

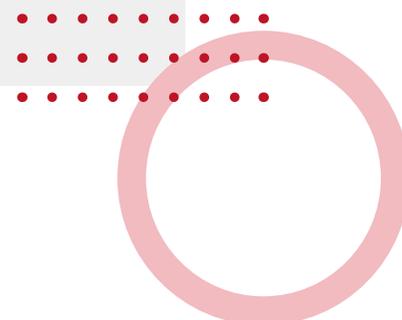


## Módulo Gestión de Organizaciones

### Guía de orientación Saber Pro 2025-2

#### Módulo de competencia específica

Subdirección de Diseño de Instrumentos  
Dirección de Evaluación





Saber Pro

## Módulo Gestión de Organizaciones

Publicación del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes)  
© Todos los derechos de autor reservados, Icfes, 2025

Bogotá, D. C., agosto de 2025

### 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.

Presidente de la República  
Gustavo Francisco Petro Urrego

Ministro de Educación Nacional  
José Daniel Rojas Medellín

Viceministro de Educación Superior  
Ricardo Moreno Patiño

Directora General  
Elizabeth Blandón Bermúdez

Secretario General  
Luis Gonzaga Martínez Sierra

Director Técnico de Evaluación  
Gustavo Andrés Monsalve Londoño

Directora Técnica de Producción y Operaciones  
Luz Patricia Loaiza Cruz

Director Técnico de Tecnología e Información  
Luis Rodrigo Cadavid Durán

Subdirector de Diseño de Instrumentos  
Heider Martínez Mena

Subdirector de Estadísticas  
Cristian Fabián Montaña Rincón

Subdirectora de Análisis y Divulgación  
Alejandra Neira Aroca



Corrección de estilo  
Juan Camilo Gómez Barrera

Diseño y diagramación  
Linda Nathaly Sarmiento Olaya

**Equipo de la Subdirección de  
Diseño de Instrumentos**

María del Socorro Hernández Angulo  
Olga Julieth Osman Cabezas  
Astrid Yulieth Iriarte Zapata  
Jorge Durley Trujillo Díaz  
Juan Esteban Castañeda López

**Asesores externos**

Diego Armando Marín Idarrága  
Pedro Emilio Sanabria Rangel

**Fotografía de la portada**

Freepik  
[https://www.freepik.es/foto-gratis/gente-negocios-analizando-estadisticas-concepto-financiero\\_2862239.htm](https://www.freepik.es/foto-gratis/gente-negocios-analizando-estadisticas-concepto-financiero_2862239.htm)

Este documento se elaboró a partir de los documentos conceptuales de cada prueba, con la participación de los equipos de gestores del Icfes y de asesores externos.

**NOTA**

En el contenido de la guía encontrará el ícono de hipervínculo , el cual simboliza que el texto resaltado que lo acompaña es un enlace al que puede acceder para más información.

**Ejemplo:**

 [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)



## Términos y condiciones de uso para publicaciones y obras de propiedad del Icfes

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) pone a disposición de la comunidad educativa y del público en general, de forma gratuita y libre de cualquier cargo, un conjunto de publicaciones a través de su portal [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co). Dichos materiales y documentos están normados por la presente política y están protegidos por derechos de propiedad intelectual y derechos de autor a favor del Icfes. Si tiene conocimiento de alguna utilización contraria a lo establecido en estas condiciones de uso, por favor, infórmenos al correo [prensaicfes@icfes.gov.co](mailto:prensaicfes@icfes.gov.co).

Queda prohibido el uso o publicación total o parcial de este material con fines de lucro. **Únicamente está autorizado su uso para fines académicos e investigativos.** Ninguna persona, natural o jurídica, nacional o internacional, podrá vender, distribuir, alquilar, reproducir, transformar<sup>1</sup>, promocionar o realizar acción alguna, de la cual se lucre directa o indirectamente, con este material.

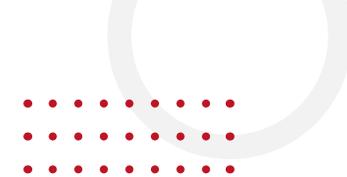
<sup>1</sup> La transformación es la modificación de la obra a través de la creación de adaptaciones, traducciones, compilaciones, actualizaciones, revisiones y, en general, cualquier modificación que de esta se pueda realizar, de modo que el producto resultante se constituya en una nueva obra derivada, protegida por el derecho de autor, con la única diferencia respecto de la original de que aquella requiere, para su realización, de la autorización expresa del autor o propietario para adaptar, traducir, compilar, etcétera. En este caso, el Icfes prohíbe la transformación de esta publicación.

En todo caso, cuando se haga uso parcial o total de los contenidos de esta publicación del Icfes, el usuario deberá hacer referencia a los créditos institucionales, respetando los derechos de autoría y su correspondiente referencia. Las obras del Icfes se podrán utilizar con los fines aquí previstos, transcribiendo los pasajes necesarios y citando siempre al Icfes como fuente de autor; siempre que los pasajes no sean tantos y tan seguidos que, razonadamente, puedan considerarse una reproducción simulada y sustancial que redunde en perjuicio del Icfes.

Asimismo, los logotipos institucionales son marcas registradas y de propiedad exclusiva del Icfes. Por tanto, ningún tercero podrá usar las marcas de propiedad del Icfes ni signos idénticos o similares respecto de cualesquiera productos o servicios prestados por esta entidad, cuando su uso pueda causar confusión. En todo caso, este queda prohibido sin previa autorización expresa del Icfes. La infracción de estos derechos se perseguirá civil y penalmente, de acuerdo con las leyes nacionales y los tratados internacionales aplicables.

El Icfes realizará cambios o revisiones periódicas a los presentes términos de uso y los actualizará en esta publicación.

**El Icfes adelantará las acciones legales pertinentes por cualquier violación a estas políticas y condiciones de uso.**



# Contenido

<b>I. Presentación .....</b>	<b>6</b>
¿Para qué sirve esta guía? .....	6
<b>II. Especificaciones del módulo Gestión de Organizaciones .....</b>	<b>7</b>
Figura 1. Diseño Centrado en Evidencias .....	7
Competencia evaluada .....	8
Afirmación 1 .....	8
Tabla 1. Evidencias de la afirmación 1 .....	8
Afirmación 2 .....	9
Tabla 2. Evidencias de la afirmación 2 .....	9
Afirmación 3 .....	9
Tabla 3. Evidencias de la afirmación 3 .....	9
Tabla 4. Distribución porcentual de preguntas por afirmación .....	10
<b>III. ¿A quién se dirige el módulo? .....</b>	<b>11</b>

# I. Presentación

La [Ley 1324 de 2009](#) le confiere al Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) la misión de evaluar, mediante exámenes externos estandarizados, la formación que se ofrece en los distintos niveles del servicio educativo. También establece que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) define lo que se debe evaluar en estos exámenes.

Para cumplir con la misión asignada, el Icfes ha avanzado en la alineación del Sistema Nacional de Evaluación Externa Estandarizada (SNEE), que posibilita la comparación de los resultados en distintos niveles educativos, debido a que los diferentes exámenes evalúan las mismas competencias en algunas de las áreas que los conforman.

## ¿Para qué sirve esta guía?

Hemos creado esta guía de orientación para que los docentes, evaluados, directivos de instituciones de educación superior (IES) y demás interesados en el Examen de Estado de la Calidad de la Educación Superior, Saber Pro, puedan acceder a la información básica acerca de las características de este módulo de competencia específica.

## Saber Pro

Este examen está compuesto por módulos de **competencias genéricas y específicas**. Las primeras se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que se consideran necesarias para cualquier profesión, mientras que las competencias específicas se refieren a aspectos fundamentales para el desempeño de los futuros egresados de programas particulares de educación superior.



### ¡Tenga en cuenta!

Además de esta guía de orientación, en la [página web del Icfes](#) encontrará para cada uno de los módulos de competencias específicas marcos de referencia, infografías que resumen las competencias evaluadas en cada módulo y la caja de herramientas del examen Saber Pro (la cual contiene **cuadernillos de preguntas y ejemplos de preguntas explicadas**), entre otros materiales de interés de este examen.

## II. Especificaciones del módulo Gestión de Organizaciones

En este apartado se presentan las características y la estructura del módulo de competencias específicas Gestión de Organizaciones, que junto con los módulos de competencias genéricas, conforman el examen Saber Pro. Para ello, se presenta la información desagregada en competencias, afirmaciones y evidencias que las componen, siguiendo la metodología del [Diseño Centrado en Evidencias](#) (figura 1).

» **Figura 1. Diseño Centrado en Evidencias**



### ✓ Competencias

Son las habilidades necesarias para aplicar los conocimientos en diferentes contextos. En este sentido, enfrentarse al examen Saber Pro no implica solamente conocer conceptos o datos, sino que involucra saber cómo emplear dicha información para resolver problemas en situaciones de la vida cotidiana.

### ✓ Afirmaciones

Para cada competencia se definen una o más afirmaciones que representan aspectos específicos de un área del conocimiento o un conjunto de habilidades y destrezas, los cuales se espera que los evaluados puedan demostrar a través del saber-hacer.

### ✓ Evidencias

Las afirmaciones, a su vez, se componen de evidencias, entendidas como aquello que permite inferir que el evaluado posee las habilidades o los conocimientos suficientes para dar cuenta de la afirmación relacionada. Se trata de la formulación de aspectos observables en los evaluados que permitan obtener información del nivel de adquisición de las afirmaciones planteadas.

## Competencia evaluada

El módulo **Gestión de Organizaciones** se compone de 50 preguntas de selección múltiple con única respuesta que evalúan la competencia para gestionar organizaciones, la cual surge de la confluencia de tres dimensiones:

- 1 Respecto al contenido de las **teorías de la organización**, se evalúa el conocimiento disciplinar adquirido por el estudiante.
- 2 De **la organización**, se evalúa la comprensión lograda por el estudiante en cuanto a las tipologías organizacionales, el análisis organizacional y el desarrollo organizacional.
- 3 En relación con el **proceso administrativo**, se evalúa la capacidad de gestión alcanzada por los estudiantes en cuanto a la planeación, la organización, la dirección y el control.

Siguiendo la metodología propuesta por el Diseño Centrado en Evidencias y de acuerdo con el **Marco de referencia** del módulo, la competencia evaluada se desagrega en tres afirmaciones.

## » Afirmación 1

### Conoce el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional

Evalúa si los estudiantes conocen y comprenden los fundamentos que conforman las teorías organizacional y administrativa, así como el aporte que realizan otros campos disciplinares al estudio de las organizaciones. Adicionalmente, se evalúa si los estudiantes pueden interpretar dichas teorías para entender las realidades y fenómenos organizacionales, y si desde ellas pueden proponer alternativas para optimizar la gestión de las organizaciones.

Esta afirmación se desagrega en dos evidencias, como se muestra en la **tabla 1**.

#### » **Tabla 1. Evidencias de la afirmación 1**

Evidencias
<b>1.1</b> Conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa.
<b>1.2</b> Interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.



## » **Afirmación 2**

**Comprende los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración**

Evalúa la comprensión de los elementos que componen la organización y algunas de las tipologías básicas que de esto se derivan; la capacidad para establecer los factores propios del análisis y del diseño organizacional, sus interacciones y cómo estas condicionan las configuraciones que la organización puede adoptar, y la capacidad para reconocer las condiciones en las cuales se desarrollan las organizaciones (cómo los factores externos e internos inciden en el cambio organizacional, así como las barreras o resistencias que impiden que dicho cambio se lleve a cabo).

Esta afirmación se desagrega en tres evidencias, como se muestra en la **tabla 2**.

### » **Tabla 2. Evidencias de la afirmación 2**

<b>Evidencias</b>
<b>2.1</b> Reconoce las tipologías y componentes de las organizaciones.
<b>2.2</b> Establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional.
<b>2.3</b> Reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.

## » **Afirmación 3**

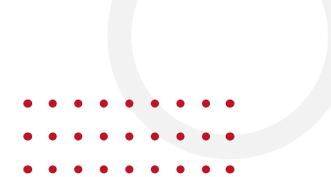
**Aplica los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional**

Evalúa la capacidad para identificar e interpretar cada uno de los elementos del proceso administrativo 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.

Esta afirmación se desagrega en cuatro evidencias, como se muestra en la **tabla 3**.

### » **Tabla 3. Evidencias de la afirmación 3**

<b>Evidencias</b>
<b>3.1</b> Aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.
<b>3.2</b> Aplica los elementos de organización como proceso en el desempeño organizacional.
<b>3.3</b> Aplica los elementos de dirección como proceso en el desempeño organizacional.
<b>3.4</b> Aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.



La **tabla 4** presenta la distribución porcentual de preguntas del módulo para cada afirmación.

» **Tabla 4.** Distribución porcentual de preguntas por afirmación

Afirmación	Porcentaje de preguntas
1. Conoce el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.	30 %
2. Comprende los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.	30 %
3. Aplica los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.	40 %

### III. ¿A quién se dirige el módulo?

Este módulo se dirige únicamente a estudiantes que hayan aprobado por lo menos el 75 % de los créditos académicos del programa profesional universitario que cursan, que presentan el examen por primera vez y que fueron inscritos directamente por su Institución de Educación Superior (IES) para la presentación del módulo. Cada IES tiene la posibilidad de seleccionar una de las **combinatorias** que se ofertan para cada uno de los **grupos de referencia**, según lo considere pertinente para cada uno de sus programas.

1

#### Definición de “Combinatoria”

Es una agrupación de módulos que es presentada por los evaluados en el examen Saber Pro. Dicha agrupación está conformada por cinco módulos de competencias genéricas (Razonamiento Cuantitativo, Lectura Crítica, Competencias Ciudadanas, Comunicación Escrita e Inglés) y puede incluir hasta tres módulos de competencias específicas, que se ofertan según los grupos de referencia.

2

#### Definición de “Grupo de referencia<sup>2</sup>”

Es una agrupación de programas profesionales universitarios con características de formación similares. Esta agrupación es útil para delimitar la oferta de combinatorias que brinda el Icfes a los diferentes programas y para que los evaluados puedan comparar sus resultados con los de otros examinandos del mismo grupo de referencia.

<sup>2</sup> Actualmente, conforme con la [Resolución 395 del 12 de junio del 2018](#), se definen estos grupos de acuerdo con el Núcleo Básico del Conocimiento (NBC) y el nivel de formación establecido para cada programa académico, según la clasificación Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional.

Para consultar la oferta de combinatorias de módulos disponible para su programa académico, le recomendamos llevar a cabo los siguientes pasos:

- » **Paso 1:**  
Identifique el código SNIES asociado al programa.
- » **Paso 2:**  
Ingrese el [código SNIES](#) del programa y verifique el NBC asociado a este.
- » **Paso 3:**  
Consulte la [oferta de combinatorias](#) de módulos Saber Pro 2025-2 disponible para su NBC.

Es importante aclarar que las IES pueden decidir que sus estudiantes no tomen ninguno de los módulos de competencias específicas que oferta el Icfes y, de esta manera, los evaluados solo deberán presentar los módulos de competencias genéricas.

Los tiempos de aplicación del examen varían de acuerdo con el número de módulos de competencias específicas que el evaluado presente. Para mayor información, consulte la guía de orientación de los [módulos de competencias genéricas](#) del examen Saber Pro en la página web del Icfes.

El módulo Gestión de Organizaciones se oferta a los programas asociados al NBC de **Administración**.

No obstante, para garantizar que los módulos de competencias específicas sean afines al programa de formación de los estudiantes, se recomienda que el(la) director(a) del programa sea quien defina, al momento del prerregistro, qué combinatoria presentarán.



**CAJA DE HERRAMIENTAS**

Si desea familiarizarse con los módulos de competencias genéricas y específicas del examen Saber Pro y con los tipos de preguntas, consulte la [caja de herramientas](#), la cual contiene marcos de referencia, infografías, cuadernillos de preguntas, ejemplos de preguntas explicadas y más.



**Subdirección de Diseño de Instrumentos  
Dirección de Evaluación**

Calle 26 N.º 69-76, Torre 2, Piso 16, Edificio Elemento, Bogotá D. C.,  
Colombia [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)  
Líneas de atención al ciudadano: Bogotá D. C.,  
Tel.: (60+1) 915 6101 | PBX: (60+1) 915 6101