



Presidente de la República  
Iván Duque Márquez

Ministra de Educación Nacional  
María Victoria Angulo González

Viceministro de Educación Superior  
Luis Fernando Pérez

Publicación del Instituto Colombiano para la  
Evaluación de la Educación (Icfes)  
© Icfes, 2020.  
Todos los derechos de autor reservados.

Elaborado por  
Diego Armando Marín Idarraga

Colaboradores  
Germán Enrique Nova Caldas  
Delio Ignacio Castañeda Zapata  
María del Socorro Hernández Angulo (Icfes)  
Diana Alejandra Calderón García (Icfes)

Edición  
Juan Camilo Gómez-Barrera

Diseño de portada y diagramación  
Linda Nathaly Sarmiento Olaya

Fotografía original de la portada  
Freepik (2019)

#### ¿Cómo citar?

Icfes, (2020). *Marco de referencia del módulo Gestión de Organizaciones. Saber Pro*. Bogotá: Dirección de Evaluación, Icfes.

Directora General  
Mónica Ospina Londoño

Secretario General  
Ciro González Ramírez

Directora de Evaluación  
Natalia González Gómez

Director de Tecnología  
Carlos Alberto Sánchez Rave

Subdirector de Diseño de Instrumentos  
Luis Javier Toro Baquero

Subdirectora de Estadísticas  
Jeimy Paola Aristizábal Rodríguez

Subdirectora de Análisis y Divulgación  
Mara Brigitte Bravo Osorio

ISBN de la versión digital: 978-958-11-0893-0

Bogotá, D. C., diciembre de 2020



#### ADVERTENCIA

Todo el contenido es propiedad exclusiva y reservada del Icfes y es el resultado de investigaciones y obras protegidas por la legislación nacional e internacional. No se autoriza su reproducción, utilización ni explotación a ningún tercero. Solo se autoriza su uso para fines exclusivamente académicos. Esta información no podrá ser alterada, modificada o enmendada.

# Tabla de contenido

---

▶ Introducción .....	5
▶ Antecedentes .....	7
1.1 Marco legal de la evaluación .....	7
1.1.1 Examen Saber Pro .....	7
1.2 Alcance de los exámenes de Estado .....	8
1.3 Normativa relacionada con el módulo .....	9
1.4 Contexto internacional del módulo .....	9
1.5 Historia del módulo .....	10
1.6 Referentes teóricos del módulo: el dominio de evaluación .....	12
▶ Diseño de la prueba .....	20
2.1 Definición del objeto de evaluación .....	22
2.1.1 Competencia evaluada en el módulo .....	22
2.1.2 Las competencias en administración .....	23
2.1.3 La competencia en gestión de organizaciones .....	25
2.1.4 Metodología para el diseño del módulo .....	27
2.2 Especificaciones de la prueba .....	29
2.2.1 Teorías administrativa y organizacional: afirmación 1 .....	30
2.2.2 La organización: afirmación 2 .....	32
2.2.3 Proceso administrativo: afirmación 3 .....	35
2.3 Características de la prueba .....	36
2.3.1 Temas o áreas que cubre el módulo .....	36
2.3.2 De qué se trata y de qué no se trata el módulo .....	38
2.3.3 Características de los contextos con los que se relacionan las preguntas .....	39
2.3.4 Distribución de preguntas por afirmación .....	40
2.3.5 Limitaciones de la prueba .....	41
▶ Referencias .....	42

# Lista de ilustraciones y tablas

▶ Ilustración 1. <i>Perspectivas teóricas en el estudio de las organizaciones</i> .....	15
Ilustración 2. <i>Esquema referente para diseñar el módulo de Gestión de Organizaciones</i> .....	26
Ilustración 3. <i>Pasos para el diseño de evaluación de acuerdo con el Diseño Centrado en Evidencias (DCE) o especificaciones de prueba</i> .....	28
Ilustración 4. <i>Desagregado de afirmaciones a partir de las competencias evaluadas</i> .....	29
▶ Tabla 1. <i>Competencias específicas para Administración, según el proyecto Tuning</i> .....	23
Tabla 2. <i>Desagregado de afirmación 1</i> .....	30
Tabla 3. <i>Desagregado de afirmación 2</i> .....	32
Tabla 4. <i>Desagregado de afirmación 3</i> .....	35
Tabla 5. <i>Especificaciones del módulo de Gestión de Organizaciones</i> .....	37
Tabla 6. <i>Distribución porcentual de preguntas del módulo</i> .....	40

# Introducción

---

En este marco de referencia, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) presenta los objetivos de evaluación, la estructura y el contenido del módulo Gestión de Organizaciones, que hace parte del Examen de Estado para la Evaluación de la Educación Superior, Saber Pro. El objetivo de este documento es responder a las preguntas: ¿qué competencias se evalúan en el módulo Gestión de Organizaciones? y ¿cómo se evalúan?

El módulo Gestión de Organizaciones, al ser uno específico, está dirigido únicamente a estudiantes que hayan aprobado el 75 % de los créditos académicos de programas relacionados con administración y todos aquellos programas para los cuales la gestión es un elemento central en la formación profesional.

Como se desarrollará en este marco, el objeto de evaluación que se ha definido para este módulo es la competencia en gestión de organizaciones. Su evaluación responde al hecho de que, si bien la administración es una disciplina que se configura mediante la confluencia ecléctica de diferentes campos del saber, su esencia —de reconocimiento universal— se circunscribe a un conocimiento que se ha elaborado a partir de teorías administrativas y organizacionales para comprender su objeto de estudio, denominado organización. Por tanto, la gestión se entiende como el conocimiento administrativo aplicado; es decir, la intervención en la organización desde los diferentes saberes, técnicas y prácticas que le son propios. Como lo expone Sanabria (2007), la administración es un campo de conocimiento y la gestión un método de aproximación desde dicho conocimiento para comprender e intervenir a la organización. En esa medida, este hecho constituye la principal razón para evaluar esta competencia.

---

Desde esta perspectiva de la administración y la gestión, se resolvió que los estudiantes deben desarrollar tres dimensiones de la competencia: 1) una dimensión cognitiva, determinada por el conocimiento de las teorías administrativa y organizacional; 2) una dimensión praxeológica, determinada por la comprensión y aplicación del proceso administrativo, y 3) una dimensión integradora de las dos anteriores, determinada por la habilidad para entender la organización (cuya comprensión permita intervenirla y posibilite soluciones a problemáticas en pro de su transformación). Cabe indicar que en el presente marco de referencia de ninguna manera se pretende adoptar o promover una postura teórica específica ni mucho menos privilegiar una vertiente o interés disciplinar particular. Por el contrario, se trata de brindar un sustento conceptual y metodológico al módulo Gestión de Organizaciones del examen Saber Pro.

Este marco de referencia se divide en dos secciones. En la primera, denominada antecedentes, se recoge el marco normativo que regula la elaboración y aplicación de los exámenes Saber. También se incluyen algunos referentes relacionados con la normatividad que rige la administración como profesión y un referente internacional en la evaluación de estos programas académicos. Por último, se incluye el marco teórico desde el cual se sustenta el objeto de evaluación en gestión de organizaciones. En la segunda parte, denominada diseño de la prueba, se realiza la definición del objeto de evaluación, las especificaciones y las características en cuanto el dominio que se cubre. Al final del documento podrá encontrarse, adicionalmente, el listado de referencias bibliográficas.

# Antecedentes

---

En este capítulo se desarrollan los antecedentes del módulo Gestión de Organizaciones. Así, se incluye el marco legal de la evaluación, la normativa relacionada con el módulo, algunas referencias de pruebas internacionales similares que permite hacer una breve comparación de los objetos de evaluación planteados y la historia de la prueba. Por último, se plantean los referentes teóricos de la evaluación, que permiten establecer el dominio sobre el que se diseña el objeto evaluable del módulo.

## 1.1 Marco legal de la evaluación

Los exámenes de Estado que realiza el Icfes están sustentados en la Ley 1324 de 2009, la cual establece que el objeto del Icfes es “ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación” (artículo 12.º). Para estos efectos, en esta ley se le asigna al Icfes la función de desarrollar la fundamentación teórica de los instrumentos de evaluación, así como las de diseñar, elaborar y aplicar estos instrumentos, de acuerdo con las orientaciones que defina el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (*ibid.*, numeral 2). En este marco legal, el Icfes diseña, desarrolla, aplica, califica y entrega resultados de tres exámenes de Estado: Saber 11.º, Saber TyT y Saber Pro. Adicionalmente, realiza un examen nacional por encargo del MEN para las pruebas de la educación básica, Saber 3.º, 5.º y 9.º. Cada una de estas evaluaciones tiene su respaldo en distintas leyes, decretos y normativas. A continuación, se describen brevemente las normas asociadas con el módulo que es objeto de este marco, a partir de lo dispuesto en la Ley 1324 de 2009.

### 1.1.1 Examen Saber Pro

La Ley 1324 de 2009 establece el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, Saber Pro, como un instrumento estandarizado para la evaluación externa de la calidad de la educación superior (artículo 7º). También conforma, junto con otros procesos y acciones, el Sistema Nacional de Evaluación Estandarizada de la Educación, de manera que es otro de los instrumentos de los que el Gobierno nacional “dispone para evaluar la calidad del servicio público educativo y ejercer su

---

inspección y vigilancia” (Decreto 3963, 2009, artículo 1°). Según lo reglamentado en el anterior decreto, el diseño definitivo del nuevo examen Saber Pro tendrá una vigencia de, por lo menos, doce años (artículo 3°). Una vez sea adoptado de manera definitiva cada módulo del examen será posible iniciar la generación de resultados comparables.

## 1.2 Alcance de los exámenes de Estado

Vale la pena señalar qué instancias participan en los procesos de evaluación de la educación y de qué manera lo hacen. Por un lado, las funciones que le competen al Icfes, al MEN y a otras entidades en la evaluación de la educación básica, media y superior se delimitan de la siguiente manera: el MEN define las políticas, los propósitos y los usos de las evaluaciones, al igual que los referentes de lo que se quiere evaluar, en consulta con los grupos de interés; también hace seguimiento a estrategias y planes de mejoramiento. Así, a partir de los criterios definidos por el MEN, el Icfes diseña, construye y aplica las evaluaciones; analiza y divulga los resultados, e identifica aspectos críticos. Debido al desarrollo de estas funciones, otras entidades —como las secretarías de educación, los establecimientos educativos y las instituciones de educación superior— formulan, implementan y coordinan planes de mejoramiento.

Por otro lado, se cuenta con asesoría académica y técnica como parte fundamental de las labores propias del desarrollo de las evaluaciones a cargo del Icfes. Teniendo en cuenta que los lineamientos para el diseño de los nuevos exámenes se definieron de acuerdo con la política de formación por competencias del MEN, estas evaluaciones se desarrollaron en todas sus etapas (diseño, construcción de instrumentos, validación, calificación) con la participación permanente de las comunidades académicas y de las redes y asociaciones de facultades y programas, tanto en lo que se refiere a la educación básica y media como a la superior. Además, desde 2014 se ha contado con la puesta en funcionamiento de los Comités Técnicos de Área, que son una instancia consultiva de la Dirección de Evaluación para monitorear y hacer seguimiento a las evaluaciones que realiza el Icfes. Esta instancia está conformada por consultores de alto nivel en las distintas áreas evaluadas en los exámenes Saber.



---

## 1.3 Normativa relacionada con el módulo

En 1981, la administración de empresas se reconoció como una profesión a través de la expedición de la Ley 60, que la define como “la implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios” (artículo 1). Esta ley fue reglamentada con los Decretos 2718 de 1984 y 1872 de 1985, sobre todo en lo referente a las áreas de intervención del administrador de empresas. De la normatividad atinente a la administración se destaca el énfasis otorgado a la gestión. Esto sugiere que las y los administradores de empresas deben, en su proceso formativo, apropiarse del conocimiento administrativo adecuado que les permita adquirir la capacidad de gestionar recursos y escenarios, para posibilitar el desarrollo de la organización en función de un mejor desempeño. En este orden de ideas, la gestión de organizaciones adquiere un importante sentido como competencia específica por evaluar en el examen Saber Pro.

## 1.4 Contexto internacional del módulo

La evaluación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes de educación superior no es un tema nuevo, pues registra un interés manifiesto a nivel mundial. Diversos países han implementado pruebas para diagnosticar el nivel de competencia cognitiva y técnica alcanzado, con el objetivo de contar con información para orientar la política pública en materia de formación. Esos procesos de evaluación tienen sus propias particularidades y, respecto al caso colombiano, presentan ciertas diferencias, cuyo análisis se escapa del alcance de este documento. Sin embargo, con la intención de contextualizar la presente prueba, cabe mencionar el caso de México. Allí, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) realiza los Exámenes Generales de Egreso de la Licenciatura (EGEL). Se trata de un examen que comprende unas pruebas aplicadas a todos los estudiantes próximos a graduarse y que busca evaluar los grados de conocimientos y de habilidades que permiten identificar el nivel de competencia necesario para su inserción profesional. El EGEL para licenciados en administración evalúa cuatro áreas esenciales (cada

---

una con diversas subáreas): Administración organizacional y gestión de la calidad, administración de las finanzas, administración de la mercadotecnia y administración de los recursos humanos (Ceneval, 2015). El área administración organizacional y gestión de la calidad incluye las siguientes subáreas: diseño de plan estratégico, diseño de sistemas de calidad, evaluación de escenarios con apoyo de métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, diseño organizacional, desarrollo de liderazgo, establecimiento de sistemas de control y promoción de la innovación tecnológica.

## 1.5 Historia del módulo

En 2004 se incluyó por primera vez en el Examen de Calidad de la Educación Superior (ECAES) pruebas para los programas de Administración. Desde entonces y hasta junio de 2012, en cada prueba se evaluaron componentes disciplinares básicos. En 2012, con el cambio de los exámenes ECAES al examen Saber Pro, se contó con el apoyo académico de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) para la elaboración de una propuesta de evaluación de competencias relacionadas con los procesos organizacionales, la cual debía discutirse con los programas del área económico-administrativa y afines. Para la elaboración de esta primera propuesta, se conformó un equipo de tres especialistas en el tema, quienes se encargaron de discutir tanto las competencias por evaluar como los referentes teóricos propios de la gestión y la organización que requerían considerarse. Producto de estas discusiones, se elaboró el primer documento propuesta de marco de referencia y de especificaciones para la prueba.

Posteriormente, se planearon y convocaron, en coordinación con ASCOLFA, reuniones de divulgación y validación de esta propuesta evaluativa con representantes de la comunidad académica de los programas del área económico-administrativa. Estas reuniones se llevaron a cabo en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla. Con base en las observaciones y sugerencias recibidas en estos encuentros, se hicieron algunos ajustes a los documentos y se procedió a convocar docentes de diversas universidades de todo el país para iniciar el proceso de construcción de preguntas. Esta segunda convocatoria cumplió un doble propósito: por una parte, probar la claridad y validez de las especificaciones de la prueba para examinar la coherencia con la competencia que se quería evaluar. Por otra

---

parte, se buscó completar un primer grupo de preguntas para conformar la prueba que se aplicaría en noviembre de 2012. Aunque el resultado de la convocatoria fue positivo, se evidenció la necesidad de efectuar dos tipos de ajustes en la propuesta: 1) clarificar los niveles de análisis que distinguían las dimensiones de la competencia por evaluar, de manera que reflejaran de forma más directa los atributos de la unidad de evaluación (por ejemplo, la gestión y la organización), y 2) eliminar redundancias y ambigüedades en varias de las afirmaciones y evidencias definidas, toda vez que estas son la referencia directa para los constructores de preguntas. Con base en estos aspectos por mejorar, por una parte, el complejo proceso de construcción de preguntas y, por otra, el análisis del comportamiento estadístico de las preguntas aplicadas en noviembre de 2012, se convocó a dos especialistas para efectuar los ajustes identificados, de los cuales uno había trabajado en la primera propuesta con ASCOLFA. Como resultado de este segundo ejercicio, en marzo de 2013 ya se había elaborado una nueva versión del marco de referencia y de las especificaciones de la prueba, para lo cual se ajustaron las afirmaciones y las evidencias por evaluar. Esta versión se validó en abril de 2013 con un grupo de docentes de distintas universidades, que incluyó a los dos especialistas que habían participado en la elaboración de la primera propuesta evaluativa con ASCOLFA.

De igual manera a como se efectuó en esa segunda convocatoria, a cargo de un equipo de quince docentes, se reformularon y reclasificaron algunas de las preguntas elaboradas en la primera etapa y se diseñaron nuevas preguntas. Una vez se obtuvieron los resultados de la prueba aplicada en junio de 2013, se analizaron su funcionamiento y el proceso de construcción de preguntas. Como producto de este análisis, se efectuaron algunos ajustes menores a las especificaciones, de manera que fuesen más claras para los constructores de preguntas. Hacia finales del 2013, con los resultados de la prueba aplicada en noviembre, se llevó a cabo una valoración rigurosa del proceso de construcción y del comportamiento estadístico de la prueba. Dicha valoración permitió concluir que ya se contaba con un marco de referencia, unas especificaciones y unas preguntas que, tanto desde el punto de vista conceptual como de confiabilidad estadística, cumplían los requerimientos básicos de calidad establecidos para que la prueba fuese presentada por los estudiantes de los programas de Administración y afines.

---

A partir de esta propuesta, divulgación, ajuste y validación del 2013, con la comunidad académica y el equipo de asesores externos se definieron el objeto de evaluación del módulo de Gestión de Organizaciones y las especificaciones de la prueba (ver capítulo 2.2). De este ejercicio surgió un primer marco de referencia que fundamenta el módulo. Como parte del proceso de seguimiento y ajuste, a comienzos del año 2017 se realizó una revisión de contenido y en el año 2020 se ajustó el marco de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Icfes para la elaboración y revisión de marcos de referencia. En concordancia con esto, en el presente marco de referencia se ofrece al lector una descripción de la estructura y los contenidos del módulo, así como una exposición de los lineamientos conceptuales que lo respaldan.

## **1.6 Referentes teóricos del módulo: el dominio de evaluación**

Considerar la gestión de organizaciones como un objeto de evaluación implica un espectro amplio de teorías que se han constituido históricamente en el estudio de las organizaciones y que han configurado el conocimiento del campo disciplinar de la administración. Dada la multiplicidad de esos saberes, es necesario precisar los alcances temáticos del dominio que se pretende evaluar. Por ello, comprender las distintas teorías sobre las que se ha tratado de entender la naturaleza de las organizaciones, los elementos que las componen, la forma como se gestionan y, en general, la complejidad de las relaciones que las sustentan —por mencionar solo algunas dimensiones de análisis relevantes— es una tarea intelectualmente desafiante, que, al mismo tiempo, ayuda a entender —de manera práctica— muchos fenómenos que ocurren a diario en la sociedad.

La organización como sistema sociotécnico ha sido objeto de diversos lenguajes conceptuales que la han llevado a una concepción polisémica dependiente de la óptica de estudio (Rios-Szalay, 2008). Algunas concepciones clásicas definen la organización como una “estructura de personas creada para facilitar el logro de ciertos propósitos concertados, mediante la distribución de funciones y responsabilidades” (Gaus, citado por Selznick, 1948, p. 25). También ha sido definida, de manera algo más genérica, como sistemas de fuerzas o actividades

---

coordinadas de forma consciente entre dos o más personas (Barnard, 1959). Dentro de una acepción básica, puede asumirse la organización como un hecho social institucional; es decir, entendido como la asignación de funciones a agentes que mediante la intencionalidad colectiva (acuerdo cooperativo) se orientan hacia propósitos comunes en un marco de reglas constitutivas (Searle, 1997).

Cualquiera que sea la concepción para entender a las organizaciones, la utilidad de su estudio admite poca controversia: gran parte de la vida de las personas—independientemente de su profesión u oficio— transcurre en una organización. Como bien lo expuso Etzioni (1986):

Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones (p. 1).

No cabe duda de que, en el mundo contemporáneo, las organizaciones desempeñan un papel crucial. Como lo expone Perrow (1992) “las organizaciones son el fenómeno clave de nuestro tiempo, convirtiendo a la política, las clases sociales, la economía, la tecnología, la religión y la familia en variables dependientes” (p. 19), al punto que la sociedad queda subsumida en ellas. Frente a estos planteamientos, se puede deducir que, gracias a las organizaciones, la sociedad puede proveer los bienes y servicios que todos los ciudadanos necesitan. Las organizaciones del Gobierno, las empresas privadas y las organizaciones de la sociedad civil (iglesias, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, etc.) configuran un entramado amplio de entes sociales del cual todos los individuos forman parte (Hall, 1996). Independientemente del tipo específico al cual pertenezcan, las organizaciones comparten un atributo común: son un tipo especial de estructura social caracterizado por tres grandes elementos: 1) criterios para establecer sus fronteras y para establecer membresía (por ejemplo, distinguir a los miembros de los no miembros); 2) principios de soberanía propios de quienes están a cargo, y 3) cadenas de comando que establecen las responsabilidades de quienes pertenecen a ellas (Hodgson, 2006)<sup>1</sup>.

---

1 Desde la perspectiva aquí mencionada, el grado al cual se comparten ciertos objetivos puede entenderse no como un atributo independiente, sino como uno de los criterios a partir de los cuales se puede establecer —con cierto nivel de certeza— quién es miembro de una organización y quién no.

---

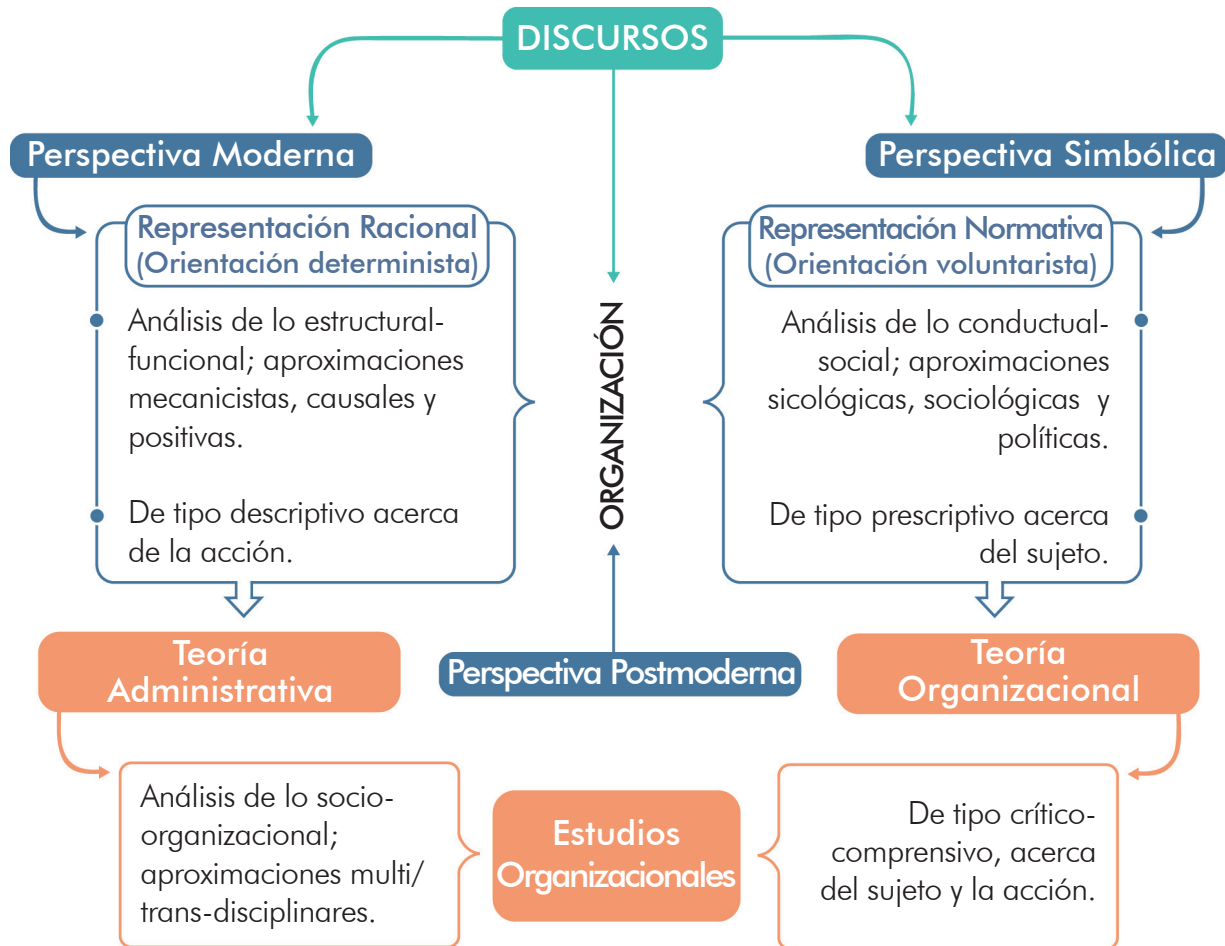
Adicionalmente, puede afirmarse que las organizaciones están en permanente intercambio e interacción con el entorno al que pertenecen, por lo cual se les puede considerar sistemas abiertos (Kast y Rosenzweig, 1972; Katz y Kahn, 1966). Esto implica, entre otras cosas, que las organizaciones están influenciadas por dimensiones de orden político, social, económico, tecnológico, ambiental y cultural del contexto en el cual se desempeñan y, al mismo tiempo, ejercen cierto nivel de influencia en esas dimensiones (Lawrence y Lorsch, 1967). De esa manera, puede afirmarse que la naturaleza de la interacción entre las organizaciones y su entorno es dinámica (cambia en el tiempo) y biunívoca (implica una afectación de doble vía).

Desde que las organizaciones se convirtieron en un objeto de estudio, periodo que para algunos inició a comienzos del siglo XX (Scott, 2001), han sido muchas las vertientes y perspectivas teóricas desde las cuales se han estudiado (Astley y Van de Ven, 1983). Describir de forma exhaustiva ese vasto campo teórico trasciende los alcances de este marco de referencia. No obstante, en la forma de analizar las organizaciones, siguiendo a Hatch (2018), es posible identificar holísticamente tres grandes perspectivas: moderna, simbólico-interpretativa y posmoderna. Estas perspectivas no pueden ser entendidas como compartimentos aislados, ya que existen traslapes y complementariedades entre ellas<sup>2</sup>. Así, en la ilustración 1 se esquematizan los discursos que se han elaborado para explicar las organizaciones en cuanto a la perspectiva moderna referida a la teoría administrativa, la perspectiva simbólica referida a la teoría organizacional y la perspectiva posmoderna referida a los estudios organizacionales.

---

2 Las perspectivas para clasificar el estudio teórico de las organizaciones son prolíficas. Si bien se ha asumido aquí la aproximación de la autora Hatch (2018), no se desconoce la valía y relevancia de otras miradas afines en el ámbito latinoamericano (p.ej., Ibarra y Montaña, 1986; Ocampo-Salazar, Gentilin, y Gonzales-Miranda, 2016; Ramírez, Vargas, & De la Rosa, 2011).

**Ilustración 1.** *Perspectivas teóricas en el estudio de las organizaciones*



De un lado, la perspectiva moderna, surgida a comienzos del siglo XX, incluye teorías que tienen un carácter nomotético. En esta perspectiva se estudian las organizaciones como entidades reales y objetivas que operan en un ambiente igualmente real, separado y distinguible de la organización. Desde allí, la adecuada gestión organizacional depende de la toma de decisiones a la luz de sistemas racionales y objetivos establecidos. La teorización es de naturaleza determinista y asume como objeto lo estructural-funcional, centrando el análisis en la acción organizacional mediante aproximaciones mecanicistas con enfoque descriptivo. A esta lógica se le ha llamado teoría administrativa.

---

De otro lado, la perspectiva simbólica, surgida a comienzos de 1930, incluye teorías que tienen un carácter ideográfico. Estudia las organizaciones como realidades socialmente construidas por virtud de las interacciones simbólico-interpretativas entre sus miembros. La teorización es normativa de naturaleza voluntarista, que ha tomado como objeto lo conductual-social y mediante aproximaciones psico-sociológicas-políticas con enfoque prescriptivo, ha centrado su análisis en el sujeto organizacional. A esta lógica se le ha llamado teoría organizacional.

Como un campo subyacente de esas dos teorizaciones, a mediados del siglo XX surgió una perspectiva postmoderna, cuya teorización es crítico-comprensiva-reflexiva que ha centrado el análisis en el sujeto y su acción en la organización. Dicha perspectiva toma como referente los saberes de las ciencias humanas en un enfoque multidisciplinar. La visión posmoderna supone que la organización es un ámbito en el cual se encarnan las relaciones de poder, la irracionalidad, la opresión y la distorsión en la comunicación, entre otros. En vez de ser aproximaciones antagónicas, estas y otras perspectivas representan la multiplicidad de visiones que caracteriza el mundo de las organizaciones, así como la complejidad de las interacciones que las configuran. A esta lógica se le ha llamado estudios organizacionales.

En términos generales, puede decirse que las anteriores lógicas han significado la evolución y desarrollo teórico en el estudio de las organizaciones. Sin embargo, para delimitar el alcance del objeto de evaluación en el módulo Gestión de Organizaciones del examen Saber Pro, de manera que se consideren los conocimientos más universales e inclusivos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, es evidente que, en los programas profesionales del campo de la administración y afines, el estudio teórico de las organizaciones se limita a las teorías administrativa y organizacional. Si bien algunos temas de los estudios organizacionales pueden tener alguna presencia en planes curriculares, esta no es una circunstancia generalizada o estandarizada; de hecho, los estudios organizacionales tienen mayor presencia en el nivel académico de posgrado.

Ante este panorama, la gestión implica el componente praxeológico de la administración como disciplina que epistemológicamente integra a la teoría administrativa y organizacional. Debido a que la administración se refiere a un campo de conocimiento construido históricamente, la gestión representa el método



---

para llevar ese conocimiento a la organización e intervenirla en todos sus niveles dando lugar a una gestión corporativa, estratégica, funcional o de rutina (Sanabria, 2007). Esto último permite afirmar que la administración es el conocimiento objetivo (*episteme*), en tanto que la gestión es técnica (*tecnhé*), aunque están intrínsecamente conectadas (Marín-Idarraga, 2005). Así, la gestión comprende la capacidad de operacionalizar ese conocimiento teórico acerca de las organizaciones, en procesos intencionales que buscan racionalizar los recursos comprometidos para alcanzar los fines preestablecidos. De ahí que, comúnmente, la gestión sea asociada con el proceso administrativo en su circuito de planeación, organización, dirección y control.

A la luz de lo expuesto arriba, este documento está inspirado en dos premisas. La primera es que las organizaciones, por virtud de su ubicuidad en la sociedad (Hall, 1996) y como objeto de estudio, tienen una alta relevancia en la formación de un profesional; esto se debe a que en el ámbito organizacional se aplica el conocimiento teórico administrativo y se despliega el ejercicio de las disciplinas, sean estas técnicas, científicas, artísticas o humanistas. La búsqueda de la efectividad en la consecución de objetivos, la toma de decisiones, la racionalización de recursos, la articulación de grupos de trabajo, entre muchos otros asuntos propios de la gestión de las organizaciones son en general relevantes para los profesionales, independientemente de su campo de acción particular. La implicación que se desprende de esta premisa es que el módulo Gestión de Organizaciones del examen Saber Pro debería acoger no solo a estudiantes de Administración, sino también de carreras afines, siempre que sus programas formativos incluyan componentes básicos rigurosos en teoría administrativa, teoría organizacional, fundamentos de gestión y organizaciones.

La segunda premisa es que las teorías administrativa y organizacional (que han conformado y desarrollado la administración como disciplina), asumen a la organización como el principal objeto de estudio que, por su naturaleza fáctica, es tangible e intervenible (Marín-Idarraga, 2012). Esto implica que los estudiantes deberían estar en capacidad de tomar el módulo como una manera de evaluar sus conocimientos y competencias fundamentales acerca de las organizaciones. La anterior no es una aseveración menor: por ejemplo, la administración —como cuerpo disciplinar que se nutre de diferentes teorías— incluye a las organizaciones

---

en sentido amplio. Así, la comprensión de la naturaleza, las características y las problemáticas de las organizaciones, al igual que la comprensión de las formas como pueden gestionarse con fundamento en el conocimiento teórico son temas propios de la administración, pero también comunes y relevantes para otros campos del saber. Ello convierte al estudio de las organizaciones en un campo intrínsecamente multidisciplinario, analizable desde las perspectivas modernas y simbólicas arriba descritas. A manera de síntesis, la perspectiva que se adopta sobre las organizaciones en el presente marco de referencia se fundamenta en las siguientes proposiciones sustantivas:

- a). La teoría administrativa y la teoría organizacional son el cuerpo amplio de conocimientos de la teoría de la organización, los cuales permiten estudiar y entender las diversas perspectivas (económicas, funcionales, políticas, psicosociales, ecológicas, tecnológicas, culturales, entre otras). A partir de estas perspectivas es posible comprender las organizaciones y explicar sus fenómenos inherentes. Dichas perspectivas, además, conforman el corpus teórico de la administración como disciplina del conocimiento.
- b). Las organizaciones, como entes sociotécnicos, son el principal objeto de estudio del campo disciplinar de la administración. La relevancia de su estudio, no obstante, puede abarcar también otras disciplinas (incluso ciencias) cuyo desempeño esté directamente relacionado con la comprensión o acción sobre las dinámicas propias de las organizaciones.
- c). Por la naturaleza de la organización y de los fenómenos que en ella acontecen, el estudio de las organizaciones admite la adopción de una perspectiva multidisciplinaria.
- d). La organización es un fenómeno comprensible de la acción social colectiva, en donde los agentes, usando sus recursos y capacidades, tejen relaciones cooperativas para alcanzar objetivos comunes (Crozier y Friedberg, 1990). Esa acción social da lugar a diversas tipologías y taxonomías organizacionales.

- 
- e). A pesar de la amplia gama de organizaciones que existen, toda organización tiene atributos comunes distinguibles (relacionados con su naturaleza, estructura, relación con el entorno, tipo de relaciones y valores que promueven, etc.) que posibilitan su estudio.
  - f). Toda organización requiere gestionarse para obtener los objetivos que persigue. Aunque la gestión organizacional es un proceso que se verifica empíricamente, es posible desarrollar competencias profesionales que, según los referentes teóricos, permitan optimizar la conducción de las organizaciones.

La gestión de las organizaciones es, por tanto, la aplicación intencionada de teorías y técnicas para obtener los resultados esperados a partir de la optimización de los recursos. Como ya se dijo, significa utilizar el conocimiento sustentado en las teorías de la organización y operacionalizarlo de manera reflexionada para el alcance de objetivos en contextos determinados (Burton y Obel, 2004). Así, la gestión de organizaciones se constituye en la principal competencia por evaluar en esta prueba del examen Saber Pro.

# Diseño de la prueba

La gestión de organizaciones puede sintetizarse en el conjunto de teorías de la organización (conocimiento intrínseco de la disciplina de la administración) que, al operacionalizarse, permite conseguir los objetivos organizacionales, usando los recursos disponibles de la mejor y más racional forma. Esta definición incorpora dos categorías centrales. Por una parte, la eficacia, pues la consecución de objetivos es quizá uno de los derroteros más importantes para cualquier organización; a pesar de su aparente validez general, esta aseveración no está exenta de críticas. De hecho, el análisis organizacional centrado en el establecimiento y consecución de objetivos ha sido cuestionado por autores para quienes las actividades de la organización no solo están orientadas por los objetivos, sino que pueden estar dirigidas hacia otros actores, por ejemplo, al mantenimiento de las unidades funcionales que permiten el logro de esos objetivos, como fines en sí mismas (para profundizar en estas y otras críticas, véase Etzioni, 1960). La otra parte de la definición descrita implica tener en cuenta a la eficiencia como una condición de optimalidad, pues ninguna organización tiene a su disposición recursos ilimitados (Burton y Obel, 2004).

Quien gestiona una organización contribuye, de manera directa y prioritaria, a que esa organización cumpla sus propósitos misionales y garantice su supervivencia y perdurabilidad (Anzola y Puentes, 2005). En sentido amplio, aquello implica que la gestión, como práctica soportada en el conocimiento teórico de la organización, debe garantizar la movilización, coordinación y uso de los recursos (físicos, financieros, tecnológicos y logísticos) y el talento humano, en pro del logro de objetivos preestablecidos. En el ámbito organizacional, gestionar es, en síntesis, coordinar intencionadamente el trabajo humano con los recursos limitados existentes para alcanzar los objetivos propios de la organización.

Las capacidades intrínsecas de la gestión (entre las más importantes están el diagnóstico de situación, formulación de planes, optimización de recursos, ejecución de actividades, seguimiento y evaluación) configuran un conjunto heterogéneo característico de la administración como práctica social que, para algunos teóricos, no puede enmarcarse como una ciencia, sino como una técnica o como un arte. En cambio, se reconoce que la administración como disciplina implica un saber construido epistemológicamente que se reproduce en la investigación científica (Pineda-Henao y Tello-Castrillón, 2018) y tiene una naturaleza más científica. Otros autores afirman que desconocer las dimensiones “no científicas” o “no técnicas” de

---

la administración (por ejemplo, aquellas que emanan de la experiencia práctica) es un error que puede ser contraproducente para la gestión (Simon, 1987; Mintzberg, 1989). Con ello se reivindica la naturaleza compleja, ambigua, ecléctica y multifacética de la administración en su bucle epistemológico-praxeológico.

A la luz de lo anterior, sin ser la intención de este marco de referencia dirimir el disenso teórico-práctico o científico-técnico de la administración, se reafirma que, para propósitos de la evaluación, la gestión organizacional es una competencia que se configura como resultado del equilibrio entre el conocimiento teórico de la organización (propio de la administración) y la técnica para conducir la organización (propio de la gestión). Por tanto, resulta muy importante la habilidad para encontrar la utilidad de la teoría en la comprensión de la organización y de su aplicación para intervenirla y posibilitar su transformación.

Si bien la administración, con su énfasis en la eficiencia, emergió como un atributo necesario en las industrias de comienzos del siglo XX, desde mediados de ese siglo la sociedad ha asistido a un fenómeno de convergencia entre organizaciones económicas y organizaciones sin ánimo de lucro, cada vez más común (Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco, 2007). Debido a este hecho, se han tornado difusas las fronteras que antes dividían de manera taxativa las características y los ámbitos de acción de los sectores privados, gubernamentales y sociales. Este fenómeno ha acentuado, entre otros aspectos, la necesidad de que organizaciones distintas a las industrias o empresas acojan la lógica de la gestión empresarial como un atributo que les permita hacer más sostenible su operación, incluso evidenciable en los discursos contemporáneos de la nueva gestión pública (Hood, 1991). No se pretende tampoco en este marco zanjar los debates acerca de la diferenciación entre organizaciones privadas y no privadas. La intención es poner de manifiesto que la administración, en su carácter universal, interviene en diversos tipos de organizaciones (industrias, empresas, entes gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, entre otras). Al margen de los reparos que este fenómeno pueda despertar —cuyo análisis crítico trasciende el propósito de este documento—, actualmente es difícil concebir una organización cuyo desarrollo en el tiempo no dependa de una gestión profesional, enfocada en la sostenibilidad a largo plazo, eficaz y eficiente.

---

## 2.1 Definición del objeto de evaluación

En esta sección, en primer lugar, se recogen algunas observaciones relacionadas con la noción general de competencia y con la de competencias en administración. En segundo lugar, se describe cuáles son las dimensiones de la competencia en gestión de organizaciones que se incluyen en la prueba. En tercer lugar, se explicita la metodología utilizada para el diseño del módulo.

### 2.1.1 Competencia evaluada en el módulo

Vale la pena señalar de manera preliminar qué se entiende por competencia. La definición que el Icfes ha adoptado se resume como un “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras apropiadamente relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad o de cierto tipo de tareas en contextos relativamente nuevos y retadores” (MEN, 2006, p. 49). Desde otra perspectiva, de acuerdo con la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1995), las competencias no constituyen una condición innata o congénita de los seres humanos, ya que no existe una predestinación a poseer unas determinadas capacidades. Según este autor, los individuos, al hacer uso de su discernimiento y de su intelección, generan a lo largo de su vida conocimientos y habilidades en respuesta a las demandas de su ámbito sociocultural. Por tanto, las competencias son capacidades que se desarrollan de manera evolutiva, según el desempeño individual y colectivo. Esta idea supone que las personas, en función de un desempeño superior, acumulan capacidades y las movilizan al compás de las situaciones cotidianas (Vargas, 2004).

En este sentido, se asume que las competencias reúnen una dimensión cognitiva y una dimensión praxeológica, lo cual permite concebirlas como “un saber y un saber hacer en contexto” (Restrepo, Sarmiento y Ramos, 2003, p. 18). Esto implica la adquisición de un conocimiento que debe permitir intervenir la realidad, es decir, “el hacer” no es exclusivamente empírico, sino que va acompañado de una reflexión e intelección necesarias (Marín-Idárraga y Cuartas, 2013). Así, según Beneitone *et al.* (2007), las competencias subyacen como capacidades que permiten seleccionar, entre una gama amplia de opciones, los conocimientos apropiados para determinados fines.

## 2.1.2 Las competencias en administración

En el campo de la administración, el principal referente sobre la definición de unas competencias se dio en el denominado proyecto Tuning. Este proyecto fue una iniciativa surgida en Europa en el año 2001, con el objetivo de crear un espacio global de convergencia común en la educación superior que facilitara el reconocimiento de títulos de modo suprarregional. El proyecto Tuning se extendió a Latinoamérica y cobija doce programas de formación, entre ellos la administración. Una de sus líneas de trabajo fue la definición de un cuadro de competencias genéricas y específicas a la disciplina (Beneitone *et al.*, 2007). A pesar de sus críticas, sigue siendo un esquema de referencia, como lo exponen Sanabria, Ospina, y García (2019): “el modelo Tuning, a pesar de que ha tenido serias críticas y que seguramente tiene muchos aspectos por mejorar, sigue siendo un referente fundamental para el trabajo formativo de los profesionales del futuro, en este caso específico, de los profesionales en el campo de la Administración de Empresas” (p. 41). En la tabla 1 se listan estas competencias específicas.

**Tabla 1.** Competencias específicas para Administración, según el proyecto Tuning

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.

Continúa

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.

**Fuente:** *Beneitone et al. (2007).*

Estas competencias comprenden un estado deseable: la adquisición de conocimientos que les permiten a los profesionales interpretar la realidad, discernir diferentes escenarios y racionalizar el saber en el ámbito de la organización. Estas competencias tienen, como aspecto destacable, el enfoque en torno al desempeño ocupacional de los profesionales en Administración, lo cual supone que su aplicación e implementación estarán dadas por las situaciones laborales que esos profesionales enfrenten en el contexto de la organización. En síntesis, la propuesta del proyecto Tuning representa un referente importante. Sin embargo, para efectos de la evaluación de las competencias desarrolladas durante la formación en administración, aquí se asume que la valoración trasciende a otro escenario — más abstracto—, pues se circunscribe al conocimiento logrado y a la habilidad para aplicarlo según la interpretación de situaciones atinentes a las organizaciones (en sus diferentes tipologías y taxonomías), y según la prescripción de soluciones a problemáticas derivadas de la gestión.



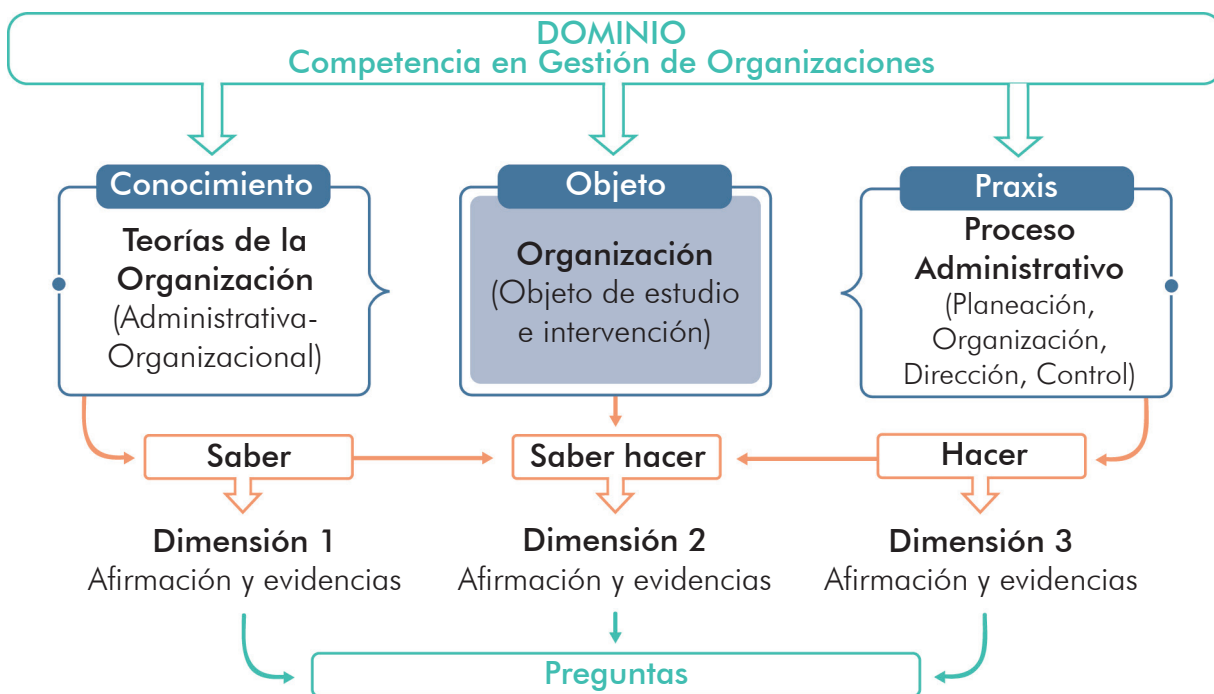
---

### **2.1.3 La competencia en gestión de organizaciones**

De acuerdo con Marín-Idárraga (2013), la educación en administración ha sido objeto de diversos debates acerca del énfasis en la teoría y en la práctica, lo que ha ocasionado tres corrientes de pensamiento, en algunos casos contendientes: 1) una de naturaleza pragmática, que considera que la formación de administradores está sobre-teorizada, y, por tanto, demanda la necesidad de profesionales con más competencias técnicas y pertinentes para enfrentar el mundo del trabajo (Bickerstaffe, 1981; Mandt, 1982; Miles, 1985; Muller, Porter y Rehder, 1988; Waddock, 1991). 2) Otra, opuesta, de naturaleza teórica, que propende por una educación en administración con mayor énfasis en la adquisición de conocimientos, de manera que con lo teórico se promueva el pensamiento, la reflexión, el raciocinio y la crítica que permitan una mejor intelección del fenómeno organizacional (Albanese, 1989; Das, 1994; Keys y Wolfe, 1988; Wexley y Baldwin, 1986). 3) Una de naturaleza intermedia, que reconoce la urgente necesidad de balancear lo teórico y lo pragmático en la educación en administración (Chia y Holt, 2008; Kelemen y Bansal, 2002; Pearce y Huang, 2012; Shapiro, Kirkman y Courtney, 2007).

Frente a estas líneas de pensamiento, se estima que la evaluación de la competencia en el módulo Gestión de Organizaciones del examen Saber Pro debe garantizar una valoración de los estudiantes, suficientemente integral y balanceada, en términos del conocimiento adquirido y de las capacidades desarrolladas para su aplicación en contexto. Si bien determinar los campos del saber administrativo que proveen ese estado de competencia puede resultar un ejercicio ideológico a causa de la pluralidad de miradas que podrían privilegiar determinadas áreas, es posible delimitar un referente genérico, pero consistente para cumplir el objetivo de una evaluación integral en cuanto a la competencia en gestión de organizaciones. Este referente se sintetiza en la ilustración 2, en donde se muestra que el dominio de gestión de organizaciones se evalúa con base en el conocimiento referido a las teorías de la organización, el objeto referido a la organización y la praxis referida al proceso administrativo, desde lo cual se derivan las afirmaciones, evidencias y preguntas.

**Ilustración 2.** Esquema referente para diseñar el módulo *Gestión de Organizaciones*



**Fuente:** *Elaboración propia.*

Sin ninguna pretensión de generalización, puede afirmarse que, para la evaluación de la competencia en gestión de organizaciones, se considera que en la formación de los administradores y profesiones afines confluyen dos elementos: 1) un conocimiento, que se adquiere con el estudio teórico de la organización, y 2) una praxis, que se adquiere con la aplicación reflexionada del proceso administrativo. El primer elemento debe proveer una dimensión cognitiva de la competencia (que entraña el saber), mientras que el segundo, una dimensión técnica de la competencia (que entraña el hacer). Tanto el conocimiento como la praxis administrativa tienen en la organización un punto de confluencia, entendido como su objeto de estudio e intervención (que entraña el saber hacer).

Este esquema está acorde con los planteamientos que consideran que en la educación en administración es necesario un balance entre teoría y práctica (Chia y Holt, 2008; Conger y Xin, 2000; Elmuti, 2004; Van der Colff, 2004). También coincide

---

con el planteamiento integrador de Walker y Black (2000), acerca de un modelo que integra las disciplinas del conocimiento y el desarrollo de habilidades para gestionar los procesos organizacionales, así como con el principio de inseparabilidad de Hatchuel (1999), para quien no habrá de sustraerse el conocimiento administrativo y la acción social que implica su aplicación en las organizaciones.

Según la anterior perspectiva, la prueba pretende valorar la competencia para gestionar organizaciones, la cual surge de la confluencia de las tres dimensiones que se esquematizan en la ilustración 2: 1) respecto al contenido de las teorías de la organización, se evalúa el conocimiento disciplinar adquirido por el estudiante; 2) sobre la organización, se evalúa la comprensión lograda por el estudiante en cuanto a las tipologías organizacionales, el análisis organizacional y el desarrollo organizacional, y 3) con relación al proceso administrativo, se evalúa la capacidad de gestión alcanzada por los estudiantes en cuanto a la planeación, la organización, la dirección y el control.

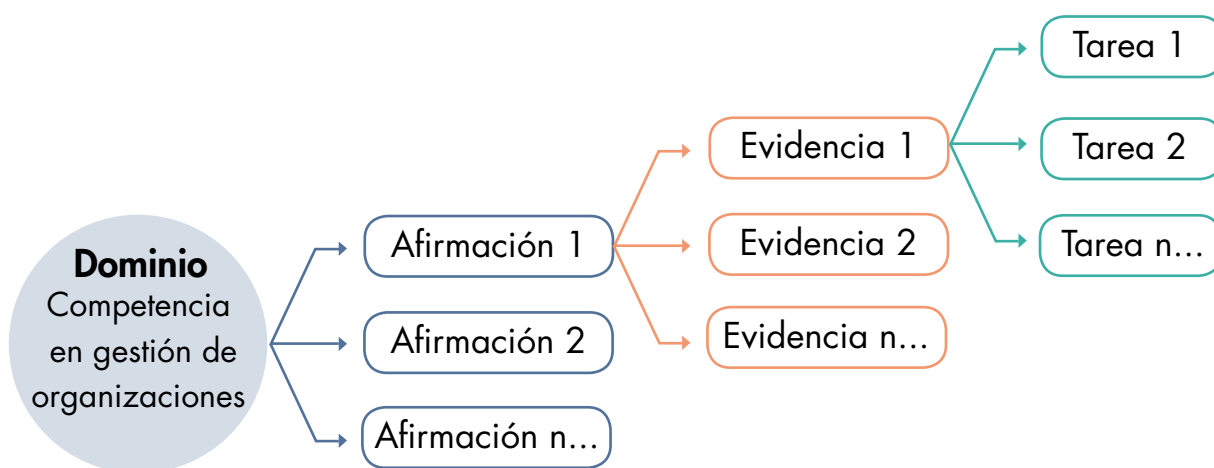
### ***2.1.4 Metodología para el diseño del módulo***

Para garantizar que una prueba evalúe lo que efectivamente se quiere evaluar se puede usar el diseño centrado en evidencias (Icfes, 2019). De acuerdo con esta metodología, se puede inferir, a partir de la recolección de una serie de evidencias, si un evaluado posee o no los conocimientos, habilidades o destrezas definidos en el dominio de una prueba. Esta metodología plantea que, para diseñar evaluaciones, se deben tener en cuenta tres premisas: (a) una evaluación debe estar diseñada a partir de un dominio y debe buscar comprender cómo los conocimientos, habilidades y destrezas se adquieren y se usan; (b) las inferencias que se hacen sobre lo que los evaluados saben, pueden hacer o deben hacer, deben estar basadas en las evidencias recogidas por medio de la evaluación, y (c) el propósito de la evaluación debe ser lo que motive la toma de decisiones en cuanto a su diseño, teniendo en cuenta los recursos disponibles, las limitaciones y los posibles usos que se hagan de la prueba.

Para garantizar que una evaluación evalúe con validez y confiabilidad, este diseño propone una serie de pasos que permiten desagregar y generar un puente entre lo que se quiere evaluar (los conocimientos, habilidades o destrezas) y las tareas

que debería desarrollar un evaluado para dar cuenta de ello. El primer paso es determinar aquello específico de un área de conocimiento (o de un conjunto de habilidades y destrezas) que se espera que los evaluados sean capaces de saber-hacer. A esto se le conoce como afirmación, la cual, muchas veces es extraída de los estándares de educación. El segundo paso consiste en determinar aquello que debería mostrar un evaluado que permita inferir que posee la afirmación hecha. Esto es, se trata de la formulación de aspectos observables en los evaluados que permitan obtener información sobre el nivel de adquisición de las afirmaciones planteadas. Este segundo paso se conoce como evidencias, las cuales permiten articular aquello que debería saber un evaluado con las tareas específicas que se le pide ejecutar. El último paso es, precisamente, las tareas. Estas son una serie de situaciones concretas que se le plantean a los evaluados y que permiten dar cuenta de aquello necesario para observar las evidencias planteadas. En síntesis, las tareas son la presentación material y el trabajo específico que debería ejecutar un evaluado para obtener una evidencia sobre aquello que debería saber-hacer (la afirmación) y, así, poder estimar el nivel de adquisición de una serie de conocimientos habilidades o destrezas. En la ilustración 3 se presenta la forma en la que se desagregan y estructuran estos pasos propuestos por el diseño centrado en evidencias (DCE), denominado también especificaciones de prueba.

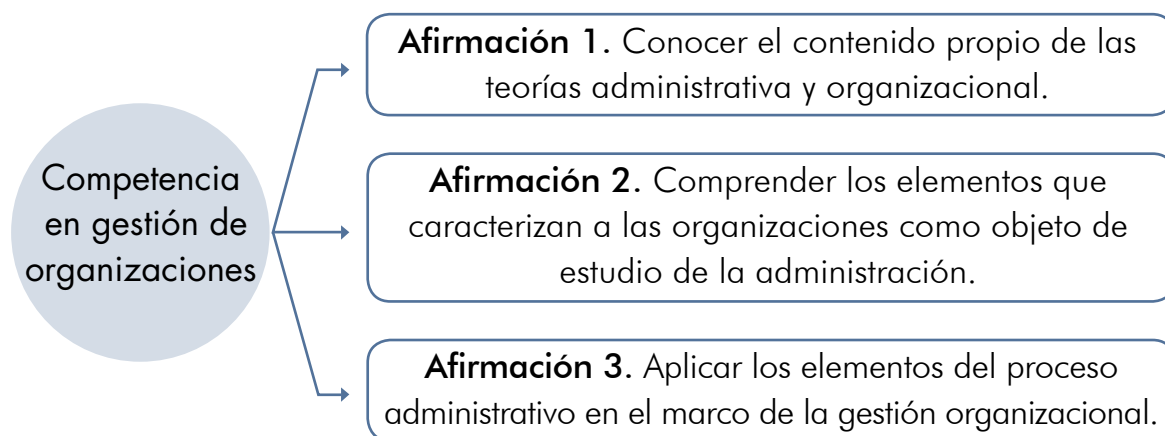
**Ilustración 3.** Pasos para el diseño de evaluación de acuerdo con el Diseño Centrado en Evidencias (DCE) o especificaciones de prueba



## 2.2 Especificaciones de la prueba

Con base en el marco teórico planteado en el capítulo 1.6, en las siguientes subsecciones se exponen las afirmaciones de cada una de las dimensiones que se han definido para los propósitos evaluativos de la competencia de gestión de organizaciones del examen Saber Pro. Luego, se enunciarán y explicarán sus respectivas evidencias. Estas afirmaciones se han desagregado, de acuerdo con la metodología del diseño centrado en evidencias, a partir de las competencias evaluadas, como se muestra en la ilustración 4.

**Ilustración 4.** Desagregado de afirmaciones a partir de la competencia evaluada



## 2.2.1 Teorías administrativa y organizacional: afirmación 1

Tabla 2. Desagregado de afirmación 1

Afirmación 1	Evidencias
1. Los estudiantes conocen el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.	1.1. El estudiante conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa.
	1.2. El estudiante interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.

De manera general, puede afirmarse que toda teoría cumple con el propósito de brindar un referente interpretativo para comprender la realidad y establecer predicciones (Fry y Smith, 1987). En este orden de ideas, cabe indicar que las teorías brindan un marco de sentido sobre el cual los individuos no solo enriquecen su comprensión de la realidad, sino que pueden derivar un cambio en sus acciones. Esto no implica tomar partido en el inacabable debate sobre la distancia entre teoría y práctica en el campo de la administración (Marín-Idárraga, 2013); tampoco implica creer que el dominio de un cuerpo teórico de conocimientos garantice un mejor desempeño en la práctica. En cambio, sí lleva a reconocer la mutua complementariedad que existe entre la teoría y la práctica como dos ámbitos necesarios para el buen ejercicio del juicio y la toma de decisiones (Van der Colff, 2004).

En el ámbito específico de la gestión de organizaciones, el supuesto anterior, toma una forma particular: en la medida en que la gestión organizacional —actividad que por naturaleza está atada a la experiencia y a la práctica— tenga como referencia las teorías que por décadas han nutrido el cuerpo de conocimiento de la administración, se amplía el espectro a partir del cual los individuos en las organizaciones —en

---

particular, aquellos con un papel específico en la toma de decisiones— observan, interpretan, entienden, comunican, actúan y transforman las realidades con las que cotidianamente se enfrentan. En tal sentido, la afirmación 1 valora el conocimiento teórico correspondiente al estudio de las organizaciones que está condensado en las teorías administrativa y organizacional (inherentes a la administración). Una evaluación positiva de esta dimensión indicará que los futuros profesionales logran: 1) apropiarse del corpus de conocimiento necesario que le permitirá comprender y discernir los fenómenos y manifestaciones asociados a la organización en cuanto a la acción y el sujeto organizacionales, y 2) acumular un saber particular que los califica y distingue de modo disciplinar y profesional en el mundo del trabajo.

Respecto a esta primera afirmación, se busca evaluar si los estudiantes conocen y comprenden los fundamentos que conforman las teorías administrativa y organizacional. Adicionalmente, se evalúa si los estudiantes pueden interpretar esas teorías para entender y discernir las realidades y los fenómenos organizacionales, así como si a partir de ellas pueden identificar alternativas para optimizar la gestión de las organizaciones. En relación con la primera afirmación, se incluyen dos evidencias, con lo cual se espera evaluar el conocimiento sobre los supuestos, principios y características de las teorías administrativa y organizacional (para esta prueba, las teorías clásicas de la administración, las teorías del comportamiento organizacional, la teoría de sistemas y la teoría contingencial), así como la capacidad para interpretar y aplicar esas teorías a situaciones particulares. Teniendo en cuenta que las teorías administrativa y organizacional comprenden un campo epistemológico vasto, para el propósito evaluativo de este módulo se han elegido aquellas más comunes y universales en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## 2.2.2 La organización: afirmación 2

Tabla 3. Desagregado de afirmación 2

Afirmación 2	Evidencias
2. Los estudiantes comprenden los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.	2.1. El estudiante reconoce las tipologías y componentes de las organizaciones.
	2.2. El estudiante establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional.
	2.3. El estudiante reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.

A pesar de la diversidad propia del campo de las teorías de la organización, el estudio de las organizaciones ha permitido identificar algunos elementos comunes que las caracterizan. De manera general, puede afirmarse que —independientemente de la vertiente particular— los estudios sobre las organizaciones identifican en ellas elementos contextuales y estructurales característicos (Pfeffer, 1992), que los estudiantes deben estar en capacidad de reconocer e interpretar. Siguiendo el planteamiento integrador de Hall (1996) y Kliksberg (1995), la consideración conjunta de tales elementos sería:

- Una organización es un sistema socio-cooperativo abierto; esto es, un conjunto de agentes que interactúan en un ámbito de la realidad creado en un contexto particular, el cual influyen y por el cual son influenciados.
- A pesar de su apertura, este sistema comprende unos límites endógenos impuestos por interacciones conscientes mediadas por un orden normativo formal e informal, en el desarrollo de relaciones recíprocas que dan lugar a su existencia.



- 
- La misma frontera interna le crea una estructura, caracterizada por la diferenciación y coordinación de actividades que dan lugar a la división funcional y jerárquica.
  - Todo el sistema presenta una perspectiva teleológica, a partir de la cual se subordinan intereses individuales a los fines últimos de todo el colectivo, según los valores compartidos.

Este breve recuento no pretende ser exhaustivo. Sencillamente, se señalan aquellos atributos genéricos que el estudio de las organizaciones ha identificado como propios de cualquier organización, sin importar su tipo específico. Para efectos de la evaluación, los estudiantes deben comprender que distintos ordenamientos permiten diferentes tipos de organización (Galbraith, Downey y Kates, 2001; Mintzberg, 1979). Por ejemplo, aun cuando todas las organizaciones tienen una estructura, no todas comparten la misma; esta habrá de cambiar en función, entre otros, del entorno en el cual se desempeña la organización (Donaldson, 2001). De igual manera, aunque se puede afirmar que todas las organizaciones exhiben un conjunto relativamente claro de valores compartidos y referentes simbólicos (por ejemplo, una cultura), no todas las organizaciones exhiben un mismo conjunto. Esta diferencia puede incidir en los valores de las colectividades más amplias, de las cuales la organización forma parte, así como puede influir en la historia de la organización o incluso las creencias de las personas que toman las decisiones (Hambrick y Mason, 1984).

Otro aspecto por evaluar es que, a pesar de la relativa perdurabilidad de los elementos que caracterizan a las organizaciones, estas no pueden entenderse como entidades estáticas (Etkin y Schvarstein, 2000). Por el contrario, por virtud de su naturaleza social, las organizaciones son entes dinámicos en constante cambio y desarrollo (Katz y Kahn, 1966). Esto implica que las organizaciones desarrollan la capacidad para adaptarse permanentemente al entorno (por ejemplo, modificar su actuar en función de variables externas e internas), así como de modificar el entorno del cual forman parte (McKinley y Scherer, 2000). Todo lo anterior es importante para el análisis organizacional, toda vez que implica que no existe una única configuración óptima para una organización, como sí una que responda de manera particular y efectiva a un entorno y a un momento histórico específicos (Donaldson, 2001).

---

De las anteriores reflexiones se desprende la relevancia de esta segunda dimensión en la competencia de gestión de organizaciones, que se desagrega en tres evidencias que buscan valorar la capacidad de interpretar y entender la organización como un sistema sociotécnico que es objeto de estudio e intervención del conocimiento teórico organizacional. Estas tres evidencias desarrollan la segunda afirmación ya que, además de reconocer los elementos que componen la organización y algunas de las tipologías básicas que de ello se derivan, los estudiantes deben estar en capacidad de establecer los factores propios del análisis y del diseño organizacional (esto es, establecer las interacciones que hay entre las variables que caracterizan a las organizaciones; por ejemplo, la estrategia, la estructura y la cultura). Asimismo, deben estar en capacidad de reconocer las condiciones en las cuales se desarrollan las organizaciones; fundamentalmente, cómo los factores externos e internos inciden en el cambio organizacional, así como las barreras o resistencias que impiden que ese cambio se lleve a cabo (por ejemplo, el poder, la historia o los patrones de conducta como potenciadores o inhibidores del cambio). Por tanto, con la segunda afirmación y sus tres evidencias se esperan evaluar cuestiones relacionadas con las taxonomías de las organizaciones; las áreas funcionales y sus procesos; la organización formal e informal; la estrategia, estructura y cultura organizacional, y el cambio organizacional.

## 2.2.3 Proceso administrativo: afirmación 3

Tabla 4. Desagregado de afirmación 3

Afirmación 3	Evidencias
3. Los estudiantes aplican los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.	3.1. El estudiante aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.
	3.2. El estudiante aplica los elementos de organización como proceso en el desempeño organizacional.
	3.3. El estudiante aplica los elementos de dirección como proceso en el desempeño organizacional.
	3.4. El estudiante aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.

Según los enfoques clásicos y neoclásicos de la organización, la gestión de las organizaciones puede entenderse como un proceso compuesto por cuatro etapas: 1) la planeación (el establecimiento de objetivos y el diseño de un plan para alcanzarlos), 2) la organización (la racionalización de las acciones de las personas y de los demás recursos requeridos para el logro de esos objetivos), 3) la dirección (la orientación de las acciones de los miembros de la organización hacia metas comunes, mediante el ejercicio del liderazgo y la autoridad) y 4) el control (la verificación, el seguimiento y el ajuste para garantizar que las acciones respondan a los objetivos). En conjunto, las cuatro etapas se conocen como el proceso administrativo. De lo anterior es fácil notar dos cuestiones relevantes. La primera es que, aunque los elementos mencionados puedan entenderse como etapas de un proceso, ello no significa que se den de manera secuencial o lineal. De hecho, en la práctica suelen ocurrir de manera simultánea, sin que haya necesariamente una correspondencia causal entre unas y otras. La segunda, derivada de la primera, es que esos cuatro elementos guardan una interrelación muy estrecha que a menudo hace difícil determinar cuándo termina uno y comienza el otro.

---

Como parte de su formación, los estudiantes de Administración —o de disciplinas afines— deben estar en capacidad de identificar e interpretar cada uno de los elementos del proceso administrativo (así como algunos de los conceptos centrales asociados a ellos) y, más aún, comprender la manera como esos elementos se relacionan unos con otros y la incidencia que pueden tener, en situaciones específicas, en la gestión de las organizaciones. Por tanto, esta dimensión de la competencia en gestión de organizaciones valora en cuatro evidencias la acción praxeológica debida a la aplicación consciente del conocimiento teórico de la organización en situaciones que requieren poner en escena la capacidad de gestión derivada de un adecuado proceso administrativo. A partir de este proceso, los estudiantes pueden discernir situaciones organizacionales y posibilitar soluciones a problemas en el desarrollo de la planeación, la organización, la dirección y el control. Por tanto, en relación con la tercera afirmación, basados en las cuatro evidencias, se espera evaluar el conocimiento referido a la filosofía organizacional (misión, visión, valores); los planes organizacionales en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo (objetivos, estrategias, metas, políticas, planes de acción); los recursos organizacionales; la división jerárquica y funcional del trabajo; los estilos y habilidades directivas, y los indicadores de gestión.

## **2.3 Características de la prueba**

### ***2.3.1 Temas o áreas que cubre el módulo***

Las tres afirmaciones de la competencia mencionadas en el ítem 2.2 deberían dar cuenta de la capacidad de los estudiantes para: 1) conocer un cierto conjunto de conceptos propios de las teorías administrativa y organizacional, 2) comprender la manera como esos conceptos pueden ampliar su conocimiento sobre las realidades y fenómenos de las organizaciones y 3) orientar la acción en contextos situacionales particulares como una expresión de la capacidad de gestionar organizaciones. A partir de esto, se conforma el modelo de afirmaciones y evidencias ya explicado y que se integra en la tabla 5.

**Tabla 5.** Especificaciones del módulo de Gestión de Organizaciones

Afirmaciones	Evidencias
<p>1. Los estudiantes conocen el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.</p>	<p>1.1 El estudiante conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa.</p>
	<p>1.2 El estudiante interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.</p>
<p>2. Los estudiantes comprenden los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.</p>	<p>2.1 El estudiante reconoce las tipologías y componentes de las organizaciones.</p>
	<p>2.2 El estudiante establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional.</p>
	<p>2.3 El estudiante reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.</p>
<p>3. Los estudiantes aplican los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.</p>	<p>3.1 El estudiante aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.</p>
	<p>3.2 El estudiante aplica los elementos de organización como proceso en el desempeño organizacional.</p>
	<p>3.3 El estudiante aplica los elementos de dirección como proceso en el desempeño organizacional.</p>
	<p>3.4 El estudiante aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.</p>

---

Se estima que estos contenidos, integrados a situaciones simuladas del fenómeno organizacional, producirán un marco evaluativo idóneo para identificar el nivel de acumulación y desarrollo de las dimensiones cognitiva y técnica que los estudiantes deben poseer como un mínimo requerido. Los resultados que se obtengan no han de significar un examen de calificación/descalificación para el ejercicio profesional, sino un diagnóstico de salida que les permita a los estudiantes (y al sistema educativo) enfrentar fortalezas o debilidades con una prospectiva de mejoramiento permanente.

### ***2.3.2 De qué se trata y de qué no se trata el módulo***

Aunque el campo de conocimiento de la administración como disciplina es amplio en su desarrollo investigativo, las dimensiones propuestas en el presente marco de referencia como objeto de evaluación comprenden un ámbito medular y genérico en la educación de la administración y son comunes a los diversos programas curriculares. Adicionalmente, esas mismas dimensiones son identificables en otros programas afines al campo de la administración. De esta manera, la prueba entraña un carácter de valoración universal e inclusivo, en el sentido de acoger un amplio campo de disciplinas. Por tal motivo, subyace la necesidad de delimitar y focalizar la evaluación para garantizar la cobertura de estudiantes de programas profesionales en el campo de la administración y en otros campos cercanos que incluyen el estudio de las teorías de la organización, el análisis de las organizaciones y los procesos de gestión.

Sin desconocer la valía de los diferentes saberes de la administración, esta prueba no incluye: las teorías de la organización emergentes a partir de la segunda mitad del siglo XX y los estudios organizacionales; conceptos puntuales de comportamiento organizacional, de psicología y sociología organizacional; cuestiones intrínsecas de las dinámicas de las áreas funcionales (mercadeo, finanzas, talento humano, producción), y de manera obvia, los demás conocimientos no incluidos en la especificación de las afirmaciones y evidencias.

---

### ***2.3.3 Características de los contextos con los que se relacionan las preguntas***

La gestión de organizaciones abarca no solo el conocimiento sobre los elementos teóricos propios del estudio de las organizaciones, sino también —en igual nivel de importancia— la capacidad reflexionada para aplicar ese saber. Por ello, la gestión organizacional puede concebirse como una práctica intencionada evaluable en términos de competencia. Por su naturaleza, el módulo Gestión de Organizaciones no puede evaluar la puesta en acción de esa competencia de manera directa; el único escenario en el cual eso se observaría es el ámbito del desempeño en las organizaciones (lo propio de las competencias Tuning) y, evidentemente, esa evaluación se escapa al alcance de esta prueba. No obstante, sí es posible determinar el nivel de un estudiante para comprender los contextos en los cuales el uso de ciertos elementos teóricos adquiere sentido e infiere las posibles implicaciones del uso de uno u otro concepto para aplicarlos en el ámbito organizacional. En otras palabras, la evaluación de la competencia en gestión de organizaciones, en el contexto del examen Saber Pro, se basa en exponer al estudiante a desafíos primordialmente situacionales.

En el marco del diseño centrado en evidencias, las afirmaciones comprenden atributos latentes no observables que incluyen declaraciones de lo que se espera un estudiante esté en capacidad de demostrar producto de su proceso formativo, a partir de poner en situación observable su competencia cognitiva y técnica para enfrentar tareas en escenarios simulados de la realidad de las organizaciones. Con base en ello, en el plano operativo de la prueba en gestión de organizaciones, se realiza una medición del dominio mediante preguntas de opción múltiple con única respuesta, cuyo contexto comprende situaciones ejemplificadas que requieren la identificación, diferenciación o aplicación de un concepto teórico, la definición argumentada de una situación, la prescripción de una solución o el discernimiento de un fenómeno; todo ello en el ámbito de las teorías de la organización y su intervención en las organizaciones desde el proceso administrativo.

### 2.3.4 Distribución de preguntas por afirmación

El marco de referencia del módulo Gestión de Organizaciones ha comprendido un ejercicio de construcción académica consensuado en cuanto a la relevancia y la pertinencia de las especificaciones a incluir en cada afirmación y evidencia para dar cuenta de la evaluación del respectivo dominio. Este ejercicio ha derivado en unas especificaciones sustentadas en la fundamentación teórica, que se compone de 3 afirmaciones: la primera, con 2 evidencias; la segunda, con 3 evidencias, y la tercera, con 4 evidencias. Esta composición no ha sido artificial, ya que ha respondido a la naturaleza de una evaluación estandarizada que busca dar cabida a la mayor cantidad de estudiantes en el campo de la administración y disciplinas afines, asumiendo que en sus procesos formativos estén incluidos como objetos de enseñanza aprendizaje las dimensiones aquí incluidas. En la tabla 6 se recoge la distribución porcentual de preguntas de la prueba por cada afirmación. Los porcentajes de participación de cada afirmación responden tanto a la cantidad de las evidencias en cada afirmación, como al conjunto de contenidos que pueden dar cuenta efectiva del alcance y desarrollo de la competencia en gestión de organizaciones.

**Tabla 6.** Distribución porcentual de preguntas del módulo

Afirmaciones	Distribución porcentual de preguntas
1. El estudiante conoce el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.	30 %
2. El estudiante comprende los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.	30 %
3. El estudiante aplica los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.	40%
Total	100 %



---

### ***2.3.5 Limitaciones de la prueba***

Aunque la definición del objeto de evaluación y la especificación sustentada de las afirmaciones y evidencias, la prueba está sometida a algunas limitaciones:

- Por el alcance del objeto de evaluación de la gestión de organizaciones, no se incluyen otros saberes y prácticas inherentes al campo disciplinar de la administración.
- Aunque el dominio en gestión de organizaciones incluye dimensiones evaluativas lo más universales posibles, de modo que sea inclusiva para un campo amplio de programas profesionales afines a la administración, la confiabilidad de la prueba puede verse disminuida en aquellos casos en que incluyan el estudio de la gestión con escasa fundamentación en las teorías de la organización.
- Las afirmaciones que integran el dominio de la prueba incluyen una evaluación integral de saberes que se adquieren a lo largo del proceso de formación profesional. En especial, las teorías de la organización comprenden cursos que se ubican en los primeros periodos de dicha formación, y al ser necesarios para analizar situaciones de la organización y su gestión, una indebida apropiación que limite su presencia en el tiempo puede conllevar análisis distorsionados o equívocos.
- Las diferentes afirmaciones y evidencias requieren de ítems contruidos, en lo posible, con base en la instauración de escenarios que simulen realidades propias de la gestión de las organizaciones, de manera que se propicie la capacidad para utilizar el conocimiento en contexto más que la memoria, aspecto que puede dificultar la elaboración de ítems.

Albanese, R. (1989). Competency-based management education: Three operative and normative issues [Educación en gestión basada en competencias: tres asuntos operativos y normativos]. *Organizational Behavior Teaching Review*, 14(1), 16-28.

Anzola, O., y Puentes, M. (2005). Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional: una aproximación. *Universidad Externado de Colombia*.

Astley, W. G., y Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory [Perspectivas y debates centrales en la teoría de la organización]. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.

Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., y Reficco, E. (2007). Capitalizing on convergence [Capitalizar la convergencia]. *Stanford Social Innovation Review*, ed. De invierno, 24-31.

Barnard, C. I. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.

Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Marty, M., Siufi, G., y Wagenaar, R. (Eds.). (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe final proyecto Tuning*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Bickerstaffe, G. (1981). Crisis of confidence in the business schools [Crisis de confianza en las escuelas de negocios]. *International Management*, 36(8), 19-23.

Burton, R. y Obel, B. (2004). Strategic organizational diagnosis and design: *The dynamics of fit [Diagnóstico y diseño estratégico-organizacional: las dinámicas del ajuste]*. Boston (MA), Estados Unidos: Kluwer Academic Publishers.

---

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval). (2015). *Examen General para el Egreso de la Licenciatura en Administración: contenido del examen*. México, D. F., México. Recuperado de <https://www.ceneval.edu.mx/administracion>

Chia, R., y Holt, R. (2008). The nature of knowledge in business schools [La naturaleza del conocimiento en las escuelas de negocios]. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 471-486.

Conger, J. y Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century [Educación para ejecutivos en el siglo XXI]. *Journal of Management Education*, 24(1), 73-101.

Congreso de la República de Colombia. Ley 60 de 1981: por la cual se reconoce la Profesión de Administrador de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país. *Diario Oficial*, 23 de noviembre de 1981, n.º 35.021. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

\_\_\_\_\_. (1992). Ley 30 de 1992: por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. *Diario Oficial*, 29 de diciembre de 1992, n.º 40.700. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

\_\_\_\_\_. (1994). Ley 115 de 1994: por la cual se expide la Ley General de Educación. *Diario Oficial*, 8 de febrero de 1994, n.º 41.214. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

\_\_\_\_\_. (2001). Ley 715 de 2001: por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. *Diario Oficial*, 21 de diciembre de 2001, n.º 44.654. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

---

\_\_\_\_\_. (2009). Ley 1324 de 2009: por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES. *Diario Oficial*, 13 de julio de 2009, n.º 47.409. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México, D. F., México: Alianza, Editorial Mexicana.

Das, T. K. (1994). Educating tomorrow's managers: The role of critical thinking [Educar a los gerentes del mañana: el rol del razonamiento crítico]. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(4), 333-360.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations [Teoría de la contingencia de las organizaciones]*. Thousand Oaks (CA), Estados Unidos: Sage Publications.

Elmuti, D. (2004). Can management be taught? If so, what should management education curricula include and how should the process be approached? [¿Puede enseñarse la gestión? En caso afirmativo, ¿qué deberían incluir los currículos de la enseñanza de la gestión y cómo debería abordarse el proceso?]. *Management Decision*, 42(3/4), 439-453.

Etkin, J., y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México, D. F., México: UTEHA.

---

\_\_\_\_\_. (1960). Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion [Dos aproximaciones al análisis organizacional: una crítica y una sugerencia]. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.

Fry, L. W., y Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building [Congruencia, contingencia y construcción de teorías]. *The Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.

Galbraith, J., Downey D., y Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels [Diseño de organizaciones dinámicas: una guía práctica para líderes de todos los niveles]*. Nueva York (NY), Estados Unidos: Amacom.

Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona, España: Editorial Paidós. Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México, D. F., México: Editorial prenticehall.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México, D. F.: Editorial Prentice Hall.

Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [Altos cargos: la organización como un reflejo de sus directivos de mayor rango]. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives [Teoría de la organización: las perspectivas moderna, simbólica y posmoderna]*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

---

Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations: De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance [Conocimientos, modelos de interacción y racionalizaciones: de la teoría de la empresa a la economía del conocimiento]. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 187-209.

Hodgson, G. M. (2006). What are institutions? [¿Qué son las instituciones?]. *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1-25.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? [¿Una gestión pública para todas las épocas?]. *Public administration*, 69(1), 3-19.

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). (2013) *Sistema Nacional de Evaluación Estandarizada de la Educación: alineación del examen SABER 11°*. Bogotá, D. C.: ICFES.

\_\_\_\_\_. (2019) *El diseño centrado en evidencias: teoría y práctica de uso*. Bogotá: Dirección de Evaluación, Icfes.

Ibarra, E., y Montaña, L. (1986). *Teoría de la organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*. México: UAM-Iztapalapa.

Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management [Teoría de sistemas generales: aplicaciones para la gestión y la organización]. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.

Katz, D., y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations [La psicología social de las organizaciones]*. Nueva York (NY), Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

---

Kelemen, M., y Bansal, P. (2002). The conventions of management research and the irrelevance to management practice [Las convenciones de la investigación en gestión y su relevancia en la práctica de la gestión]. *British Journal of Management*, 13(2), 97-108.

Keys, B., y Wolfe, J. (1988). Management education and development: Current issues and emerging trends [Gestión de la educación y desarrollo: asuntos actuales y tendencias emergentes]. *Journal of Management*, 14(2), 205-229.

Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Tesis.

Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations [Diferenciación e integración en organizaciones complejas]. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Mandt, E. J. (1982). The failure of business education — and what to do about it [El fracaso de la educación en Administración y qué hacer al respecto]. *Management Review*, 71(8), 47-52.

Marín-Idárraga, D. A. (2005). La enseñanza de las teorías de la administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(26), 43-58.

\_\_\_\_\_. (2012). *Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración*. *Innovar*, 22(46), 39-52.

\_\_\_\_\_. (2013). La conformación del currículo en Administración: un estudio desde el isomorfismo institucional. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 466-475.

---

\_\_\_\_\_. (2020). *El estudio teórico de las organizaciones*. Manuscrito no publicado. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D. C.

Marín-Idárraga, D. A. y Cuartas, J. C. (2013). *La educación en administración: reflexiones y posibilidades. Un estudio en los pregrados de Bogotá*. Bogotá, D. C.: Editorial Universidad Autónoma de Colombia.

Miles, R. E. (1985). *The future of business education* [El futuro de la educación en negocios]. *California Management Review*, 27(3), 63-73.

Mckinley, W., y Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring [Algunas consecuencias imprevistas de la restructuración organizacional]. *The Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). (1980). Decreto 2343 de 1980: por el cual se reglamentan los exámenes de estado para el ingreso a la educación superior. *Diario Oficial*, 18 de septiembre de 1980, n.º 35.603. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

\_\_\_\_\_. (2006). *Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas*. Bogotá, D. C.: MEN.

\_\_\_\_\_. (2009). Decreto 3963 de 2009: por el cual se reglamenta el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior. *Diario Oficial*, 14 de octubre de 2009, n.º 47.502. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.

\_\_\_\_\_. (2010). Decreto 869 de 2010: por el cual se reglamenta el Examen de Estado de Educación Media, ICFES-SABER 11°. *Diario Oficial*, 18 de marzo de 2010, n.º 47.655. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.



---

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research [La estructuración de las organizaciones: una síntesis de la investigación]*. Englewood Cliffs (NJ), Estados Unidos: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations [Mintzberg y la gestión: al interior de nuestro extraño mundo de las organizaciones]*. Nueva York (NY), Estados Unidos: Free Press.

Muller, H. J., Porter, J. L., y Rehder, R. R. (1988). Have the business schools let down U.S. corporations? [¿Han defraudado las escuelas de negocios a las corporaciones estadounidenses?]. *Management Review*, 77(10), 24-31.

Ocampo-Salazar, C. A., Gentilin, M., & Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 13-51.

Pearce, J. L., y Huang, L. (2012). The decreasing value of our research to management education [El valor decreciente de nuestras investigaciones para la educación en gestión]. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247-262.

Perrow, C. (1992). Una sociedad de organizaciones. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59, 19–55.

Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México, D. F., México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Pineda-Henao, E. F., y Tello-Castrillón, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(4), 112-130.

---

Ramírez, G., Vargas, G. V., y De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Fórum Doctoral*, 3, 7-51.

Restrepo, G., Sarmiento, J. y Ramos, J. (2003). Competencias y pedagogías en la enseñanza de las ciencias sociales. En D. Bogoya (Ed.), *Trazas y miradas: evaluación y competencias* (pp. 17-50). Bogotá, D. C.: Universidad Nacional de Colombia —Unibiblos—.

Rios-Szalay, J. (2008). Relevancia del estudio del lenguaje teórico sobre las organizaciones. *Cuadernos de administración*, 21(37), 37-60.

Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.

Sanabria, P., Ospina, M y García, S. (2019). Competencias profesionales en el campo de administración: un análisis para Colombia. *AD-minister*, 35, 5-52.

Searle, J. R. (1997). *La construcción de la realidad social*. España: Paidós.

Scott, R. W. (2001). *Institutions and organizations [Instituciones y organizaciones]* (2.ª ed.). Thousand Oaks (CA), Estados Unidos: Sage Publications.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization [Bases de la teoría de la organización]. *American Sociological Review*, 13(1), 23-35.

---

Shapiro, D. L., Kirkman, B. L., y Courtney, H. G. (2007). Perceived causes and solutions to the translation problem in management research [Causas y soluciones percibidas del problema de la transferencia en la investigación en gestión]. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 249-266.

Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion [Tomar decisiones de gestión: el rol de la intuición y la emoción]. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-59.

Van der Colff, L. (2004). A new paradigm for business education: The role of the business educator and business school [Un nuevo paradigma para la educación en negocios: el rol del docente y de la escuela de negocios]. *Management Decision*, 42(3/4), 499-507.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de Cinterfor.

Waddock, S. A. (1991). Educating tomorrow's managers [Educar a los gerentes del mañana]. *Journal of Management Education*, 15(1), 69-95.

Walker, K. B., y Black, E. L. (2000). Re engineering the undergraduate business core curriculum: Aligning business schools with business for improved performance [Reingeniería del currículo básico del pregrado en Administración: alinear las escuelas de negocios con los negocios para mejorar el desempeño]. *Business Process Management Journal*, 6(3), 194-213.

Wexley, K. N., y Baldwin, T. T. (1986). Management development [Desarrollo de la gestión]. *Journal of Management*, 12(2), 237-294.



La educación  
es de todos

Mineducación