrollo de las competencias requeridas en el nivel deseado para el logro de la formación profesional.
Seminario de Actualización de leyes fiscales, tributarias y mercantiles	3	5	2	Por la necesidad de inversión de tiempo autónomo que se requiere para la investigación de la actualización de base legal a la que se ven sujetas las entidades.
Seminario de Principios y Valores	3	5	2	Por la importancia que tiene la aplicación del contenido en la formación del profesional fundamentado en valores se requiere de tiempo autónomo para la realización del proyecto social.
Seminario en Administración	3	5	2	Por ser la culminación de las teorías administrativas se requiere tiempo autónomo para un diagnóstico en la aplicación de herramientas para el plan de mejora que sustentará el proyecto.

Fuente: elaboración propia derechos reservados

### 5.5.18 Matrices de asignación créditos y competencias por áreas académicas

Con el agregado de las competencias en los cursos de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, se pretende que ésta distribución de créditos estandarice los cursos para que el estudiante adquiera las habilidades requeridas en el mercado laboral. Criterios que se tomaron en cuenta en esta nueva distribución:

- Conceptualización en el requerimiento de las competencias
- Cursos que requieren bases fundamentales para el estudiante y complementación del conocimiento.
- Implementación de sistemas prácticos.
- Estructuración de proyectos.
- Aplicación y culminación de proyectos.

AREA ADMINISTRATIVA												
COMPETENCIAS					CRÉDITOS					CRITERIO		
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL			
1. Administración I	Desarrollar la capacidad emprendedora	1	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Gestionar el Conocimiento	1					Tutorial					
	Planear y Gestionar Estratégicamente	1				Total	45.00	3				
	Liderar / Gestionar personas	1							Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
	Tomar Decisiones	1							Práctico			
	Integrar equipos de trabajo	1										
Controlar el desempeño	1											
2. Administración II	Desarrollar capacidad emprendedora	2	No Aplica	No Aplica	5	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Gestionar el conocimiento	2					Tutorial					
	Innovar	2				Total	45.00	3				
	Planear y Gestionar Estratégicamente	1							Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
	Tomar Decisiones	1							Práctico			
	Controlar el desempeño	1										
3. Administración III	Desarrollar la Capacidad Emprendedora	3	No Aplica	No Aplica	5	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Gestionar el conocimiento	3					Tutorial					
	Innovar	3				Total	75.00	5				
	Planear y Gestionar Estratégicamente	3							Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4
	Negociar	3							Práctico			
	Toma de decisiones	2										
4. Administración IV	Gestionar el conocimiento	3	No Aplica	No Aplica	5	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Innovar	3					Tutorial					
	Diseñar Procesos, Métodos y Políticas	3				Total	75.00	5				
	Tomar Decisiones	3							Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4
	Controlar el desempeño	3							Práctico			
5. Administración del Proceso Productivo	Gestionar el conocimiento	3	No Aplica	No Aplica	5	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Innovar	3					Tutorial					
	Diseñar Procesos, Métodos y Políticas	2				Total	75.00	5				
	Tomar Decisiones	2							Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4
	Controlar el desempeño	2							Práctico			
6. Administración de Personal	Gestionar el Conocimiento	3	No Aplica	No Aplica	5	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Planear y Gestionar Estratégicamente	3					Tutorial					
	Liderar / gestionar personas	3				Total	75.00	5				
	Diseñar Procesos, Métodos y Políticas	3							Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4
	Negociar	3							Práctico			
	Tomar Decisiones	3										
7. Calidad Total	Gestionar el Conocimiento	3	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Liderar / gestionar personas	3					Tutorial					
	Diseñar Procesos, Métodos y Políticas	3				Total	45.00	3				
	Negociar	3							Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
	Tomar Decisiones	3							Práctico			
	Integrar equipos de trabajo	3										
Controlar el desempeño	3											
8. Comportamiento Organizacional	Gestionar el conocimiento	3	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1			
	Liderar y gestionar personas	3					Tutorial					
	Negociar	3				Total	45.00	3				
	Integrar equipos de trabajo	3							Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
<b>Total Créditos</b>					<b>34</b>	<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>			



AREA CONTABLE - FINANCIERA										
COMPETENCIAS					CRÉDITOS					
CURSO	GENÉRICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL	
9. Contabilidad I	Gestionar el Conocimiento	1	Análisis Información Financiera	1	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
							Tutorial			
	Autónomo	Aprendizaje individual		60.00		4				
	Práctico									
	Integrar equipos de trabajo	1					<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>
10. Contabilidad II	Gestionar el Conocimiento	2			1	5	Presencial	Dirigido	15.00	1
			Tutorial							
	Planear y Negociar Estratégicamente	1		Autónomo			Aprendizaje individual	60.00	4	
	Tomar Decisiones	2					Práctico			
				<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>			
11. Costos para Decisiones Administrativas	Gestionar El Conocimiento	2		2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
			Tutorial							
	Planear y Negociar Estratégicamente	2				Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4	
	Tomar Decisiones	2					Práctico			
	Negociar	2			<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>		
12. Administración de Presupuestos	Gestionar el Conocimiento	3		2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
			Tutorial							
	Planear y Negociar Estratégicamente	3				Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4	
	Diseñar Procesos, Métodos y Políticas	3					Práctico			
	Negociar	3					<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>
		Desarrollar la Capacidad Emprendedora	2							
	Integrar equipos de trabajo	3								
	Controlar el desempeño	3								
13. Administración Financiera I	Gestionar el Conocimiento	3		2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
			Tutorial							
	Planear y Negociar Estratégicamente	3				Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4	
	Tomar Decisiones	3					Práctico			
	Integrar equipos de trabajo	2			<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>		
14. Administración Financiera II	Gestionar el Conocimiento	3		3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
			Tutorial							
	Planear y Negociar Estratégicamente	3				Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4	
	Tomar Decisiones	3					Práctico			
		Integrar equipos de trabajo	3					<b>Total</b>		<b>75.00</b>
	Controlar el desempeño	3								
15. Finanzas Gerenciales	Gestionar el Conocimiento	3		1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1	
			Tutorial							
		Planear y Negociar Estratégicamente	2				Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
	Tomar Decisiones	2		Práctico						
					<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>		
<b>Total Créditos</b>					<b>33</b>					

AREA TECNOLOGICA									
COMPETENCIAS					CRÉDITOS				
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL
16. Cómputo I	Gestionar el conocimiento	1	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
						Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
							Práctico		
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>
<b>Total Créditos</b>					<b>3</b>				

AREA MERCADOLOGICA									
COMPETENCIAS					CRÉDITOS				
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL
17. Mercadotecnia I	Gestiona el conocimiento	1	Desarrollar una estrategia de Marketing	1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
						Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
	Práctico								
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>
18. Mercadotecnia II	Planear y negociar estratégicamente.	1	Desarrollar una estrategia de Marketing	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1
	Negociar	1					Tutorial		
	Tomar decisiones	1				Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4
	Integrar equipos	1					Práctico		
						<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>
19. Mercadotecnia III	Desarrolla la capacidad emprendedora	2	Desarrollar una estrategia de Marketing	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1
	Innovar	2					Tutorial		
	Planear y negociar estratégicamente	2				Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4
	Negociar	2					Práctico		
	Tomar decisiones	3					<b>Total</b>		
<b>Total Créditos</b>					<b>13</b>				

AREA MEDULAR									
COMPETENCIAS					CRÉDITOS				
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL
20. Corrientes del Pensamiento	Gestión del conocimiento	1	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
						Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
							Práctico		
<b>Total</b>							<b>45.00</b>	<b>3</b>	
21. Contexto y Convivencia	Integrar Equipos	2	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
						Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
							Práctico		
<b>Total</b>							<b>45.00</b>	<b>3</b>	
22.Principios y Valores de Vida	Liderar / Gestionar personas	2	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
		Tutorial							
	Tomar decisiones	2				Aprendizaje individual	30.00	2	
						Práctico			
<b>Total</b>							<b>45.00</b>	<b>3</b>	
23. Ética y Valores en el Desempeño Profesional	Controlar el desempeño	2	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
	Tomar Decisiones	2				Aprendizaje individual	30.00	2	
						Práctico			
<b>Total</b>							<b>45.00</b>	<b>3</b>	
24. Seminario de Principios y Valores	Controlar el desempeño	3	No Aplica	No Aplica	5	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
	Liderar Gestionar personas	3				Aprendizaje individual	30.00	2	
						Práctico			
Diseñar Procesos métodos y Políticas	3	<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>				
Innovar	2								
<b>Total Créditos</b>					<b>17</b>				

Por la importancia que tiene la aplicación del contenido en la formación del profesional fundamentado en valores se requiere de tiempo autónomo para la realización del proyecto social.

AREA ECONOMICA									
COMPETENCIAS					CRÉDITOS				
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL
25. Economía General	Tomar Decisiones	1	Analizar factores Micro y Macroeconómicos en el ambiente de los negocios	1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
						Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
							Práctico		
<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>						
26. Economía Gerencial	Tomar Decisiones	2	Analizar factores Micro y Macroeconómicos en el ambiente de los negocios	2	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
	Negociar						Tutorial		
	Negociar	2				Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2
	Planear y Gestionar Estratégicamente						Práctico		
<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>						
<b>Total Créditos</b>					<b>6</b>				

AREA LEGAL									
COMPETENCIAS					CRÉDITOS				
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL
27. Introducción al Derecho	Gestionar el conocimiento	1	Conoce y Observa La Legislación Vigente	1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
						Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	30.00	2
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>
28. Derecho Civil y Mercantil	Gestionar el conocimiento	2	Conoce y Observa La Legislación Vigente	1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
							Tutorial		
	Planear y gestionar Estratégicamente	1	Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	30.00	2			
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>
29. Legislación Tributaria	Gestionar el conocimiento	3	Analizar los Factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los Negocios	1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1
	Planear y gestionar Estratégicamente	2	Autónomo	Aprendizaje individual Práctico		30.00	2		
	Tomar Decisiones	2							
Integrar Equipos de Trabajo	2	Conoce y Observa La Legislación Vigente	2	<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>		
30. Seminario sobre Actualización de Leyes Fiscales, Tributarias y Financieras	Gestionar el conocimiento	3	Analizar los Factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1
	Planear y gestionar Estratégicamente	3							
	Tomar Decisiones	3				Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	30.00	2
	Integrar Equipos de Trabajo	2	Conoce y Observa La Legislación Vigente	3					
	Controlar el Desempeño	2	<b>Total</b>			<b>45.00</b>	<b>3</b>		
<b>Total Créditos</b>					<b>14</b>				

Por la necesidad de inversión de tiempo autónomo que se requiere para la investigación de la actualización de base legal a la que se ven sujetas las entidades.

AREA MATEMATICA-ESTADISTICA														
COMPETENCIAS					CRÉDITOS									
CURSO	GENERICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL	CRITERIO				
31. Matemática Aplicada I	Gestionar el conocimiento	1	Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	1	5	Presencial	Dirigido	15.00	1					
							Tutorial							
						Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	60.00	4					
						<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>					
32. Matemática Aplicada II	Gestionar el conocimiento	2	Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1					
							Tutorial							
						Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	60.00	4					
						<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>					
33. Matemática Financiera	Gestionar el conocimiento	3	Analizar la Información Financiera	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1					
	Planear y gestionar estratégicamente	3					Tutorial							
	Tomar decisiones	2	Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración			Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	30.00	2					
	Controlar el desempeño	2				<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>					
34. Estadística I	Gestionar el conocimiento	2	Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	1	3	Presencial	Dirigido	15.00	1					
	Tomar decisiones	2					Tutorial							
	Controlar el desempeño	2				Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	30.00	2					
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>					
35. Estadística II	Gestionar el conocimiento	2	Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1					
	Tomar decisiones	2					Tutorial							
	Controlar el desempeño	2				Autónomo	Aprendizaje individual Práctico	30.00	2					
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>	Lo necesario para el análisis e interpretación en función de desarrollo de laboratorios, es un área esencial en la aplicación para el ámbito laboral para la toma de decisiones adecuadas.				
36. Investigación de Operaciones	Gestionar el conocimiento	3	Analizar Los Factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los Negocios	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1					
	Innovar	2					Tutorial							
	Planear y gestionar estratégicamente	2				Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	2	Autónomo	Aprendizaje individual Práctico		30.00	2		
	Diseñar procesos, métodos y políticas	2	<b>Total</b>										<b>45.00</b>	<b>3</b>
	Tomar decisiones	3												
	Integrar Equipos de Trabajo	2												
Controlar el desempeño	2													
37. Ingeniería Industrial	Gestionar el conocimiento	3	Analizar Los Factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los Negocios	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1					
	Innovar	2					Tutorial							
	Planear y gestionar estratégicamente	3				Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	2	Autónomo	Aprendizaje individual Práctico		60.00	4		
	Negociar	2	<b>Total</b>										<b>75.00</b>	<b>5</b>
	Tomar decisiones	3												
	Integrar Equipos de Trabajo	2												
Controlar el desempeño	3													
<b>Total Créditos</b>					<b>33</b>									

AREA PRÁCTICA INVESTIGATIVA										
COMPETENCIAS					CRÉDITOS					
CURSO	GENÉRICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL	CRITERIO
38. Técnicas de Investigación	Gestionar el conocimiento	1	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1	Debido al inicio en conceptualización, su requerimiento de acuerdo a las competencias genéricas el tiempo autónomo es mínimo y tiempo presencial es desarrollado con talleres.
	Planear y gestionar estratégicamente	1				Autónomo	Aprendizaje individual			
	Tomar Decisiones	1				<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>	
39. Lógica	Gestionar el conocimiento	2	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1	
	Innovar	2				Autónomo	Aprendizaje individual			
	Diseñar procesos, métodos y políticas	2				<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>	
	Tomar Decisiones	2								
	Integrar Equipos de Trabajo	2								
40. Lenguaje y Redacción	Gestionar el conocimiento	1	No Aplica	No Aplica	3	Presencial	Dirigido	15.00	1	
						Autónomo	Aprendizaje individual			
						<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>	
41. Elaboración y Evaluación de Proyectos	Aplican a todas las competencias genéricas	3	Analizar la Información financiera	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
						Autónomo	Aprendizaje individual			
			Desarrollar una Estrategia de Marketing	3		<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>	
			Analizar los factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los Negocios	3						
42. Desarrollo de Emprendedores	Aplican a todas las competencias genéricas	3	Desarrollar una Estrategia de Marketing	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
			Analizar los factores Micro y Macroeconómicos en el	3		Autónomo	Aprendizaje individual			
			Conoce y Observa La Legislación Vigente	3		<b>Total</b>		<b>75.00</b>	<b>5</b>	
43. Seminario de Egreso I	Aplican a todas las competencias genéricas	3	Analizar los factores Micro y Macroeconómicos en el	3	5	Presencial	Dirigido	14.95	13.00	La búsqueda y recolección de información, es necesaria para llevar a cabo la estructuración del anteproyecto y tener criterio amplio en las bases fundamentadas en todas las competencias que se desarrollaran.
			Conoce y Observa La Legislación Vigente	3		Autónomo	Aprendizaje individual	100.90		
				3		<b>Total</b>			<b>128.85</b>	



AREA PRÁCTICA INVESTIGATIVA										
COMPETENCIAS					CRÉDITOS					
CURSO	GENÉRICA	NIVEL	TÉCNICA	NIVEL	CREDITOS	DESCRIPCIÓN DE CREDITOS	DISTRIBUCIÓN DE CREDITOS	CONSENSO	TOTAL	CRITERIO
44. Seminario de Egreso II	Aplican a todas las competencias genéricas	3	Analizar los factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los Negocios	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	El tiempo autónomo que se requiere en la etapa final del proyecto; el desarrollo de las competencias requeridas en el nivel deseado para el logro de la formación profesional.
			Conoce y Observa La Legislación Vigente	3			Tutorial			
			Conoce y Observa La Legislación Vigente	3		Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2	
			Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	3			Práctico			
<b>Total</b>			<b>45.00</b>	<b>3</b>						
45. Casos I	Aplican a todas las competencias genéricas	2	Analizar los factores Micro y Macroeconómicos en el Ambiente de los Negocios	2	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
							Tutorial			
						Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4	
Práctico										
<b>Total</b>			<b>75.00</b>	<b>5</b>						
46. Producción y Seguridad	Planear y gestionar estratégicamente	3	Conoce y Observa La Legislación Vigente	3	3	Presencial	Dirigido	15.00	1	
	Diseñar procesos, métodos y políticas	3	Aplicar la Estadística y la Matemática a la Administración	3			Autónomo			
	Negociar	3				<b>Total</b>		<b>45.00</b>	<b>3</b>	
47. Seminario de Administración	Aplican a todas las competencias genéricas	3	Aplican todas las Competencias Técnicas	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	Por ser la culminación de las teorías administrativas se requiere tiempo autónomo para un diagnóstico en la aplicación de herramientas para el plan de mejora que sustentará el proyecto.
							Tutorial			
						Autónomo	Aprendizaje individual	30.00	2	
Práctico										
<b>Total</b>			<b>45.00</b>	<b>3</b>						
48. Casos II	Aplican a todas las competencias genéricas	3	Aplican todas las Competencias Técnicas	3	5	Presencial	Dirigido	15.00	1	
							Tutorial			
						Autónomo	Aprendizaje individual	60.00	4	
Práctico										
<b>Total</b>			<b>75.00</b>	<b>5</b>						
<b>Total Créditos</b>					<b>47</b>					

## **5.6 Manual de gestión por competencias de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana**

### **5.6.1 Introducción**

Este Manual ha sido creado con el fin de orientar a docentes y estudiantes en la gestión de formación y el desarrollo de las competencias requeridas de la Administración en Empresas de Universidad Panamericana, dentro del marco del cambio y la innovación académica de la educación superior.

Pretende aportar ideas que contribuya a la mejora en la educación universitaria, lo cual se refleje en el desempeño del administrador de empresas en el ámbito laboral guatemalteco, y en la gestión efectiva al ser pertinente a las necesidades actuales del mercado.

Presenta el concepto de competencia y sus clasificaciones, así como la forma de desarrollarse, explicada dentro de las matrices que parten de lo general a lo específico.

### **5.6.2 Objetivo**

Logro de competencias genéricas y específicas en los profesionales egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.

### **5.6.3 Alcance**

Homologar una educación superior por Gestión de Competencias en Universidad Panamericana orientada a niveles de competitividad para los estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas.

#### 5.6.4 Definiciones

##### Competencia

Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

##### Competencias Básicas

Son los conocimientos fundamentales para la vida, que se adquieren en la formación básica y media: lectura comprensiva y rápida, escritura, expresión oral y matemáticas básicas; permiten el ingreso al trabajo.

##### Competencias Genéricas

Son los elementos comunes a cualquier titulación, que influyen en el sujeto en su desenvolvimiento laboral y habilidades que empleen tecnología.

##### Competencias Específicas / Técnicas

Se relacionan con aspectos técnicos que son vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

##### Comportamiento

Es el conjunto de respuestas motoras frente a estímulos tanto internos o externos, en los que se desempeña el individuo. El comportamiento en un ser humano se engloba dentro de un rango, siendo algunos comportamientos comunes, algunos inusuales.

##### Conducta

Son los patrones de comportamiento del estudiante, se manifiestan a través de sus cualidades adaptativas, dentro de un contexto.

## 5.6.5 Marco de referencia

### 5.6.5.1 Herramienta para fomentar las competencias

Se refiere a las matrices de las competencias genéricas y técnicas las cuales a través de sus niveles desarrollaran las conductas en el estudiante, para lo cual el docente será el facilitador y evaluador.

#### Evaluación por Competencias

En este proceso de evaluación intervienen: docentes, estudiantes, coordinación académica cada uno de ellos desempeñando las funciones que a continuación se detalla:

#### Docente

Tiene un papel muy importante, previo a prepararse ya que su función es evaluar por competencias al estudiante bajo criterios teóricos y prácticos en su desempeño.

#### Estudiante

Debe ser informado desde inicio de clases que se le estará evaluando bajos niveles de competencia, a quienes se les dará a conocer los objetivos de los programas de estudio, con el fin de que tengan una visión empresarial en el desarrollo de los cursos.

#### Coordinación académica

Su función es la coordinación, calendarización y supervisión continúa de los cursos, capacitación previa del docente sobre el contenido de las competencias que debe desarrollar y proporcionar la logística necesaria para llevarlas a cabo.

### 5.6.6 Propuesta de valor

A continuación se presentan las matrices de competencias con sus niveles, las cuales guiarán al docente para evaluar al estudiante por medio de su conocimientos y habilidades, desarrollo del curso en tiempo presencial y entrega de laboratorios, ensayos, etc. que hará al estudiante en tiempo autónomo con los objetivos propuestos, la fuente viable, sus herramientas de aplicación y un criterio de éxito como diferenciación de resultados.

Dentro del tema del proyecto de seminario integrador se incluyen competencias genéricas y técnicas pertinentes, siendo las quince competencias más deseadas por el medio laboral que fueron desarrolladas por el grupo de Seminario Integrador de Actualización de los Programas del Área Administrativa de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana Enero 2010, y aplicaciones de gestión en la región y sobre ésta se trabaja para mejorar la calidad del egresado de Universidad Panamericana, tomando como gran marco el Proyecto ALFA Tuning América Latina.

#### Competencias Genéricas

1. Desarrollar capacidad emprendedora
2. Gestionar el conocimiento
3. Innovar
4. Planear y gestionar estratégicamente
5. Liderar / Gestionar personas
6. Diseñar procesos, métodos y políticas
7. Negociar
8. Tomar decisiones
9. Integrar equipos
10. Controlar el desempeño

### Competencias Técnicas

1. Analizar la información financiera
2. Desarrollar una estrategia de marketing
3. Analizar los factores micro y macroeconómicos en el ambiente de negocios.
4. Conoce y observa la legislación vigente
5. Aplicar la estadística y la matemática a la administración.

### Áreas de Evaluación:

1. Área Administrativa
2. Área Contable-Financiero
3. Área Tecnológica
4. Área Mercadológica
5. Área Medular
6. Área Económica
7. Área Legal
8. Área Matemática-Estadística
9. Área Práctica Investigativa

### Genérica No. 1 DESARROLLAR LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA

#### Definición

Genera ideas de negocios y gestiona los recursos necesarios para ejecutarlos en un esfuerzo para generar riqueza para sí mismo y la empresa que labora.

#### Comportamiento esperado

Tiene iniciativa y la capacidad de identificar, crear y desarrollar nuevos negocios.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Presenta visión e iniciativa para emprender ideas de negocios	Muestra poca visión hacia el futuro, y espera a que otros aporten ideas.	Desarrolla una visión de negocio con objetivos claros.	Muestra iniciativa para llevar a cabo su visión de negocio.	Involucra y desafía a otros a que sean parte de su visión.							
Gestiona los recursos necesarios para llevar a cabo sus ideas.	Se limita a hacer uso de los recursos que tiene más cercanos.	Identifica los recursos que le serán de utilidad para materializar sus ideas.	Analiza el impacto de los diferentes recursos en los futuros propósitos.	Utiliza los recursos actuales y busca identificar o crear nuevos recursos para hacer realidad sus ideas.							
Gestiona redes o alianzas estratégicas para llevar a cabo sus proyectos.	Trabaja de forma individual, sin buscar relacionarse con otras áreas o entidades.	Identifica las áreas u organizaciones en su entorno que le serán de utilidad para realizar sus planes.	Busca el acercamiento con entidades o personas que pueden apoyarle al alcance de sus proyectos.	Consolida y mantiene relaciones con entes individuales o grupales que ayudan a la realización o al crecimiento de sus proyectos.							
Tiene la capacidad de ejecutar las ideas de negocios	Aunque tiene ideas para la creación de nuevos negocios, espera a que alguien más tome la iniciativa para ponerlas en práctica.	Reconoce las oportunidades que el entorno ofrece para la creación de negocios.	Plasma y comparte de forma clara los objetivos trazados para alcanzar los negocios ideados.	Realiza las acciones necesarias para ejecutar las estrategias que permitan la introducción de nuevos negocios al mercado.							
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

## Genérica No. 2 GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

### Definición

Aprende del entorno, del mercado, de la competencia y de la experiencia; transfiere sistemáticamente ese conocimiento entre los colaboradores, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible en la organización para generar una ventaja competitiva sostenible.

### Comportamiento esperado

Identifica, aprende, facilita, crea y desarrolla el conocimiento para el mejor desempeño tanto individual como en equipo.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Observa y aprende de su entorno.	Manifiesta poca capacidad de para observar y entender su entorno.	Identifica los sistemas que interactúan en el entorno en donde se desarrolla profesionalmente.	Identifica y analiza los sistemas que interactúan en el entorno, comprende las pautas y los patrones de la economía y de la sociedad para poder aplicar pertinentemente sus conocimientos Administrativos.	Fortalece el conocimiento previo con experiencias actuales, facilitando la creación de ideas.							
Interactúa con otros, intercambiando experiencias y conocimiento, agregando valor a las ideas propias y de los demás.	Se le dificulta compartir con los demás oportunamente sus experiencias y conocimientos.	Comparte sus experiencias y conocimiento; se realimenta de las ideas de otros	Toma en cuenta las experiencias y conocimiento de otros para mejorar continuamente su desempeño	Compara sus propias experiencias y el conocimiento de otros para mejorar su desempeño y ayudar a otros a elevar su rendimiento.							
Realiza actividades de exploración para encontrar nuevas vías de solución a los problemas que se presentan.	Las nuevas tendencias no son de su agrado, prefiere que las cosas se sigan haciendo como siempre se han hecho.	Aporta ideas nuevas, en la solución de problemas.	Compara los hechos y determina las posibles soluciones con base a la situación actual.	Busca, analiza, y pone a prueba nuevas formas para encontrar diversas soluciones, busca la constante renovación y actualización.							
Transmite, y aplica conocimientos dentro de su gestión, para el desarrollo sostenible y la generación de valor.	Guarda para sí mismo el conocimiento adquirido.	Transmite verbalmente el conocimiento adquirido.	Transmite sus conocimientos al personal o equipo de trabajo, creando un sistema que permita compartir el conocimiento.	Diseña un sistema para gestionar el conocimiento en la organización y así generar una ventaja competitiva sostenible.							
Capacidad de aprender, actualizarse y aplicar los conocimientos en la práctica.	Poco interés para dar a conocer su conocimiento en alguna actividad ó tarea asignada.	Aprende y asocia de nuevos conceptos que ayuda a dar una facilidad de ideas.	Se actualiza constantemente y lleva a cabo la aplicación de las herramientas necesarias para dar un recurso necesario a la organización.	Implementa las herramientas para adquirir un conocimiento amplio y versátil para lograr un alto nivel de desempeño.							
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados



### Genérica No. 3 INNOVAR

**Definición**

Implanta nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y procesos con el fin de permanecer vigentes en el mercado y ser competitivos.

**Comportamiento esperado**

Tiene pensamiento creativo, dinámico y aporta nuevas formas de hacer las cosas basado en su conocimiento.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Es creativo e innovador en sus ideas para la solución de problemas.	Demuestra poca participación aportando ideas creativas, novedosas y oportunas a los problemas planteados	Es dinámico, intuitivo, curioso y creativo en sus ideas presentadas para la solución de problemas	Se involucra en la resolución de problemas y aporta sus mejores ideas para solucionar problemas	Resuelve los problemas de manera creativa e innovadora; sus ideas son oportunas y pertinentes							
Presenta profesionalmente sus ideas para desarrollar productos y/o servicios originales.	Se le dificulta conceptualizar sus ideas y comunicarlas de manera profesional	Presenta con claridad sus ideas para desarrollar productos originales	Desarrolla de manera integral la idea de negocio	Presenta tanto verbal como por escrito sus ideas de negocio; es capaz de convencer a otros de la viabilidad de estas ideas porque las presenta con sustento profesional, pasión y una visión clara de lo que quiere lograr.							
Modifica y desarrolla los procesos en busca de una mejora continua.	Prefiere mantener los procesos como están; prefiere conservar el estatus quo de la forma en que se trabaja	Sugiere mejoras a los procesos actuales	Diseña nuevos procesos que impacten en la mejora continua	Diseña procesos encaminados a mejorar continuamente, los implementa y busca mecanismos para renovarlos periódicamente							
Aplica la tecnología para la optimización de las actividades	La mayoría de sus actividades profesionales las realiza de manera manual o utilizando la tecnología disponible al mínimo	Conoce la tecnología básica para automatizar sus actividades profesionales	Logra automatizar sus actividades profesionales utilizando la tecnología disponible	Utiliza y aprovecha la tecnología para optimizar sus actividades y las de su equipo de trabajo; logra economizar recursos y tiempo en el desempeño de su trabajo							
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Genérica No. 4 PLANEAR Y GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE

**Definición**

Establece la estrategia de la organización; crea los mecanismos para alinear el desempeño de los colaboradores a ésta y así lograr los objetivos propuestos.

**Comportamiento esperado**

Alinea, crea estrategia, desarrolla espíritu de agilidad en la toma de decisiones.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Conoce los objetivos de la organización, los analiza y determina las estrategias para su cumplimiento.	Muestra poca identificación con los objetivos de la organización, espera el logro de los mismos con las cosas que ya se hacen.	Conoce los objetivos de la organización con claridad.	Analiza los objetivos a alcanzar para determinar su aporte individual.	Busca estrategias, las analiza y determina las que pueden ayudar a alcanzar los objetivos planteados.							
Establece herramientas de evaluación del desempeño del personal.	Espera a que las personas hagan lo que deben hacer, sin medir e impulsar el alcance de los objetivos individuales y por área.	Busca herramientas de desempeño que se adapten a la gestión de la organización.	Trabaja en conjunto con jefes o encargados de las distintas áreas en los objetivos a evaluarse en el desempeño del personal.	Incorpora evaluaciones de desempeño adaptadas a las necesidades de la organización y al cumplimiento de metas.							
Crea planes de acción para reforzar las áreas débiles reflejadas en los resultados de la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.	Desconoce los resultados del desempeño de sí mismo y del equipo de trabajo.	Analiza los resultados del desempeño de sí mismo y del equipo de trabajo e identifica las áreas de fortaleza y las áreas de oportunidad de mejora.	Elabora acciones de mejora para la gestión de sí mismo y del equipo de trabajo.	Verifica que las acciones para la mejora se ejecuten de forma correcta y continua.							
Promueve la mejora continua a través del logro de objetivos	Propicia que los objetivos permanezcan estáticos, sin cambios	Define correctamente objetivos alineados a la estrategia planeada	Periódicamente revisa que objetivos contribuyan al cumplimiento de la estrategia y que se ajusten a las condiciones de mercado predominantes	Define periódicamente objetivos estratégicos más elevados, con mayor nivel de complejidad, adecuados a las condiciones socioeconómicas del entorno y se convierte en un facilitador para el equipo para que puedan lograrlos.							
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Genérica No. 5 LIDERAR / GESTIONAR PERSONAS

**Definición**

Logra que las personas aporten lo mejor de sí para cumplir con los objetivos propuestos; crea sinergia en el equipo de trabajo.

**Comportamiento esperado**

Guía a los demás, crea visión compartida, impulsa al cambio, delega tareas y trabaja en equipo.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Comunica una visión convincente	Muestra poca comunicación; se le dificulta transmitir la visión que desea alcanzar	Genera un ambiente de entusiasmo y compromiso con la visión del negocio	Transmite su visión claramente, alinea a los demás a esa visión; dirige a las personas para lograr los objetivos trazados.	Trabaja junto con su equipo para proponer iniciativas de cambio con una visión más amplia; renueva y mantiene viva la visión							
Transmite credibilidad y hace que los demás participen de sus objetivos.	Genera disonancia cognitiva en los demás, porque existe gran diferencia entre lo que dice y lo que hace	Tiene bien definidos sus valores éticos y morales	Es capaz de alinearse a los valores de la organización y desempeñarse tomándolos como marco de referencia	Lidera con el ejemplo; trabaja arduamente para el logro de los objetivos mostrando en su conducta altos estándares éticos y morales							
Faculta a su personal	Centraliza la toma de decisiones	Define a su equipo de trabajo sus responsabilidades y delimita a cada uno su marco de actuación para la toma de decisiones	Capacita a los miembros del equipo para tomar decisiones y facilita ambientes controlados para que tomen decisiones	Los miembros del equipo están completamente facultados para tomar decisiones en su área; propicia capacitación constante para desarrollarlos continuamente; apoya y respalda las decisiones de su equipo							
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Genérica No. 6 DISEÑAR PROCESOS, MÉTODOS Y POLÍTICAS

**Definición**

Diseña procesos, métodos y políticas orientados a estandarizar la calidad del trabajo dentro de la organización.

**Comportamiento esperado**

Contribuye a alcanzar los estándares de calidad dentro de la organización por medio de su capacidad de realizar procesos, métodos y políticas; y gestionar la implementación de los mismos con los trabajadores de la organización verificando que se lleven a cabo de la mejor manera y controlando si hay deficiencias en éstos para mejorarlos.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Capacidad de realizar procesos que contengan métodos y políticas para estandarizar la calidad dentro de la empresa.	Demuestra incapacidad para realizar procesos, métodos y políticas.	Desarrolla la capacidad de realizar procesos e identificar los puntos críticos para realizar su plan de proceso, métodos y políticas.	Muestra iniciativa para desarrollar e implementar los procesos, métodos y políticas de la empresa con la identificación de los recursos que se necesitan para el desarrollo de los mismos.	Contribuye con su trabajo a poner en marcha dentro de la organización los procesos, métodos y políticas de menor costo.							
Gestiona la implementación de los procesos, métodos y políticas.	Desaprovecha las oportunidades para implementar los procesos, métodos y políticas dentro de la organización.	Identifica las oportunidades para implementar los procesos, métodos y políticas ya establecidos y que se ajustan a la cultura de la organización.	Promueve la implementación de los procesos, métodos y políticas de acuerdo a los objetivos propuestos.	Optimiza los procesos, métodos y políticas dentro de la empresa por medio del control de los mismos que garantiza la aplicación de acciones correctivas.							
Verifica que los procesos, métodos y políticas se cumplan.	Muestra poco interés en que los procesos se lleven a cabo y se cumplan en un 100%.	Mide el desempeño de los procesos, métodos y políticas.	Verifica que los procesos diseñados estén acorde a la tarea y persona específica a ejecutar la acción.	Controla eficazmente que los procesos, métodos y políticas se implementen en todos los departamentos de la empresa y predice probables incumplimientos de las normas.							
Realimenta los procesos, métodos y políticas para mejorar en dónde se esté fallando.	Evita contribuir con mejorar los procesos, métodos y políticas.	Capacita a todos los involucrados en el proceso de los métodos y políticas implementados.	Propone mejoras en los procesos, métodos y políticas; desarrollando acciones correctivas para alcanzar el objetivo trazado.	Trabaja por las mejoras continuas por medio de programas de acción correctiva reflejando calidad en el servicio y en la calidad.							
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Genérica No. 7 Negociar

#### Definición

Maneja las relaciones internas y externas de la organización para lograr resultados exitosos para las partes involucradas, basados en acuerdos ganar-ganar.

#### Comportamiento esperado

Desarrollar habilidades de negociación con los involucrados, manteniendo una comunicación estrecha para intercambiar información necesaria en la ejecución de sus transacciones, para un beneficio mutuo y recíproco; tomando en cuenta las metas trazadas por la organización.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Desarrolla técnicas negociadoras para la realización de sus objetivos.	Demuestra poco interés en lograr mejoras de ganar-ganar en las transacciones.	Utiliza tácticas negociadoras tradicionales para lograr alcanzar los objetivos.	Optimiza el trabajo involucrando a las personas adecuadas en las negociaciones.	Desarrollar una clara estrategia para ganar y lograr así los objetivos trazados.							
Comprende intereses y estrategias de una negociación.	Ignora procedimientos de elección de la mejor alternativa en la negociación.	Estima con precisión la mejor alternativa de negociación.	Contribuye teniendo iniciativa propia para negociar con cualquier persona para alcanzar los objetivos esperados en el menor tiempo posible.	Identifica ventajas y desventajas mutuas en la negociación.							
Negocia manteniendo la objetividad en la relación y la intención de que ambas partes ganen en la negociación	Oculto verdaderos intereses al momento de la negociación.	Negocia con la actitud e intención de conservar la reputación de ser justo al negociar.	Busca mejoras significativas para ambas partes en la negociación	Optimiza y aprovecha todas las oportunidades de negociación que se le presenten a la empresa para lograr mayor rentabilidad en el negocio.							
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

## Genérica No. 8 TOMAR DECISIONES

### Definición

Identifica, valora y selecciona las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas para solucionar los problemas presentados, o bien para el aprovechamiento de las oportunidades.

### Comportamiento esperado

Demuestra habilidades para identificar los problemas, los analiza y genera las posibles soluciones, elige y planea la solución; la implementa y verifica que el problema se haya resuelto.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
Define o diagnostica un problema.	Manifiesta limitaciones de pensamiento lógico para identificar un problema.	Demuestras las habilidades para identificar un problema.				Identifica las premisas del problema para determinar sus acciones.				Su actitud se enfoca principalmente en analizar sus acciones para darles solución en el menor tiempo posible.	
Identifica relaciones entre variables de un problema o situación.	Desconocimiento de las situaciones a su alrededor y se mantiene al margen de su entorno.	Analiza parcialmente las relaciones entre las partes del problema.				Identifica puntos a favor o en contra de una situación o decisión.				Establece prioridades de problemas según el orden de importancia.	
Planea y elige la solución.	Evita darle solución a los problemas que se originan dentro de la organización en el tiempo correspondiente.	Planea las diversas soluciones que se le pueden dar a los problemas por medio de una lista de soluciones.				Planea la realización y vigilancia del cambio; criterios de mediación para evaluar la mejor opción de solución del problema.				Determina la mejor forma para darle solución al problema involucrando de una forma activa a las partes que intervienen en dicho problema.	
Implementa la solución y la evalúa constantemente.	Evade la solución de los problemas.	Implementa la solución de los problemas.				Implementa la solución y verifica que el problema se ha resuelto.				Da solución al problema por medio de la implementación de la misma y atiende los problemas que continúan.	
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Genérica No. 9 INTEGRA EQUIPOS DE TRABAJO

**Definición**

Logra que un conjunto de individuos cooperen entre sí para obtener los resultados deseados.

**Comportamiento esperado**

Integra equipos de trabajo y estimula la participación de los integrantes para alcanzar las metas de la organización, coordina y evalúa las relaciones que se dan dentro de los miembros de los equipos de trabajo.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integrar equipos de trabajo.	Demuestra poco interés en integrar equipos de trabajo dentro de la organización.	Integra equipos de trabajo.				Integra equipos de trabajo y los motiva a alcanzar las metas organizacionales.				Optimiza la integración de los equipos de trabajo.	
Coopera con el grupo de trabajo.	Le gusta trabajar individualmente.	Participa con gusto y apoya las decisiones del equipo de trabajo.				Realiza parte del trabajo que le corresponde en el equipo para lograr las metas establecidas.				Traslada información importante o útil sobre temas que afecten al grupo.	
Valora las opiniones del resto del equipo.	Desecha los aportes del los miembros del grupo de trabajo.	Solicita opiniones e ideas a los demás a la hora de tomar decisiones o realizar planes específicos.				Valora las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los demás.				Expresa el mérito de las ideas de determinado miembro del equipo.	
Estimula la participación de los miembros para alcanzar los objetivos.	Evita estimular la participación de los colaboradores en los equipos de trabajo para alcanzar las metas.	Anima e incentiva a los demás, haciéndoles sentirse importantes como miembros del equipo.				Desarrollar políticas de grupos para que éstos alcancen los objetivos establecidos.				Invita a todos los miembros del equipo a tomar parte del proceso para el logro de los objetivos.	
Coordina y evalúa las relaciones que se dan dentro del equipo.	Demuestra poca coordinación en las relaciones de los equipos de trabajo.	Coordina las relaciones grupales.				Tiene objetivos trazados para alcanzar las metas por medio del trabajo de los grupos.				Consolida y mantiene relaciones grupales que ayudan a alcanzar las metas establecidas.	
Crea espíritu de equipo.	Sus acciones no incentivan la integración del equipo.	Actúa para desarrollar un buen clima de trabajo en equipo				Construye un ambiente de alta moral y cooperación.				Realiza reuniones para celebrar la identidad del equipo.	
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

## Genérica No. 10 CONTROLAR EL DESEMPEÑO

### Definición

Verificar y medir si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

### Comportamiento esperado

Evalúa con base a metas verificables para determinar las capacidades y deficiencias del desempeño. Verifica que las normas de evaluación y la forma misma en la que se realiza sean las adecuadas y que vayan en línea con los objetivos trazados.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
Establece indicadores de desempeño	Falta de búsqueda de instrumentos de medición para agregar valor al proceso.	Observa, analiza e investiga para establecer indicadores que vayan de acuerdo a la gestión.				Los indicadores de medición son claros, verificables y alcanzables.				Los indicadores guían el desempeño hacia el logro de las estrategias.	
Define la metodología y los procesos para realizar la medición de los indicadores	Las expectativas siguen siendo las mismas, haciendo lo mismo.  Evita definir metodologías y procesos para medir los indicadores de desempeño.	Establece los métodos necesarios para medir el desempeño de los trabajadores.				Aplica y utiliza la metodología para medir los indicadores de desempeño.				Es creativo y establece desde un principio la metodología para medir los indicadores de desempeño	
Informa acerca del cumplimiento de los indicadores y establece acciones correctivas	Dificultad en la comunicación con su entorno, por lo que carece de información importante para la toma de decisiones.	Lleva a cabo un seguimiento individual o de equipo de la gestión, comparándolo con los objetivos establecidos.				Comunica abierta y directamente los cumplimientos o incumplimientos del desempeño a los responsables de cada gestión.				Analiza las variables en las mediciones ya sea de éxito o fracaso, para establecer acciones correctivas en los procesos y/o mejoras hacia el logro de los objetivos.	
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados



Entre las competencias técnicas que el estudiante debe adquirir dentro del desarrollo de la carrera en Administración de empresas se encuentran:

### Técnica No. 1 ANALIZAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA

#### Definición

Conoce los principios financieros, puede analizar e interpretar la información financiera a fin de tomar decisiones en beneficio de la Organización.

#### Comportamiento esperado

Establece razones e índices financieros derivados de los Estados de Resultados y Balance General; identifica la repercusión financiera de los recursos monetarios sobre la empresa y toma decisiones para invertir en un proyecto económico.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
Establece razones e índices financieros derivados de los balances (Resultado y General)	Poco conocimiento para establecer razones e índices financieros.	Conoce la situación financiera de la empresa según los balances establecidos.				Establece y analiza las razones financieras de la empresa.				De acuerdo a los datos obtenidos toma decisiones para dar un giro a la empresa y por ende obtener utilidades.	
Identifica la repercusión financiera de los recursos monetarios sobre la empresa.	Desconoce totalmente las repercusiones financieras de los recursos monetarios de la organización.	Identifica las posibles repercusiones financieras que pueda tener la empresa con los recursos monetarios.				Advierte las repercusiones de los recursos monetarios para la empresa y prepara soluciones para las mismas.				Da soluciones a las repercusiones de los recursos monetarios y determina el nivel de riesgo de la empresa.	
Toma decisiones para realizar un proyecto de inversión.	Toma decisiones de negocio sin el análisis e interpretación de la situación financiera de la organización.	Conoce los principios financieros y sabe establecer indicadores que le ayuden a tomar las mejores decisiones.				Toma decisiones cuando le solicitan invertir en un proyecto económico y las respalda con análisis de indicadores financieros.				Toma decisiones financieras que benefician a la organización y que generan un impacto financiero positivo.	
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Técnica No. 2 DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING

### Definición

Aplica herramientas de estudio de mercado para la implementación de las estrategias de mercadeo.

### Comportamiento esperado

Conoce los principios fundamentales de la mezcla de mercadotecnia; domina las herramientas técnicas para diseñar una estrategia de marketing, diseña una estrategia de marketing; conoce el marketing por internet y domina los aspectos fundamentales del marketing internacional.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3							
Conoce los principios fundamentales de la mezcla de mercadotecnia	Desconoce los fundamentos de la mezcla de mercadotecnia.	Conoce los fundamentos de la mezcla de mercadotecnia.	Relaciona los componentes de la mezcla de mercadotecnia y la utiliza dentro de la empresa.	Determina el precio, la plaza y promoción correcta para los productos de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado.							
Domina las herramientas técnicas para diseñar una estrategia de marketing	Desconoce el de las herramientas técnicas para diseñar una estrategia de marketing.	Domina las herramientas técnicas para diseñar una estrategia de marketing.	Diseña y propone una estrategia de marketing para la empresa.	Implementa la estrategia de marketing en la empresa y propone mejoras para la misma.							
Conoce el marketing por internet	Desconoce totalmente el marketing por internet.	Conoce el marketing por internet.	Promueve los servicios o productos de la empresa por medio de un marketing por internet.	Busca mercados nuevos por medio del marketing por internet.							
Domina los aspectos fundamentales del marketing internacional	Falta de dominio de los aspectos fundamentales del marketing internacional.	Demuestra dominio sobre los aspectos fundamentales del marketing internacional.	Determina los nuevos mercados para la empresa por medio del marketing internacional.	Propone una estrategia de marketing internacional para la empresa.							
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Técnica No. 3 ANALIZAR LOS FACTORES MICRO Y MACROECONÓMICOS EN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS

#### Definición

Estudia y analiza los sistemas externos con los que interactúan las empresas.

#### Comportamiento esperado

Interpreta el comportamiento de las unidades económicas individuales, como la empresa y las persona; y analiza el comportamiento de las variables agregadas del entorno en general.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
Interpreta el comportamiento de las unidades económicas individuales, como la empresa, las personas, etc.	Muestra una capacidad nula para interpretar el comportamiento de las unidades económicas individuales.	Demuestra interés en estudiar el comportamiento de las unidades económicas individuales.				Estudia el comportamiento de las unidades económicas individuales que puedan afectar a la empresa.				Estudia el comportamiento microeconómico del entorno y busca los beneficios necesarios para la empresa.	
Interpreta el comportamiento de las variables agregadas del entorno económico de la empresa.	Poca habilidad para analizar el comportamiento de las variables agregadas del entorno económico de la empresa.	Puede analizar el comportamiento de las variables agregadas del entorno económico de la empresa.				Analiza e interpreta el comportamiento macroeconómico del entorno para buscar un beneficio de la empresa.				Determina los beneficios y problemas que pueden ocurrir por medio del análisis e interpretación del comportamiento macroeconómico.	
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### Técnica No. 4 CONOCER Y OBSERVAR LA LEGISLACIÓN VIGENTE

**Definición**

Conoce la legislación vigente, la comprende y la aplica de acuerdo a los principios que rigen toda actividad laboral y mercantil de una organización.

**Comportamiento esperado**

Conoce las leyes laborales y mercantiles; las observa dentro de su desempeño profesional.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
Conoce las leyes laborales y las observa en su desempeño profesional	Desconoce totalmente de las leyes laborales vigentes en el país.	Posee conocimiento de la legislación laboral guatemalteca y la comprende				Interpreta juiciosamente las leyes y reglamentos laborales				Aplica las leyes y reglamentos laborales en beneficio de los empleados y del empleador	
Conoce las leyes mercantiles y las observa en su desempeño profesional	Desconoce las leyes mercantiles por consiguiente no puede aplicarlas en sus actividades laborales	Conoce la legislación mercantil y la aplica a los casos que sean necesarios dentro de la empresa.				Realiza análisis constructivos con relación a las normas y reglamentos mercantiles.				Diseña una planificación coherente de los mecanismos pertinentes para la aplicación de las leyes mercantiles.	
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

## Técnica No. 5 APLICAR LA ESTADÍSTICA Y LA MATEMÁTICA A LA ADMINISTRACIÓN

### Definición

Es el conocimiento y la aplicación de principios y métodos estadísticos y matemáticos; como herramientas objetivas en el ejercicio profesional, específicamente en la toma de decisiones.

### Comportamiento esperado

Aplicación del conocimiento científico, principios, métodos y herramientas estadísticas y de matemáticas para el análisis, interpretación y comparación de los fenómenos económicos para una mejor toma de decisiones.

Conductas	Nivel 0	Nivel 1				Nivel 2				Nivel 3	
Interpreta el significado y las relaciones de la matemática y la estadística en la Administración de Empresas	Identifica los conceptos pero no desarrolla un razonamiento científico y relacionado con la Administración de Empresas	Aplica la estadística y la matemática en el desarrollo de la investigación técnica.				Aplica la estadística y la matemática para el análisis e interpretación de información descriptiva e inferencial.				Toma decisiones basadas la mejor comprensión de los fenómenos económicos con información numérica confiable.	
Utiliza las herramientas científicas de matemáticas y estadísticas para analizar, comparar y tomar decisiones.	Su conocimiento científico de la matemática y estadística es pobre y teórico, de tal manera que le cuesta hacer aplicaciones al desempeño laboral	Conoce y comprende la aplicación científica de la matemática y la estadística para la investigación técnica y el desempeño laboral				Hace aplicaciones de la matemática y estadística en su desempeño profesional				Aplica la matemática y la estadística para la mejor comprensión de los fenómenos socio-económicos y la toma de decisiones empresariales	
Aplica la tecnología disponible en el mercado para la utilización de herramientas matemáticas y estadísticas.	Desconoce la tecnología disponible para hacer análisis matemáticos y estadísticos en la administración	Conoce la mejor tecnología para la el uso de herramientas para la matemática y la estadística				Aplica las herramientas tecnológicas para la recopilación, análisis, interpretación de la información matemática y estadística				Comprende de mejor manera los fenómenos económicos con la ayuda de las herramientas tecnológicas y toma decisiones basadas en información científica.	
<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

## 5.6.7 Sistema de gestión por competencias

### 5.6.7.1 Presentación

Es el medio en que Universidad Panamericana desarrollará competencias profesionales en diferentes niveles, para evaluar el rendimiento académico de los estudiantes de acuerdo al ciclo lectivo, que permita alcanzar la alta calidad académica.

Coordinación Académica debe establecer las políticas y procedimientos en un seguimiento por parte de autoridades de Universidad Panamericana en el alcance de las metas establecidas en su gestión de acuerdo a los lineamientos que se presentan.

### 5.6.7.2 Responsabilidad de la gestión por competencias

La Coordinación Académica y docentes tienen la responsabilidad de llevar a cabo esta gestión, la que incluye parámetros para evaluar las competencias por niveles.

### 5.6.7.3 Procedimiento

El proceso para la evaluación incluye diez competencias genéricas y cinco competencias técnicas, lo que se detalla de la siguiente manera:

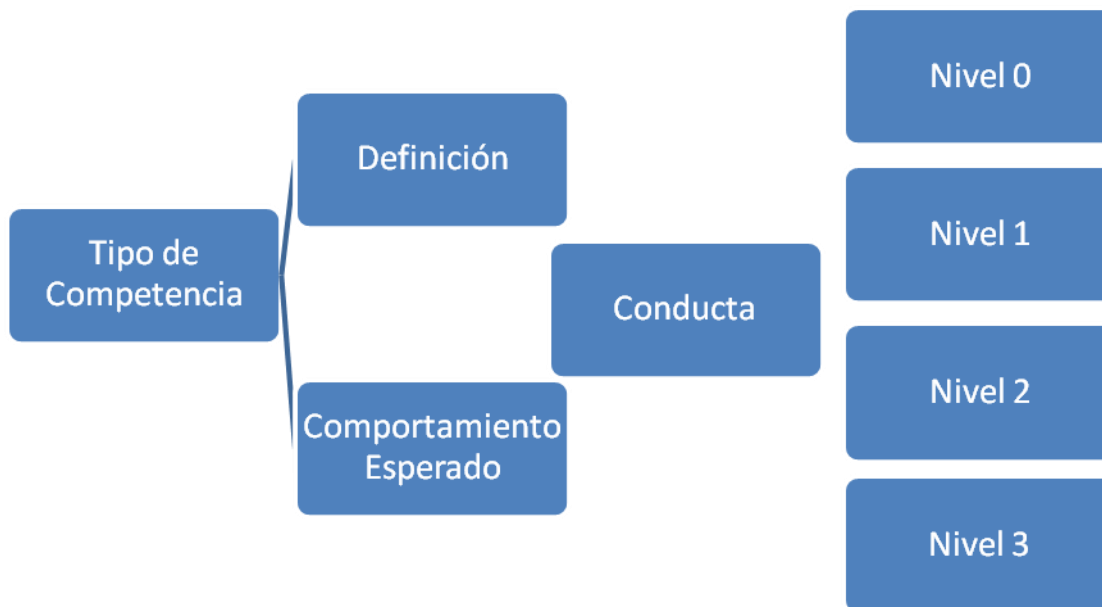
- Niveles de competencias

La formación por competencias implica el aprendizaje a través de la vida por procesos de apropiación y profundización de diferentes conceptos, así el estudiante de acuerdo a sus intereses y de acuerdo a su profesión debe aprender en forma escalonada diversos niveles de complejidad.

#### 5.6.7.4 Desarrollo de herramienta

La matriz contiene los campos que se describen a continuación:

**Cuadro 10**  
**Estructura de competencia**



Fuente: elaboración propia

**Tipo de competencia:** Identifica la competencia para la vida según su clasificación en Genéricas y Técnicas a nivel empresarial.

**Definición:** alcanza el concepto en sí de la competencia que realice el estudiante para ejecutar las alternativas y llegar al comportamiento adecuado.

**Comportamiento esperado:** Describe de manera resumida la conducta que debe demostrar el estudiante que desarrolle tales competencias.

**Conducta:** Describe la forma en que el estudiante debe alcanzar sin incluir juicios ni criterios.

- Nivel cero: (contraconducta) equivale a la contra conducta de la cual se espera que el estudiante al iniciar con el aprendizaje teórico-práctico está en la posición que aún no ha demostrado competencia, su medición es igual a 0.
- Primer nivel: (Básico) indica que el estudiante está en el nivel que inicia su formación profesional y lleva a cabo el aprendizaje constructivista, que relaciona conceptos e información para aplicaciones, su medición demostrado es igual a escala de 1 – 4.
- Segundo nivel: (Intermedio) muestra evolución y toma iniciativa, analiza e interpreta el estudio, su medición en escala 5 – 8.
- Tercer nivel: (Avanzado) lo que relaciona el óptimo alcance y estar preparado para su alto nivel de desempeño profesional, utiliza las herramientas y realiza diagnósticos certeros en la práctica, en su medición en escala 9 – 10.

La metodología andragógica utilizada por parte del docente, dará al estudiante en el aprendizaje constructivista el cumplimiento de cada conducta en sus diferentes niveles, garantizando una ventaja competitiva en el egresado universitario que le permitirán desarrollarse con mayor probabilidad de éxito en sus actividades profesionales.

### 5.6.7.5 Análisis e interpretación de resultados

Corresponde a representantes educativos de Universidad Panamericana, debido a que es un trabajo en equipo, el cual debe establecer las mediciones y las fuentes necesarias para la mejora en trabajos autónomos del estudiante, por lo tanto, se adjunta un formato de evaluación para que el docente realice las tareas pertinentes y observe el desarrollo académico del estudiante en una perspectiva de aprendizaje constructivista<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> **Características del constructivismo:** El estudiante es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. El estudiante construye el conocimiento por sí mismo y nadie puede sustituirle en esta tarea. El estudiante relaciona la información nueva con los conocimientos previos. Establecer relaciones entre elementos potencia la construcción del conocimiento. El estudiante da un significado a las informaciones que recibe. La actividad mental constructiva del estudiante se aplica a contenidos que ya están elaborados. Se necesita un apoyo. El docente debe ser un orientador que guía el aprendizaje práctico teórico del estudiante.



#### 5.6.7.6 Función del docente

- Facilitador
- Aplicación de casos prácticos.
- Desarrollo de proyectos.
- Evaluación constante.
- Evaluación de la experiencia en el ámbito del estudiante.

De tal manera que la evaluación por el docente sea apropiada para evaluar por los cursos propios de la carrera. A continuación se presenta la matriz de evaluación realizado por el docente para verificar que las competencias que el estudiante ha adquirido en el proceso de formación.

## EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS GENÉRICAS

Instrucciones:

Marque con una X en qué nivel de competencia se considera el estudiante al culminar el proceso del curso.

En la casilla Nivel evaluado según su desarrollo del estudiantes la ponderación de la escala.

CURSOS ÁREA DE LA CARRERA:

NOMBRE ESTUDIANTE:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Competencias Genéricas	Conducta a Evaluar	Niveles				Nivel Esperado	Nivel Evaluado	Acción a tomar Evaluado por el Docente
		0	1	2	3			
Desarrollar la capacidad emprendedora	Presenta visión e iniciativa para emprender ideas de negocios							
	Gestiona los recursos necesarios para llevar a cabo sus ideas.							
	Gestiona redes o alianzas estratégicas para llevar a cabo sus proyectos.							
	Tiene la capacidad de ejecutar las ideas de negocios							
Gestionar el conocimiento	Observa y aprende de su entorno.							
	Interactúa con otros, intercambiando experiencias y conocimiento, agregando valor a las ideas propias y de los demás							
	Realiza actividades de exploración para encontrar nuevas vías de solución a los problemas que se presentan							
	Transmite, y aplica conocimientos dentro de su gestión, para el desarrollo sostenible y la generación de valor.							
	Capacidad de aprender, actualizarse y aplicar los conocimientos en la práctica.							

Innovar	Es creativo e innovador en sus ideas para la solución de problemas.								
	Presenta profesionalmente sus ideas para desarrollar productos y/o servicios originales.								
	Modifica y desarrolla los procesos en busca de una mejora continua.								
	Aplica la tecnología para la optimización de las actividades								
Planear y gestionar estratégicamente	Conoce los objetivos de la organización, los analiza y determina las estrategias para su cumplimiento.								
	Establece herramientas de evaluación del desempeño del personal								
	Crea planes de acción para reforzar las áreas débiles reflejadas en los resultados de la evaluación del desempeño del equipo de trabajo								
	Promueve la mejora continua a través del logro de objetivos								
Liderar / gestionar personas	Comunica una visión convincente								
	Transmite credibilidad y hace que los demás participen de sus objetivos.								
	Faculta a su personal								

Diseñar procesos, métodos y políticas	Capacidad de realizar procesos que contengan métodos y políticas para estandarizar la calidad dentro de la empresa.								
	Gestiona la implementación de los procesos, métodos y políticas.								
	Verifica que los procesos, métodos y políticas se cumplan.								
	Realimenta los procesos, métodos y políticas para mejorar en dónde se éste fallando.								
Negociar	Negocia con clientes internos y externos								
	Desarrolla técnicas negociadoras para la realización de sus objetivos.								
	Comprende intereses y estrategias de una negociación.								
	Negocia manteniendo la objetividad en la relación y la intención de que ambas partes ganen en la negociación								
Tomar decisiones	Define o diagnostica un problema.								
	Identifica relaciones entre variables de un problema o situación.								
	Planea y elige la solución.								
	Implementa la solución y la evalúa constantemente.								

Integrar equipos de trabajo	Integrar equipos de trabajo.							
	Coopera con el grupo de trabajo.							
	Valora las opiniones del resto del equipo.							
	Estimula la participación de los miembros para alcanzar los objetivos.							
	Coordina y evalúa las relaciones que se dan dentro del equipo.							
Controlar el desempeño	Establece indicadores de desempeño							
	Define la metodología y los procesos para realizar la medición de los indicadores							
	Informa acerca del cumplimiento de los indicadores y establece acciones correctivas							
TOTAL								

ESCALA DE RESPUESTAS:	NIVEL	
CONTRACONDUCTA	0	0
BÁSICO	1	1 - 4
INTERMEDIO	2	5 - 8
AVANZADO	3	9 - 10

NOMBRE Y FIRMA DEL  
DOCENTE:

VO.BO. COORDINACIÓN  
ACADÉMICA:

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS TÉCNICAS

Instrucciones:

Marque con una X en que nivel de competencia se considera el estudiante al culminar el proceso del curso.

En la casilla Nivel evaluado según su desarrollo del estudiantes la ponderación de la escala.

CURSOS ÁREA DE LA  
CARRERA:

NOMBRE ESTUDIANTE:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Competencias Técnicas	Conducta a Evaluar	Niveles				Nivel Esperado	Nivel Evaluado	Acción a tomar Evaluado por el Docente
		0	1	2	3			
Analizar la información financiera:	Establece razones e índices financieros derivados de los balances (Resultado y General)							
	Identifica la repercusión financiera de los recursos monetarios sobre la empresa.							
	Toma decisiones para realizar un proyecto de inversión.							
Desarrollar una estrategia de marketing	Conoce los principios fundamentales de la mezcla de mercadotecnia							
	Domina las herramientas técnicas para diseñar una estrategia de marketing							
	Conoce el marketing por internet							
	Domina los aspectos fundamentales del marketing internacional							
Analizar los factores micro y macroeconómicos en el ambiente de los negocios	Estudia el comportamiento de las unidades económicas individuales, como la empresa, las personas, etc.							
	Analiza el comportamiento de las variables agregadas del entorno económico de la empresa.							
Conoce y observa la legislación vigente	Conoce las leyes laborales y las observa en su desempeño profesional							
	Conoce las leyes mercantiles y las observa en su desempeño profesional							

Competencias Técnicas	Conducta a Evaluar	Niveles				Nivel Esperado	Nivel Evaluado	Acción a tomar Evaluado por el Docente
		0	1	2	3			
Aplicar la estadística y la matemática a la administración	Interpreta el significado y las relaciones de los números mediante su resumen de forma sencilla y simple.							
	Utiliza las herramientas científicas de matemáticas y estadísticas para analizar, comparar y tomar decisiones.							
	Conoce la tecnología disponible en el mercado para la utilización de herramientas matemáticas y estadísticas.							
TOTAL								

ESCALA DE RESPUESTAS:	NIVEL	
CONTRA CONDUCTA	0	0
BÁSICO	1	1 - 4
INTERMEDIO	2	5 - 8
AVANZADO	3	9 - 10

<p>NOMBRE Y FIRMA DEL DOCENTE:</p> <p>VO.BO. COORDINACIÓN ACADÉMICA:</p>	
--	--

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

### 5.6.7.7 Medición, análisis y mejora continúa

La medición de las competencias establecidas se realizará en todos los cursos de la Licenciatura en Administración de Empresas y aquellos que por su naturaleza se alinean con las competencias técnicas. Se sugiere que la evaluación se realice de la siguiente manera:

#### Ex antes

La medición se realiza al momento en que el estudiante ingresa a Universidad Panamericana para determinar en el nivel en que se está recibiendo del nivel diversificado.

#### Durante

La medición se realiza durante el desarrollo de la carrera para verificar que los niveles de conductas vayan en crecimiento.

#### Ex post

Al momento de egresar el estudiante de Universidad Panamericana, se recomienda realizar la medición de las quince competencias para determinar si al menos está en el nivel medio que sería el nivel dos y óptimo que sería el nivel tres.

Se debe establecer una comisión que vele por los resultados de las evaluaciones para facilitar el flujo de información de retroalimentación de las evaluaciones para la toma de medidas correctivas pertinentes a fin de mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje de las competencias.

La mejora continua pretende alcanzar la excelencia académica, desarrollada por medio de los niveles de las competencias, de acuerdo con las normas establecidas en el Proyecto ALFA Tuning, lo que hará una diferenciación de otras universidades, formando profesionales egresados de alto nivel de desempeño con criterios que coadyuvaran a la mejorar empresarial del país o a nivel internacional.



## **5.7 Manual de gestión de calidad académica: estándares de calidad académica y sus instrumentos de medición**

### **5.7.1 Introducción**

La implementación del modelo de gestión de calidad generará procesos de mejoramiento continuo e identificará aspectos susceptibles de ser mejorados de acuerdo a criterios o cualidades que se esperan alcanzar para el beneficio de Universidad Panamericana. Es así que la evaluación proveerá la información necesaria que le permitirá plantear e implementar acciones concretas para lograr una mejora permanente.

El sentido de la evaluación radica entonces en ser el instrumento a través del cual se direccionará la propia gestión, con la intención de reducir la brecha entre los resultados que se van obteniendo y los que se quieren obtener.

Se cree conveniente que Universidad Panamericana, continúe implementando procesos de evaluación y es por ello que presentamos esta propuesta como apoyo al trabajo de reflexión conjunta que pueden realizar estudiantes, docentes, autoridades administrativas, egresados, empleadores y otros actores externos, con énfasis en el aspecto de formación académica ya que constituye un área central de nuestra razón de ser como institución educativa.

Este manual incluye los indicadores definidos y sus herramientas que facilitarán el proceso de evaluación; la propuesta ha tomado como base el Proyecto ALFA Tuning América Latina, pero a partir de ello se ha realizado un trabajo de contextualización a nuestra realidad, de delimitación de indicadores, estándares y elaboración de instrumentos que permitan de manera rápida el recojo de información y análisis del trabajo de la propia Universidad Panamericana.

Es importante enfatizar que la presente propuesta considera indicadores propios aplicables a Universidad Panamericana, brindando así una visión integral de la calidad académica.

A continuación se presenta la metodología para implementar el proceso, incluidas las condiciones previas a tener en cuenta y las dimensiones o procedimientos a realizar. Finalmente, se presentan las herramientas que van a permitir recoger y analizar la información necesaria.

La propuesta así como la metodología empleada para la implementación pueden ser utilizadas también por Universidad Panamericana para otras carreras, ya que se espera que toda carrera impartida deba cumplir con las mismas exigencias en cuanto a calidad se refiere. Es necesario entonces adecuar los términos utilizados en el presente manual e incorporar indicadores y estándares propios de la modalidad empleada.

Se espera que este manual sea de utilidad a Universidad Panamericana, para optimizar los procesos de gestión, orientados a la búsqueda de la calidad en la formación de los estudiantes. Por último, es importante recordar que se constituye una propuesta abierta y en constante discusión y enriquecimiento, a partir de la experiencia y trabajo de las propias unidades académicas.

### 5.7.2 Objetivo

Lograr la calidad académica en los profesionales egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.

### 5.7.3 Alcance

Este manual cubre los requisitos y procedimientos de Gestión de Calidad de Universidad Panamericana orientada al cumplimiento de la calidad.

### 5.7.4 Definiciones

#### Actores educativos

Cuando se habla de actores educativos se hace referencia a las personas que forman parte del que hacer de la universidad, como son: estudiante, docentes, personal administrativo y egresados.

### Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

### Calidad total

Tiene como principio fundamental mejora continua y es el resultado de la visión, planificación, aplicación disciplinada del trabajo y habilidad en toda empresa.

### Control de la calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

### Comisión Académica

Es el equipo o grupo humano necesario que impulsa, dirige, facilita y asegura la implementación de todo el proceso de autoevaluación. Involucra las distintas miradas de los actores que intervienen en el proceso: estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades y egresados.

### Dimensión

Se refiere a la delimitación y explicación de aspectos del quehacer de carrera que serán analizados durante el proceso de evaluación.

### Efectividad

Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

### Eficacia

Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.

### Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

### Estándares

Los estándares son referentes que permiten definir y verificar la calidad de la carrera, el proyecto administrativo, las condiciones que universidad está ofreciendo al estudiante. Básicamente, los estándares están focalizados en los objetivos y contenidos de la carrera, su pertinencia, su eficacia, su gestión, su duración, los métodos pedagógicos, los recursos humanos y materiales, el modo de evaluar a los estudiantes, la satisfacción de los egresados, etc.

### Evaluación

Es un proceso que busca que los propios miembros de una organización analicen su funcionamiento en base a determinados parámetros. Facilita la gestión, y se encamina hacia la búsqueda de la calidad y, por ende, al mejoramiento permanente de la formación.

### Gestión de la calidad total

Conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. Es una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente.

### Indicadores

Son los referentes específicos que se desprenden de las áreas de análisis y sirven para valorar la calidad académica. Pueden ser cuantitativos o cualitativos. La importancia de los indicadores radica en que permite concretizar cuáles son las características o rasgos de la institución.

### Informe

Es el documento que integra y sintetiza la reflexión realizada sobre el desempeño de la universidad. Su finalidad es consolidar el análisis realizado y acercar a la comunidad académica las conclusiones y las acciones de mejora formuladas.

### Mejora continua

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Perfil del egresado

Está compuesto por dos aspectos: el perfil de salida y el perfil profesional.

Perfil de salida

Corresponde a lo que el estudiante será capaz de hacer al culminar sus estudios o egresar. Toma en cuenta las habilidades y conocimientos para todo egresado de la institución.

Perfil profesional

Se refiere a los logros que tendrá el egresado en los siguientes años de actividad profesional.

Plan de mejora

Involucra el planteamiento e implementación de propuestas de acción que surgen a partir de las causas de las principales debilidades encontradas, en consecuencia busca contrarrestar las debilidades y potenciar las fortalezas. Este plan puede tener una duración de tres años.

Procedimiento

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso

Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Programa de estudios

Explicita los contenidos de los cursos que permitirán el logro del perfil.

## 5.7.5 Marco de referencia

### 5.7.5.1 Herramienta para fomentar la calidad

¿Cómo se puede desarrollar la capacidad de mejoramiento continuo? A través de un sistema que contemple mecanismos de evaluación y planificación de los propios procesos implementados por Universidad Panamericana.

La evaluación constituye un instrumento a través del cual la unidad de gestión, reflexiona de manera conjunta, responsable y con transparencia a partir de datos confiables sobre las acciones que viene realizando. A partir de esta reflexión se pueden identificar tanto los aspectos positivos como los susceptibles de ser mejorados, y de esta forma proponer, implementar y monitorear planes de mejora que redunden en beneficio de la propia Universidad Panamericana.

#### 5.7.5.2 Las dimensiones de la calidad académica

Entendida la evaluación como un instrumento facilitador de la gestión, encaminado hacia la búsqueda de la calidad, y por ende al mejoramiento permanente de la formación, a continuación se propone el modelo que va a permitir su implementación. Dado que en Universidad Panamericana se busca fomentar una cultura de evaluación y calidad, se ha considerado pertinente dar inicio a este proceso, enfocándose en el aspecto de la formación. Se ha priorizado este aspecto debido a que constituye la principal tarea de las instituciones de educación superior.

En el presente modelo de evaluación se parte como un sistema de gestión orientado hacia el logro de la formación recibida. Es decir, como un conjunto de procesos que Universidad Panamericana implementará para dirigir y monitorear sus acciones, de tal manera que asegure en los estudiantes el logro de las competencias delimitadas en el perfil del egresado.

El modelo de evaluación que se presenta considera tres dimensiones de análisis:

- Diseño del programa de formación,
- Implementación del programa de formación y
- Resultados del programa de formación:

### Dimensión No. 1 Diseño del programa de formación

Esta dimensión revisa por un lado el perfil del egresado que está compuesto por dos aspectos el perfil de salida, es decir; lo que el estudiante será capaz de hacer al culminar sus estudios y el perfil profesional, es decir los logros que tendrá el egresado en los siguientes años de actividad profesional o académica, de acuerdo a la visión de Universidad Panamericana y lo que el entorno laboral y social requiere.

En el caso del perfil de salida se toman en cuenta las competencias para todo egresado de Universidad Panamericana. En el caso del perfil profesional, se incorporan los desempeños profesionales que se desea que los egresados muestren en sus primeros años en el ámbito laboral y por tanto, deben ser construidos a partir de la consulta a empleadores, profesionales y/o académicos reconocidos en la disciplina o campo profesional al cual Universidad Panamericana ha elegido dirigirse.

Es importante analizar la coherencia entre el perfil de salida (competencias con las que contará el estudiante al culminar sus estudios) y el perfil profesional (desempeños o logros que tendrá el egresado en el ámbito laboral), pues el primero constituye la base del segundo.

En esta dimensión, la reflexión que se hace debe apuntar a responder a la pregunta: ¿Qué profesional se quiere formar?

### Dimensión No. 2 Implementación del programa de formación

Esta dimensión abarca por un lado, el aseguramiento de contar con docentes idóneos para la implementación del programa de formación, de tal manera que respondan a las características y que actividades que organiza Universidad Panamericana sean encaminadas a la perfección académica, profesional y docencia.

Contempla también, la interacción entre docentes y estudiantes para asegurar el logro de la calidad académica, la cual se expresa en primer lugar en el apoyo que se brinde a los estudiantes y en segundo lugar en las metodologías de enseñanza/aprendizaje utilizadas.

Por otro lado analiza los procesos de evaluación y realimentación que se implementan para identificar el nivel de avance o logro esperado, los cuales constituyen una herramienta esencial para tomar acciones de mejora relacionadas al proceso formativo, de tal manera que se realice un seguimiento a los estudiantes y se asegure que realmente estén desarrollando las competencias requeridas.

Finalmente, se considera en qué medida estudiantes y docentes se encuentran satisfechos, teniendo en cuenta que estos deben responder a las necesidades del programa de formación y la satisfacción con el soporte que apoya la implementación.

En esta dimensión, la reflexión que se hace debe apuntar a responder ¿Cómo se gestiona la implementación del programa para lograr la calidad académica?

### Dimensión No. 3 Resultados del programa de formación

En esta dimensión se hace un balance de los resultados obtenidos en relación al logro de los diferentes procesos utilizados para identificar el nivel de calidad a través de medidas de niveles de logro del perfil de salida, la consulta a egresados y empleadores con el fin de evaluar el logro del perfil profesional. Adicionalmente se analiza la eficiencia del programa, es decir, si se implementa según los tiempos estimados y se considera la tasa de deserción de los estudiantes, pues indica la capacidad de Universidad Panamericana de retener a sus estudiantes y facilitar el cumplimiento de su período de formación con los procesos y recursos puestos en marcha.

Finalmente, se evalúa la satisfacción con la formación recibida a partir de la importancia y utilidad adjudicada a las competencias y desempeños profesionales seleccionados por Universidad Panamericana y la satisfacción general con Licenciatura en Administración de Empresas, de acuerdo a la opinión de los estudiantes, egresados y empleadores. El análisis de esta dimensión reporta resultados claves sobre el desempeño de Licenciatura en Administración de Empresas, los mismos que deben ser utilizados para mejorar y redefinir si fuera necesario, los procesos y la implementación del programa de formación.



En esta dimensión, la reflexión que se hace debe apuntar a responder a la pregunta: ¿En qué medida se está logrando formar al profesional que se quiere?

En síntesis, se puede observar que el modelo propuesto analiza en primer lugar, el programa de formación, es decir, un control estructurado para el logro de calidad deseada y el plan que se requiere para lograrlo.

#### 5.7.6 Evaluación

Este proceso debe involucrar las distintas miradas de actores que intervienen en el proceso estudiantes, docentes, autoridades y personal administrativo, egresados y empleadores. Dichos actores poseen una posición y perspectiva particular sobre el proceso de formación y sus resultados. Por tanto, la apertura que se tenga hacia la opinión de los mismos es fundamental para tener una visión lo más completa posible del funcionamiento y la efectividad de la carrera. Por ello es de suma importancia abrir los canales necesarios para que la comunidad académica se informe del proceso y emita su opinión sobre los distintos aspectos a evaluar, y de esta manera, el proceso se haga de una forma más abierta, transparente y participativa.

#### 5.7.7 Propuesta de valor

A continuación se presentan las matrices detallando el indicador de impacto que se ha identificado, y los indicadores generales de calidad, cada uno en su respectiva dimensión seleccionada, con sus objetivos, la fuente de verificación de cada indicador, sus herramientas de aplicación y un criterio de éxito como valor.

### Matriz de evaluación de calidad académica de Universidad Panamericana

INDICADOR DE IMPACTO				
Indicador	Objetivo	Fuente de verificación	Herramienta	Criterio de Éxito
<p>85% de empleadores manifiestan satisfacción con el desempeño profesional y ético de los profesionales egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.</p>	<p>Logro de la calidad académica en los profesionales egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.</p>	<p>Base de datos de empresas que han contratado profesionales egresados de Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.</p>	<p>Encuesta para empresas que contratan profesionales egresados de Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.</p>	<p>Logro de calidad del diseño del programa de formación. (Dimensión 1)</p> <p>Implementación correcta del programa de formación (Docentes idóneos, interacción entre docentes-estudiantes, procesos de evaluación y realimentación.) (Dimensión 2)</p> <p>Logro de resultados de la implementación del programa de formación. (Dimensión 3)</p> <p>Utilización correcta de la plataforma Dokeos.</p>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

**Dimensión 1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN**

Indicador	Objetivo	Fuente de Verificación	Herramienta	Criterio de Éxito
<p>100% de programas de estudio diseñados por competencias.</p> <p>100% de programas de estudio incluyen la cantidad de créditos adecuados para desarrollar las competencias requeridas.</p>	<p>Logro de calidad académica internacional</p>	<p>Programas actualizados y diseñados por competencias.</p> <p>Asignación de créditos para cada curso de la carrera a fin de lograr desarrollar en el estudiante las competencias requeridas.</p>	<p>Programa de estudios diseñado por competencias.</p>	<p>Docente capacitado para desarrollar el programa diseñado por competencias y que coordinación lo supervise.</p>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

**Dimensión 2 Implementación del programa de formación**

Indicador	Objetivo	Fuente de Verificación	Herramienta	Criterio de Éxito
<p>100% de docentes desarrollan el programa diseñado por competencias a cabalidad.</p> <p>100% de estudiantes mantienen realimentación con el docente a través de la plataforma Dokeos, para poder cumplir con los créditos establecidos en cada programa de estudio.</p> <p>100% docentes utiliza la plataforma Dokeos.</p>	<p>Cumplimiento de los créditos académicos.</p>	<p>Evaluación de docentes.</p>	<p>Encuesta a estudiantes para evaluar al docente.</p>	<p>Control por parte de supervisión y decanatura como apoyo hacia el docente para el desarrollo de cada curso.</p>

Fuente: elaboración propia

derechos reservados

**Dimensión 3: Resultados del programa de formación**

Indicador	Objetivo	Fuente de Verificación	Herramienta	Criterio de Éxito
<p>85% de profesionales egresados manifiestan complacencia con la formación recibida. (competencias y desempeños profesionales)</p> <p>85% de satisfacción del estudiante en cuanto a la evaluación de docentes se refiere.</p> <p>85% de profesionales egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana, desarrollan las competencias requeridas en un nivel tres.</p>	<p>Los graduandos desarrollen las competencias en un nivel tres.</p> <p>Que el egresado de Universidad Panamericana muestre su complacencia en cuanto a los resultados de su formación académica relacionados con su desempeño profesional.</p>	<p>Evaluación a graduandos verificando las competencias adquiridas.</p>	<p>Evaluación de privado por competencias.</p> <p>Encuesta a profesional egresado referente a su nivel de complacencia con la formación recibida.</p>	<p>La Supervisión de Decanatura, evaluando al profesional egresado de una manera pertinente en el ámbito laboral, como apoyo a una calidad académica satisfactoria.</p>

### 5.7.8 Sistema de gestión de la calidad

El Sistema de Gestión de Calidad es el medio por el cual Universidad Panamericana articula su direccionamiento estratégico, políticas y procesos para lograr el cumplimiento de calidad académica, los objetivos y necesidades de sus actores. De igual forma se convierte en un mecanismo eficiente que contribuye al mejoramiento continuo y la búsqueda de mejores resultados reflejados en la satisfacción de sus actores.

El Manual de Gestión de Calidad, permite conocer la política y objetivos establecidos en materia de calidad que orientan la gestión de Universidad Panamericana, así como también el alcance del sistema. En él se presentan los procesos de Universidad Panamericana y las interacciones entre todos los actores para el logro de la calidad académica.

#### 5.7.8.1 Responsabilidad del manual de calidad

La Comisión Académica es el equipo encargado de dirigir el proceso, el seguimiento, modificación y aprobación de los cambios que requiere el Sistema de Gestión de Calidad; incluyendo el Manual de Calidad, de acuerdo con los lineamientos dados en el mismo.

##### Responsables de la dirección

A continuación destacaremos algunos aspectos que recomendamos sean considerados para facilitar el proceso:

##### Grupo humano necesario

En primer lugar, es indispensable contar con el grupo humano adecuado que cuente con el respaldo de las autoridades e impulse y asegure la implementación de todo el proceso. Este equipo será el encargado de dirigir y facilitar el proceso a realizar en Universidad Panamericana.

Motivación y compromiso de los encargados de iniciar el proceso

Esto implica contar con el apoyo de todos los actores que van a asumir las tareas y responsabilidades necesarias para su implementación. (Estudiantes, docentes, personal administrativo y autoridades para iniciar el proceso en un contexto apropiado.

Existencia de un sistema de información organizado, actualizado y confiable

Esto supone contar con bases de datos y documentación organizada.

Comisión Académica

Con respecto a la Comisión Académica, se recomienda que tenga entre cuatro y seis miembros (que representen a los distintos actores educativos) y un asistente. Las funciones que les compete realizar son las siguientes:

- Coordinación con diferentes actores de la universidad para la implementación del proceso.
- Planificación de las actividades que se realizaran a lo largo del proceso.
- Sensibilización a la comunidad académica sobre el proceso.
- Aplicación de instrumentos para recoger información sobre Universidad Panamericana y su procesamiento para identificar las fortalezas y debilidades.
- Análisis e interpretación de la información obtenida para proponer un plan de mejora incorporando las sugerencias dadas por los distintos actores educativos.
- Redacción y difusión del informe de los procesos realizados.

Para que la Comisión Académica pueda funcionar adecuadamente se recomienda que los miembros respondan al siguiente perfil:

- Compromiso con las funciones a realizar y disponibilidad de tiempo para reuniones periódicas de coordinación y análisis.
- Capacidad de trabajo en equipo, básicamente capacidad para comunicar sus ideas y dialogar con personas que sostengan distintos puntos de vista.

- Capacidad de convocatoria, liderazgo, iniciativa, innovación y proyección.
- Capacidad crítica y con predisposición al cambio.
- Conocimiento técnico sobre la calidad académica y evaluación.

Sobre el presidente o encargado de la comisión académica

Es recomendable que uno de los miembros de la Comisión Académica asuma el rol de Presidente o Encargado de la Comisión, teniendo a su cargo las siguientes funciones específicas.

Facilita el desarrollo del proceso de evaluación en sus distintas etapas: sensibilización a la comunidad sobre el proceso, organización previa de la información, ajuste y aplicación de instrumentos, análisis de los resultados, elaboración del informe final.

Coordina la implementación del proceso con los encargados de los procesos de evaluación y planificación de Universidad Panamericana y el resto de la comunidad académica.

Para poder cumplir con las mencionadas funciones, se recomienda que el Presidente de la Comisión Académica posea las siguientes características:

- Capacidad para convocar, organizar y dirigir un grupo de trabajo.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de análisis y síntesis de la información.
- Capacidad de conciliar posiciones diversas.



### 5.7.9 Etapas del proceso

Para el desarrollo del proceso se consideran básicamente tres etapas, las cuales se presentan a continuación junto con las acciones a realizar en cada una de ellas.

**Cuadro 11. Etapas**

<b>Etapas</b>	<b>Acciones</b>
<b>Inicial:</b> Planificación	Conformación de la Comisión Académica. Comprensión del proceso.
<b>Desarrollo:</b> Implementación del proceso	Implementación de la estrategia de entrada. Aplicación de instrumentos. Procesamiento de la información. Análisis e interpretación de los resultados. Elaboración del plan de mejora.
<b>Final:</b> Difusión de la información	Difusión del informe preliminar e incorporación de sugerencias.

Fuente: elaboración propia

#### 5.7.9.1 Etapa inicial: Planificación

##### Conformación de la Comisión Académica

Para conformar la Comisión Académica, se deben considerar los aspectos previos mencionados sobre las condiciones y características de sus miembros.

##### Comprensión del proceso y del modelo de autoevaluación

Se sugiere que los miembros de la Comisión Académica se capaciten en la comprensión del proceso a seguir y a implementar.

## Planificación y organización del trabajo

En la planificación y organización del trabajo se asignan responsabilidades y se elabora un cronograma de las actividades a seguir durante todo el proceso. Si la Comisión Académica lo considera necesario, se puede incluir la participación de otros actores voluntarios en función de las tareas a realizar, y puede ajustar los instrumentos propuestos, seleccionar otros o elaborar los propios, cuidando de responder a los indicadores y estándares del modelo.

## Análisis y diseño de la estrategia de entrada

Cuando se inicia un proceso es importante que la Comisión Académica, pueda realizar análisis para recoger las expectativas de los distintos actores sobre el proceso, y evaluar si se cuenta con las condiciones que aseguren la implementación del mismo.

Luego de analizar los resultados de la información recogida, la Comisión Académica se elabora una estrategia de entrada dirigida a responder las dudas de los actores y motivarlos para asegurar la adecuada implementación del proceso.

### 5.7.9.2 Etapa de desarrollo: Implementación del proceso

En esta etapa se implementa la estrategia de entrada que permitirá capacitar y sensibilizar a los distintos actores sobre el proceso, se recoge la documentación que será revisada, se aplican los instrumentos para recoger información, se procesan los resultados para identificar las fortalezas y debilidades y se analizan e interpretan los resultados para identificar las causas de las debilidades. Asimismo, se elabora el plan de mejora que formará parte del informe que es el producto final de esta etapa.

### Implementación de la estrategia de entrada

Se realizan, de acuerdo al cronograma establecido en la etapa anterior, las acciones de sensibilización seleccionadas. Es importante recoger retroinformación sobre cada actividad realizada para que la Comisión Académica pueda asegurarse del avance que se va logrando y las mejoras que puede realizar en las siguientes actividades.

### Aplicación de instrumentos

Los principales instrumentos se encuentran organizados según los siguientes actores: estudiantes, docentes, egresados y empleadores e incorporan preguntas relacionadas a los indicadores de las dimensiones de análisis.

A continuación se presenta un cuadro en donde se especifican los instrumentos y se proporcionan algunas recomendaciones para la aplicación de los mismos.

**Cuadro 12**  
**Instrumentos**

<b>Instrumento</b>	<b>Recomendaciones para su aplicación</b>
Encuesta a estudiantes	En el caso de las encuestas a estudiantes, se recomienda aplicarlas a una muestra representativa del total de estudiantes en los últimos 2 años. De no poder cumplir con este requerimiento, por lo menos, se debe aplicar al 70% de estudiantes de los ciclos mencionados.
Encuesta a egresados	A través de la base de datos de la Dirección de Informática de Universidad Panamericana, se puede obtener el correo electrónico de los egresados y a través de este medio enviar la encuesta. Si no se cuenta con esta información, se recomienda recurrir a través de actividades como avisos en el periódico indicando que se está realizando un proceso de evaluación y un correo o página web de contacto para que ingresen a la encuesta y completen sus datos.

Encuesta a empleadores	Se recomienda contactarse con las empresas que acogen a los egresados, ó pedir a los egresados encuestados que proporcionen los datos de sus empleadores, explicando previamente el motivo de esta petición para no causar suspicacias.
------------------------	---

Fuente: elaboración propia

Como parte del proceso de recopilación de información, también se pueden utilizar otras herramientas con el fin de organizar mejor el trabajo de la Comisión Académica. Se presenta a continuación un cuadro con éstas herramientas y las respectivas recomendaciones para su utilización.

**Cuadro 13  
Herramientas**

<b>Instrumento</b>	<b>Recomendaciones para su aplicación</b>
Lista de chequeo de documentación y datos	Se recomienda usar la lista de chequeo de documentación antes de iniciar el proceso de recolectar la información, pues permite organizar la búsqueda de información y contar con un seguimiento sobre el proceso de recojo.
Base de datos para el procesamiento de la información	Es recomendable utilizar una base de datos para el procesamiento de la información recogida. Esto facilita a la Comisión Académica el vaciado de los resultados obtenidos así como su procesamiento y organización para comparar los resultados con los estándares de calificación. Es importante que se nombre a un responsable para el vaciado de resultados dado que esta etapa requiere de minuciosidad y precisión.
Matriz de resultados	Se sugiere utilizar la matriz de resultados para sistematizar aquellos que se van reportando para cada indicador e identificar si constituye una fortaleza o una debilidad en base a los estándares de calificación. Esta matriz se completa luego de haber procesado la información utilizando la base de datos sugerida en el punto anterior.

Matriz de causas de las debilidades y sugerencias de mejora	Se recomienda utilizar esta matriz para sistematizar las causas que se vayan identificando para cada debilidad encontrada y las sugerencias que vayan dando los distintos actores que luego servirán para la elaboración del plan de mejora.
Formato para la elaboración del plan de mejora	Finalmente, se proporciona un formato de plan de mejora que permita organizar las acciones a seguir por Universidad Panamericana para revertir las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas identificadas.

Fuente: elaboración propia

### Procesamiento de la información

Para realizar el procesamiento de la información, se sugiere considerar:

Organizar los resultados tomando en cuenta los instrumentos utilizados y documentación obtenida.

Evaluar los resultados obtenidos de acuerdo a los estándares para la calificación de indicadores para poder identificar las fortalezas y debilidades de la carrera.

Para consolidar la información obtenida identificando las fortalezas y las debilidades de cada una de las áreas evaluadas se sugiere emplear la siguiente matriz de resultados.

**Cuadro 14**

### **Matriz de resultados**

Área					
Indicador	Estándar	Fuente de Verificación 1	Fuente de Verificación 2	Fortaleza	Debilidad
Indicador 1					
Indicador 2					
Indicador 3					

Indicador 4					
Indicador 5					
Indicador 6					
Indicador 7					

Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación de los resultados

El análisis e interpretación de los resultados debe realizarse con la participación de representantes de los distintos actores educativos de Universidad Panamericana, para que desde su experiencia y perspectiva puedan brindar sus aportes sobre las causas que están a la base de las debilidades halladas y las posibles acciones de mejora para revertirlas.

Para ello la Comisión Académica, con los resultados sistematizados, prioriza las debilidades más importantes y realiza un proceso de reflexión y discusión en sesiones de trabajo con los distintos actores. A partir de estas actividades, se elabora el informe preliminar que incluye el plan de mejora para Universidad Panamericana. Para llevar a cabo esta fase la Comisión Académica puede tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Realizar el análisis teniendo siempre en mente el logro de la calidad académica, las metas y objetivos de Universidad Panamericana.

Contar con los resultados sistematizados y comprenderlos lo suficientemente para poder presentarlos de manera clara frente a los demás actores educativos de Universidad Panamericana.

Presentar a los actores educativos las debilidades priorizadas por la Comisión Académica y focalizar el proceso de reflexión y discusión sobre las posibles causas de las debilidades; y así poner en discusión las sugerencias dadas por los encuestados con las diferentes fuentes de información.

Para sistematizar la información se puede utilizar la siguiente matriz que contiene para cada área, las debilidades priorizadas por la Comisión Académica, las causas de las debilidades y las sugerencias de mejora que luego podrán ser priorizadas para incorporarlas en el plan de mejora.

**Cuadro 15**  
**Matriz de causas de debilidades y sugerencias de mejora**

Área					
Indicador	Debilidades	Causas de las debilidades		Sugerencias para la mejora	

Fuente: elaboración propia

### 5.7.10 Elaboración de un plan de mejora

Previo a la elaboración del plan de mejora, la Comisión Académica debe priorizar las debilidades en las que focalizara su trabajo. Si bien puede existir la motivación por aprovechar todas las oportunidades de mejora encontradas a partir del proceso, es importante considerar que no necesariamente trabajar con todas ellas será posible, estratégico y realmente tendrá un impacto sobre el desempeño de Universidad Panamericana.

El plan de mejora tiene como propósito revertir los puntos identificados como críticos y sus causas, sin descuidar dentro del plan de trabajo los logros alcanzados hasta el momento. El ámbito de acción del plan puede ser variable, entre uno y tres años. Se deben establecer los objetivos que se piensan lograr en ese lapso de tiempo, los cuales deben delimitarse a partir de las causas de las debilidades priorizadas.

Para asegurar que el plan no se quede en intenciones sino que se implemente, se deben identificar las actividades que se implementarán y los resultados que se esperan lograr con sus respectivos indicadores, así como designar responsables y contar con el apoyo de las autoridades, quienes deben asegurar los recursos necesarios para su implementación. La Comisión Académica puede utilizar el siguiente formato para organizar el trabajo y realizarlo:

**Cuadro 16**  
**Organización de trabajo**

<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha de Inicio Fecha de fin</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
(lo que se quiere lograr a partir de la implementación de las acciones de mejora)	(cantidad/ cualidad que resultará de la realización de la acción de mejora)	(actividades que permitirán lograr los resultados esperados)	(referida al inicio y culminación de la acción planteada)	(persona responsable de la realización de la acción planteada)	(humanos y materiales que se requieran para llevar a cabo las acciones)

Fuente: elaboración propia

Se recomienda tener presente lo siguiente cuando se elabore el plan

Cuidar que los objetivos y los resultados esperados sean realistas, concretos, evaluables y alcanzables en el tiempo estimado.

Cuidar la coherencia entre los objetivos, los resultados esperados y las acciones a realizar.

Formular indicadores que den cuenta de los resultados alcanzados con cada actividad, con la finalidad de realizar seguimiento a la implementación del plan de mejora.

Especificar los recursos y apoyos que se van a necesitar y el presupuesto respectivo.



### 5.7.11 Etapa final: Difusión de la información

Se recomienda que cuando se tenga el informe se realice una rápida difusión del mismo, para tomar en cuenta las sugerencias de los actores educativos. La Comisión Académica puede convocar a una reunión, en donde se recomienda considerar los siguientes aspectos:

Hacer una contextualización del proceso y sentido de la autoevaluación en Universidad Panamericana.

Dar una breve descripción de la metodología de trabajo y presentar las conclusiones del informe, que incluyen los resultados, las sugerencias y acciones de mejora presentadas en la etapa de análisis de los resultados.

Recoger las opiniones sobre el informe elaborado.

### 5.7.12 Medición, análisis y mejora

Se han definido los mecanismos de seguimiento, medición, análisis y mejora, con el objeto de lograr la calidad académica y un continuo mejoramiento de los procesos, entre los que se encuentran el análisis de información de los diferentes procesos, indicadores de gestión, mediciones de satisfacción de los actores académicos respecto a la formación académica.

A través de la implementación del proceso con los objetivos, indicadores y metas, así como con mecanismos de seguimiento de avance de proyectos o planes y encuestas, que se realizan en Universidad Panamericana, se logra hacer seguimiento y medición de los procesos y coadyuva a que la estrategia este alineada con el Sistema de Gestión de la Calidad, de manera que se apropie con facilidad los conceptos de medición asociados al mejoramiento de las actividades de Universidad Panamericana.



## Uso de herramientas

### Lista de chequeo sobre documentación y datos para evaluación de la gestión de calidad de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana

	<b>Diseño del programa de formación</b>	<b>¿Se tiene?</b>
1.	Perfil del egresado: Perfil de salida (Competencias) Perfil profesional (desempeño profesional)	
2.	Listado de competencias genéricas de Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.	
3.	Listado de competencias técnicas de Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana.	
4.	Programa de estudios diseñado por competencias con la asignación de créditos por cada curso para cumplir con el perfil del egresado.	
<b>Implementación del programa de formación</b>		
1.	Perfil de docentes.	
2.	Metodología de enseñanza/aprendizaje utilizada.	
3.	Documento con los niveles de las competencias genéricas y técnicas.	
4.	Procesos de evaluación y realimentación que se implementaran para identificar el nivel alcanzado.	
<b>Resultados del programa de formación</b>		
1.	Balance de resultados obtenidos para identificar el nivel del logro (perfil de salida, encuesta a estudiantes, egresados y empresas)	
2.	Resultado de la eficiencia del programa de formación.	

Fuente: elaboración propia

derechos reservados



## Encuesta para empresas que contraten profesionales egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana

**Instrucciones** El propósito de esta encuesta es descubrir en qué nivel de formación egresan los estudiantes. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales por lo que trate de ser lo más honesto posible. La encuesta es importante ya que con eso se sabrá en qué nivel se encuentran los profesionales egresados. Por favor rellene el círculo que se adecue a su respuesta tomando en cuenta la siguiente escala:

**Nivel 0** = Contra Conducta    **Nivel 1** = Básico    **Nivel 2** = Intermedio    **Nivel 3** = Avanzado

¿Es emprendedor: Tiene iniciativa y la capacidad de identificar, crear y desarrollar nuevos negocios?	1	2	3	4
¿Gestiona el conocimiento: Identifica, aprende, facilita, crea y desarrolla el conocimiento para el mejor desempeño tanto individual como en equipo?	1	2	3	4
¿Es innovador: Tiene pensamiento creativo, dinámico y aporta nuevas formas de hacer las cosas basado en su conocimiento?	1	2	3	4
¿Planea y gestiona estratégicamente?	1	2	3	4
¿Lidera y gestiona personas: Guía a los demás, crea visión compartida, impulsa al cambio, delega tareas y trabaja en equipo?	1	2	3	4
¿Diseña procesos, métodos y políticas: Contribuye a alcanzar los estándares de calidad dentro de la organización por medio de su capacidad de realizar procesos, métodos y políticas; y gestionar la implementación de los mismos con los trabajadores de la organización verificando que se lleven a cabo de la mejor manera y controlando si hay deficiencias en éstos para mejorarlos?	1	2	3	4
¿Es negociador: desarrolla habilidades de negociación con los involucrados, manteniendo una comunicación estrecha para intercambiar información necesaria en la ejecución de sus transacciones, para un beneficio mutuo y recíproco; tomando en cuenta las metas trazadas por la organización?	1	2	3	4
¿Toma decisiones: Demuestra habilidades para identificar los problemas, los analiza y genera las posibles soluciones, elige y planea la solución; la	1	2	3	4

implementa y verifica que el problema se haya resuelto?				
¿Integra equipos de trabajo: Integra equipos de trabajo y estimula la participación de los integrantes para alcanzar las metas de la organización, coordina y evalúa las relaciones que se dan dentro de los miembros de los equipos de trabajo?	1	2	3	4
¿Controla el desempeño: Evalúa con base a metas verificables para determinar las capacidades y deficiencias del desempeño. Verifica que las normas de evaluación y la forma misma en la que se realiza sean las adecuadas y que vayan en línea con los objetivos trazados?	1	2	3	4
¿Formación en valores: Promueve los valores y el desarrollo de actitudes en el marco de las relaciones humanas genuinas?	1	2	3	4
¿Utilización de la tecnología: Aplica las bases tecnológicas en la información y comunicación que se requiera?	1	2	3	4
¿Formación en Valores: El desempeño laboral está basado siempre en la verdad y transparencia innegociable?	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

derechos reservados



## PROGRAMA DE ESTUDIO

Carrera:		Ciclo	
Nombre del curso:		Código:	
Pre-requisito:		Código:	
Trimestre:		Jornada:	
Nombre del docente:		Sección:	
Extensión:			

### I. Créditos de este curso:

		Horas trimestre	Crédito
Presencial	Dirigido		
	Tutorial		
Autónomo	Aprendizaje individual		
	Aprendizaje práctico		

**Notas** Se considera al estudiante competente al obtener un 80% de los créditos académicos como mínimo, cualquier situación específica el estudiante se deberá regir al reglamento de evaluación y remitir al estudiante a la Coordinadora de la Carrera respectiva. Para tener derecho a la evaluación final y la acreditación a la zona, el estudiante deberá tener un mínimo de 80% de asistencia en el curso.

### II. Perfil del estudiante al completar el curso:


### III. Competencias a desarrollar:

### Nivel

### Definición de Nivel

--	--	--

IV. Estrategias Didácticas	Recursos Requeridos	Tiempo destinado	Criterio de desempeño

Evidencias	
Desempeño	Productos

V. Contenido temático del curso para desarrollar las competencias:		
UNIDAD 1:		UNIDAD 4:
UNIDAD 2:		UNIDAD 5:
UNIDAD 3:		UNIDAD 6:

V. Criterios para el desarrollo del curso o metodología:
<p><b>Constructivista:</b>  El docente deberá orientar al estudiante, presentando las bases teórico-prácticas sobre los conocimientos requeridos en cada contenido temático del programa, para desarrollar las competencias planteadas, lo que demanda del docente y del estudiante trabajo constante, dirigido y personalizado.  Esto se logrará a través de lo siguiente:</p> <p>a) Actividades presenciales  b) Actividades autónomas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de conocimientos previos significativos y pertinentes al entorno del estudiante</li> <li>- Investigación de fuentes documentales</li> <li>- Elaboración y análisis de casos</li> <li>- El estudio de la situación actual de empresas</li> <li>- Lecturas dirigidas</li> <li>- Exposiciones grupales</li> <li>- Debates en clase</li> <li>- Sistemas sociales de apoyo</li> </ul>

<b>VI. Calendarización o cronograma de actividades y valoración del curso:</b>	
<b>Actividades de Zona: Punteo (50 puntos)</b>	<b>Fecha:</b>
(El catedrático deberá describir cada actividad de zona a realizar )	
<b>Contenido examen parcial (25 puntos):</b>	<b>Fecha:</b>
(El catedrático deberá describir el contenido que abarcará el examen parcial)	
<b>Contenido examen final (25 puntos):</b>	<b>Fecha:</b>
(El catedrático deberá describir el contenido que abarcará el examen final)	
<b>Notas Importantes:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se considera la nota de 40 puntos, como mínimo de zona para tener derecho a examen final, cualquier situación específica el estudiante se deberá regir al reglamento de evaluación y remitir al estudiante a la Coordinadora de la Carrera respectiva.</li> <li>2. Para tener derecho a la evaluación final y la acreditación a la zona, el estudiante deberá tener un mínimo de 80% de asistencia en el curso.</li> </ol>	

<b>VII. BIBLIOGRAFÍA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento Organizacional. Don Hellriegel y John W. Solcum, Jr. Doceava edición Editorial Thompson. México. 2009.</li> </ol>
<b>Nota: Se recomienda que el docente utilice esta bibliografía básica, que identifique y recomiende al estudiante fuentes actualizadas y pertinentes sobre el tema y que la actualice constantemente.</b>

<b>Fecha de recepción</b>		
<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>

<b>Sello, registro y control académico</b>	<b>Firma del docente</b>	<b>Vo.Bo. Decano</b>



## Encuesta a estudiantes para evaluar a docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana

**Instrucciones** Con esta encuesta se pretende recabar su opinión sobre la calidad de los docentes con los que se está desarrollando el proceso de enseñanza aprendizaje. Emita su opinión sobre los docentes sobre el desempeño. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales por lo que, trate de ser lo más honesto posible. La encuesta es importante ya que con eso sabrá en qué nivel se encuentran los docentes. Por favor rellene el círculo que se adecue a su respuesta tomando en cuenta la siguiente escala:

**Nivel 0 =** Contra Conducta    **Nivel 1 =** Básico    **Nivel 2 =** Intermedio    **Nivel 3 =** Avanzado

¿Se cumplió con el objetivo del programa?	1	2	3	4
¿El programa se desarrollo en su totalidad?	1	2	3	4
¿La metodología aplicada por el docente apoyo el logro del desarrollo de las competencias del curso?	1	2	3	4
¿Las competencias propuestas en los programas se desarrollan adecuadamente?	1	2	3	4
¿El docente utilizo la plataforma dokeos como herramienta para su curso, especialmente para la publicación del programa, la recepción y seguimiento de las tareas y asignaciones?	1	2	3	4
¿El docente le realimenta acerca de las tareas asignadas?	1	2	3	4
¿Fomenta el uso y difusión de la tecnología y comunicación a través de la plataforma Dokeos?	1	2	3	4
¿Promueve la formación en valores y la aplicación de la ética profesional?	1	2	3	4

Fuente: elaboración propia

derechos reservados





## Encuesta a estudiantes para evaluar a docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de Universidad Panamericana

**Instrucciones** Con esta encuesta se pretende recabar su opinión sobre la calidad de los docentes con los que se está desarrollando el proceso de enseñanza aprendizaje. Emita su opinión sobre los docentes sobre el desempeño. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales por lo que, trate de ser lo más honesto posible. La encuesta es importante ya que con eso se sabrá en qué nivel se encuentran los docentes. Por favor rellene el círculo que se adecue a su respuesta tomando en cuenta la siguiente escala:

**Nivel 0** = Contra Conducta    **Nivel 1** = Básico    **Nivel 2** = Intermedio    **Nivel 3** = Avanzado

¿La formación académica de Universidad Panamericana le preparó para su vida profesional?	1	2	3	4
<b>¿Áreas en las que considera que salió adecuadamente preparado?</b>				
Administrativa	1	2	3	4
Contable-Financiera	1	2	3	4
Tecnológica	1	2	3	4
Mercadológica	1	2	3	4
Medular	1	2	3	4
Económica	1	2	3	4
Legal	1	2	3	4
Mate-Estadística	1	2	3	4
Práctica-Investigativa	1	2	3	4
<b>¿Áreas en las que considera que salió con debilidad?</b>				
Administrativa	1	2	3	4
Contable-Financiera	1	2	3	4
Tecnológica	1	2	3	4
Mercadológica	1	2	3	4
Medular	1	2	3	4
Económica	1	2	3	4
Legal	1	2	3	4
Mate-Estadística	1	2	3	4
Práctica-Investigativa	1	2	3	4
¿Considera que Universidad Panamericana le formo adecuadamente en valores y en ética profesional?	1	2	3	4

## **Conclusiones**

La Universidad Panamericana en la carrera de la Licenciatura de Administración de Empresas cuenta en la actualidad un total de 184 créditos que corresponde a 2,670 horas de estudio de tiempo presencial y autónomo, distribuidos en 48 cursos, lo que esta dentro del rango requerido por el Consejo de Educación Superior, que es el rango establecido en consenso con las universidades del país (2,250 – 3,330 hrs. equivale a 170 – 220 créditos).

Se concluye que para alcanzar el nivel de calidad académico propuesto, debe ser logrado el desarrollo de competencias en el estudiante, que satisfaga lo que demanda el medio laboral guatemalteco y los requerimientos del proyecto de ALFA Tuning para una futura certificación.

Debido a que la calidad académica es una necesidad en el desarrollo del estudiante, es de implementar un sistema de gestión de mejoramiento continuo en el proceso de enseñanza-aprendizaje que permita responder a las expectativas de los estudiantes y la realidad social guatemalteca.

## **Recomendaciones**

Que se revise la carga académica de los créditos académicos cada dos años para evaluar los niveles por competencia del estudiante en el desarrollo de la Licenciatura en Administración de Empresas, con el objeto de mantener y mejorar la calidad académica, y sean reasignados los créditos en los 10 cursos propuestos presentados, lo que permitirá incrementar a 200 créditos el pensum actual, extendiéndose a 3,000 horas de estudio, indicador que se cumple.

Que se implemente un programa de capacitación a los docentes sobre el desarrollo de competencias, con la finalidad de alcanzar la excelencia académica dentro del marco del proyecto ALFA Tuning; y Coordinación Académica supervise el desempeño de docencia para validar si se está cumpliendo con el desarrollo y progreso de competencias en el estudiante.

Que se implemente el Modelo de Gestión de Calidad y sus herramientas para garantizar mejora continua del proceso enseñanza aprendizaje, la pertinencia al medio guatemalteco y los requerimientos que dicta el Proyecto Alfa Tunning.

## Referencias

### Libros

Arruda, C. (2000). Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor /OIT. No. 149 Montevideo.

Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1

Ducci, María. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo.

Engels F. (1974). La situación de la clase obrera en Inglaterra. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Espinosa, M. E. "Consecuencias ecológicas y sociales de la globalización neoliberal"

Luis Achaerandio Zuazo, S.J. Competencias Fundamentales Para La Vida. 1ra. Reimpresión 2010 Editorial Impresos IGER Talleres Gráficos.

Gonczy, A. y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Editorial Limusa.

Proyecto ALFA Tuning América Latina

## **Enciclopedia**

Enciclopedia Éxito (1986). Barcelona, España: Ediciones Océano.

Enciclopedia de la vida (vol. 1) (1973). Brasil: Casa editorial Abril S.A.

## **Internet**

Fundamentos en Administración. EL PRISMA. Recuperado 05.08.2009

<http://www.google.com/elprisma.com.htm>

El área financiera y de contraloría, sus funciones primordiales y específicas.

GESTIOPOLIS. Recuperado 06.06.2009

<http://gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>

Estructura curricular. PUJ. Recuperado 06.06.2009

<http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Educacion/html/programa/maestria/programa-1-c.htm>

Calidad educativa. Recuperado 07.06.2009

<http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtm>

Tipos de aprendizaje. Recuperado 07.06.2009

[http://es.wikipedia.org/wiki/tipos\\_de\\_aprenizaje#searchInput](http://es.wikipedia.org/wiki/tipos_de_aprenizaje#searchInput).

Educación superior. Recuperado 07.06.2009

[http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n\\_superior](http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_superior)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 DEFINICIÓN Y VALORACIÓN DE CRÉDITO ACADÉMICO

### PROPUESTA POR LA COMISIÓN CONFORMADA POR VICERRECTORES Y REPRESENTANTES DE LAS UNIVERSIDADES

DEFINICIÓN	VALOR DEL CRÉDITO
<p>El Crédito Académico es una medida del tiempo de trabajo de los estudiantes para alcanzar las metas de aprendizaje</p> <p>Nota: El Crédito Académico permite comparar y homologar estudios realizados en diversas instituciones, además es un instrumento eficaz para el logro de la flexibilidad curricular, la planificación y la dosificación de la carga de trabajo que puede tomar un estudiante.</p>	<p>1. En programas de Pregrado:</p> <p>1.1 Un (1) Crédito Académico (CA) = 15 horas de clase presencial. Se asume que una (1) hr. de estudio presencial requiere, <u>en promedio</u>, un esfuerzo adicional de dos (2) horas de estudio.</p> <p>Esto significa que, un (1) CA exige del estudiante un esfuerzo total de <math>15+30=45</math> horas.</p> <p>1.2 Un (1) Crédito Académico (CA) = 30 a 45 horas de trabajos de laboratorio.</p> <p>1.3 Un (1) Crédito Académico (CA) = 60 a 90 horas de trabajo de campo extramuros o práctica profesional supervisada.</p> <p>2. Programas de Postgrado</p> <p>2.1 Un (1) Crédito Académico (CA) = 12 horas de clase presencial. Se asume que una (1) hr. de estudio presencial requiere, <u>en promedio</u>, un esfuerzo adicional de dos (3) horas de estudio.</p> <p>Esto significa que, un (1) CA exige del estudiante un esfuerzo total de <math>12+36=48</math> horas.</p>

2.2 Un (1) Crédito Académico (CA) = 20 horas de trabajos supervisado, exposiciones, e investigaciones.

La institución, dentro de su autonomía, define la duración de sus períodos académicos.

El número de horas semanales de trabajo de un estudiante por 1 crédito depende del número de semanas del período lectivo. Igualmente el número de horas presenciales depende de la naturaleza de la asignatura y de la metodología empleada.

La distribución de horas por semana puede no ser uniforme a lo largo del período lectivo.



**ANEXO 2 REFERENCIAS DE CRÉDITOS PARA CONCEPTUALIZAR CARRERAS**

CARRERA	DEFINICIÓN	RANGO DE CRÉDITO Y HORAS
TÉCNICA	Carrera de pregrado con orientación hacia la aplicación directa del conocimiento, con un enfoque académico basado en la práctica de conocimiento.	40 a 50 600 – 750 hrs
PROFESORADOS	Carrera de pregrado orientada hacia la formación de las habilidades docentes y del dominio del conocimiento dentro de una especialidad determinada. Su enfoque académico se basa en el desempeño docente, la investigación con énfasis en el mejoramiento continuo de calidad y la profundización de conocimiento.	60 a 70 900 – 1050 hrs
LICENCIATURA	Carrera de grado orientada a la formación y especialización en un área específica del conocimiento, en un marco de cultura general. Se desarrolla dentro de un enfoque académico basado en el desarrollo de las competencias básicas del ejercicio profesional y la investigación y generación de nuevos conocimientos.	170 a 220 2250 – 3330 hrs.
MAESTRÍAS	Carrera de postgrado orientada hacia la formación de expertos en un área determinada de una carrera de grado. El énfasis del desarrollo académico se basa en los principios de la andragogía, la cual privilegia la experiencia y los conocimientos previos; el pensar y el hacer en función de la aplicación del conocimiento, la contratación de la teoría con la práctica y la innovación.	45 a 50 540 – 600 hrs

## Anexo 3

### Modelo de entrevista realizada a Vicerrectora de Universidad Panamericana

#### GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Fecha de realización:

Entrevistado: Lcda. Alba de González  
**ViceRectora**  
**Universidad Panamericana.**

Preparación del Entrevistado: Se explicará el propósito de la entrevista y la importancia de la información, se formularán preguntas adicionales si se considera necesario.

1. ¿Cómo fueron definidos los créditos académicos en Universidad Panamericana?
2. ¿Cuántos créditos académicos se obtienen por curso, de la Licenciatura en Administración de Empresas?
3. ¿Cuántas horas comprende un crédito académico?
4. ¿Cuántas horas son de acompañamiento del educador y cuantas de estudio autónomo?
5. ¿Con que universidades están o desean estandarizar los créditos académicos?
6. ¿Cómo Universidad Panamericana evalúa el cumplimiento de los créditos que están bajo la responsabilidad del docente?
7. ¿Qué le garantiza al docente, que el estudiante haya completado los créditos que corresponden al estudio autónomo?
8. ¿Cómo se le informa a los estudiantes de los créditos académicos obtenidos durante la carrera, por cada curso?
9. ¿Por qué no se incluyen el número de créditos académicos que tiene cada asignatura en el pensum de la Licenciatura en Administración de Empresas, así como se incluyen los pre-requisitos, por ejemplo?
10. ¿Cómo evalúan que el estudiante haya completado los créditos académicos requeridos por asignatura?

## **Anexo 4**

### **Modelo de entrevista realizada al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**

#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**Fecha de realización:**

**Entrevistado:** Lic. César Custodio  
**Decano de la Facultad Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana.**

1. ¿Cuál es la meta de Universidad Panamericana con respecto a la calidad académica?
2. ¿En su opinión qué hace la diferencia entre Universidad Panamericana y las demás universidades, para que los futuros profesionales prefieran estudiar en esta casa de estudios?
3. ¿Qué es lo que desean medir con los indicadores de metas de calidad proporcionados?
4. ¿Cuál es la razón por la que no se contemplan en los indicadores de calidad las competencias técnicas y sí a competencias genéricas?
5. Uno de nuestros objetivos específicos es proporcionar un Modelo de Calidad, ¿se puede incluir dentro del modelo estos indicadores de calidad definidos?
6. ¿Qué elementos esperaba usted que el proyecto de Seminario Integrador le brinde?
7. ¿Cuál es el producto final que esperan del Seminario Integrador?

## Anexo 5

Gráfica de Cálculo de tiempo autónomo  
Trabajado con grupos focales de investigación.

