

# Tuning



América Latina

Educación Superior  
en América Latina:  
reflexiones y  
perspectivas en  
**Administración**

César Esquetini Cáceres (ed.)





Educación Superior en América Latina:  
reflexiones y perspectivas en  
Administración



Proyecto Tuning América Latina

# Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración

**César Esquetini Cáceres (editor)**

Autores:

César Esquetini Cáceres, Mabel Becerra Urquidi,  
Bernardina Cisternas Arapio, Beatriz Guinovart Firpo,  
Guilherme Marback Neto, Calixto Mendoza Roca, Gustavo Pereda Lecuna,  
Marcio Sierra Varela, Sergey Udolkin Dakova, Ricardo Uribe Marín,  
Bárbara Valle Torres y Adán Vaquerano Amaya

2013  
Universidad de Deusto  
Bilbao

La presente publicación se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de sus autores y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

Aunque todo el material que ha sido desarrollado como una parte del proyecto Tuning-América Latina es propiedad de sus participantes formales, otras instituciones de educación superior serán libres de someter dicho material a comprobación y hacer uso del mismo con posterioridad a su publicación a condición de reconocer su fuente.

© Tuning Project

Ninguna parte de la presente publicación, incluyendo el diseño de su portada, podrá ser reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma o por ningún medio electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin contar con el permiso del editor.

Diseño de portada: © LIT Images

© Publicaciones de la Universidad de Deusto  
Apartado 1 - 48080 Bilbao  
e-mail: publicaciones@deusto.es

Depósito legal: BI - 1.346-2013

Impreso en España

# Índice

<b>Tuning: pasado, presente y futuro. Una introducción</b>	9
<b>Consideraciones previas</b>	17
1. Estudio del meta-perfil de egreso de un Administrador	21
1.1. Antecedentes	21
1.2. Identificación de las macro competencias	22
1.3. Definición de categorías	25
1.4. Contrastación del meta-perfil en los diferentes países	26
1.5. Reflexiones	37
2. Escenarios de futuro para el Área de Administración	39
2.1. Antecedentes	39
2.2. Breve descripción del perfil de los entrevistados	39
2.3. Caracterización de los escenarios de futuro planteados	40
2.4. Profesiones que se visualizan en el futuro	45
2.5. Competencias que requerirán las nuevas profesiones	46
3. Estimación del volumen de trabajo de los estudiantes	51
3.1. Introducción	51
3.2. Resultados de la consulta	52
4. Estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación	57
4.1. Metodología utilizada	57
4.2. Definición y descripción de las macro competencias seleccionadas	59
4.3. Nivel de desarrollo de las competencias y enumeración de los resultados del aprendizaje identificados	59
4.4. Estrategias de enseñanza-aprendizaje para producir los resultados del aprendizaje identificados y estrategias sugeridas para la evaluación de los resultados del aprendizaje	62
4.5. Reflexiones	66

5. Reflexiones generales	67
6. Referencias bibliográficas	69
7. Lista de contactos	71

# Tuning: pasado, presente y futuro

## Una introducción

En los últimos 10 años se han producido grandes cambios en el ámbito de la educación superior a nivel mundial, pero particularmente para América Latina ha implicado un período de intensa reflexión, promoviendo el fortalecimiento de lazos existentes entre las naciones y comenzando a pensarse como un espacio cada vez más cercano. Estos años también representan el tiempo que media entre la transición de Tuning como una iniciativa que surge para responder a necesidades europeas para convertirse en una propuesta mundial. Tuning América Latina marca el inicio del proceso de internacionalización de Tuning. La inquietud de pensar cómo avanzar hacia un espacio compartido para las universidades, respetando tradiciones y diversidades, dejó de ser una inquietud exclusiva de los europeos para convertirse en una necesidad global.

Es importante para situar al lector del presente trabajo comenzar dando algunas definiciones de Tuning. En primer lugar, podemos afirmar que Tuning es **una red de comunidades de aprendizaje**. Tuning puede ser entendido como una red de comunidades de académicos y estudiantes interconectadas, que reflexiona, debate, elabora instrumentos y comparte resultados. Son expertos, reunidos alrededor de una disciplina y con el espíritu de la confianza mutua. Trabajan en grupos internacionales e interculturales, siendo totalmente respetuosos de la autonomía a nivel institucional, nacional y regional, intercambiando conocimientos y experiencias. Desarrollan un lenguaje común para comprender los problemas de la educación superior y participan en la elaboración de un conjunto de herramientas que son útiles para su trabajo y que han sido pensadas y producidas por otros académicos. Son capaces de participar de una plataforma de reflexión y acción sobre la edu-

cación superior, una plataforma integrada por cientos de comunidades de diferentes países. Son responsables del desarrollo de puntos de referencia para las disciplinas que representan y de un sistema de elaboración de titulaciones de calidad, compartido por muchos. Están abiertos a la posibilidad de creación de redes con muchas regiones del mundo en su propia área temática y se sienten responsables de esta tarea.

Tuning está construido sobre cada persona que forma parte de esa comunidad y comparte ideas, iniciativas y dudas. Es global porque ha seguido un camino de planteamiento de estándares mundiales, pero, al mismo tiempo, es local y regional, respetando las particularidades y demandas de cada contexto. La reciente publicación *Comunidades de Aprendizaje: Las redes y la formación de la identidad intelectual en Europa, 1100-1500* (Crossley Encanto, 2011) plantea que todas las ideas nuevas se desarrollan en el contexto de una comunidad, ya sea académica, social, religiosa o simplemente como una red de amigos. Las comunidades Tuning tienen el reto de lograr un impacto en el desarrollo de la educación superior de sus regiones.

En segundo lugar, Tuning es **una metodología** con pasos bien diseñados, y una perspectiva dinámica que permite la adaptación a los diferentes contextos. La metodología tiene un objetivo claro: construir titulaciones compatibles, comparables, relevantes para la sociedad y con niveles de calidad y excelencia, preservando la valiosa diversidad que viene de las tradiciones de cada uno de los países. Estos requisitos exigen una metodología colaborativa, basada en el consenso, y desarrollada por expertos de diferentes áreas temáticas, representativos de sus disciplinas y con capacidad para comprender las realidades locales, nacionales y regionales.

Esta metodología se ha desarrollado alrededor de **tres ejes**: el primero el **perfil de la titulación**, el segundo el **programa de estudios** y el tercero **las trayectorias del que aprende**.

El **perfil de la titulación** tiene en la metodología Tuning una posición central. Después de un largo proceso de reflexión y debate dentro de los proyectos Tuning en diferentes regiones (América Latina, África, Rusia) el perfil de las titulaciones puede ser definido como una combinación de fuerzas en torno a cuatro polos:

- Las necesidades de la región (desde lo local hasta el contexto internacional).

- El meta-perfil del área.
- La consideración de las tendencias futuras de la profesión y de la sociedad.
- La misión específica de la universidad.

La cuestión de la **relevancia social** es fundamental para el diseño de los perfiles. Sin lugar a dudas, el análisis de la relación entre la universidad y la sociedad está en el centro del tema de la pertinencia de la educación superior. Tuning tiene como objetivo identificar y atender las necesidades del sector productivo, de la economía, de la sociedad en su conjunto, y de las necesidades de cada alumno dentro de un área particular de estudio y mediada por los contextos sociales y culturales específicos. Con el fin de lograr un equilibrio entre estas diversas necesidades, metas y aspiraciones, Tuning ha llevado a cabo consultas con las personas líderes, pensadores locales clave y expertos de la industria, la academia y la sociedad civil y grupos de trabajo que incluyen a todos los interesados. Un primer momento de esta fase de la metodología está vinculado con la definición de las competencias genéricas. Cada área temática prepara una lista de las competencias genéricas que se consideran relevantes desde la perspectiva de la región. Esta tarea finaliza cuando el grupo ha discutido ampliamente y llegado a un consenso sobre una selección de las competencias que se consideran las adecuadas para la región. Esta tarea también se realiza con las competencias específicas. Una vez que el modo de consulta ha sido acordado y el proceso se ha completado, la etapa final en este ejercicio práctico de la búsqueda de relevancia social se refiere al análisis de los resultados. Esto se lleva a cabo de manera conjunta por el grupo y se tiene especial cuidado de no perder ninguna de las aportaciones procedentes de las diferentes percepciones culturales que pueden iluminar la comprensión de la realidad concreta.

Una vez que se ha llegado a obtener listas de competencias genéricas y específicas acordadas, consultadas y analizadas, se ha pasado a una nueva fase en estos dos últimos años que está relacionada con el **desarrollo de meta-perfiles para el área**. Para la metodología Tuning, los meta-perfiles son las representaciones de las estructuras de las áreas y las combinaciones de competencias (genéricas y específicas) que dan identidad al área disciplinar. Los meta-perfiles son construcciones mentales que categorizan las competencias en componentes reconocibles y que ilustran sus inter-relaciones.

Por otra parte, pensar sobre la educación es empeñarse en el presente pero también y sobre todo es mirar al futuro. Pensar en las necesidades sociales, y anticipar los cambios políticos, económicos y culturales. Es tener en cuenta también y tratar de prever los retos que esos futuros profesionales tendrán que afrontar y en el impacto que unos determinados perfiles de titulaciones van a tener, ya que diseñar perfiles es básicamente un ejercicio de mirada al futuro. En el presente contexto, el diseño de las carreras lleva tiempo para planificarlas, desarrollarlas, y obtener su aprobación. Los estudiantes necesitan años para conseguir los resultados y madurar en su aprendizaje y después, una vez terminada su carrera tendrán que servir, estar preparados para actuar, innovar y transformar sociedades futuras donde encontrarán nuevos retos. Los perfiles de las titulaciones deberán mirar más al futuro que al presente. Por eso es importante considerar un elemento que siempre hay que tener en cuenta que son las tendencias de futuro tanto en el campo específico como en la sociedad en general. Esto es una señal de calidad en el diseño. Tuning América Latina inició una metodología para incorporar el **análisis de las tendencias de futuro en el diseño de perfiles**. El primer paso, por lo tanto fue la búsqueda de la metodología de elaboración de escenarios de futuro, previo análisis de los estudios más relevantes en educación centrándose en el papel cambiante de las instituciones de educación superior y las tendencias en las políticas educativas. Se escogió una metodología basada en entrevistas en profundidad, con una doble entrada, por una parte había preguntas que llevaban a la construcción de escenarios de futuro a nivel general de la sociedad, sus cambios y los impactos de estos. Esta parte debía de servir como base para la segunda que versaba específicamente sobre las características del área en sí, sus transformaciones en términos genéricos tanto como de los posibles cambios en las carreras mismas que podían mostrar tendencia a desaparecer, surgir de nuevo o transformarse. La parte final buscaba anticipar, basado en las coordenadas de presente y de los motores del cambio, el posible impacto en las competencias.

Hay un último elemento que debe de tenerse en cuenta en la construcción de los perfiles, que tiene que ver con **la relación con la universidad desde donde se imparte la titulación**. La impronta y misión de la universidad debe quedar reflejada en el perfil de la titulación que se está elaborando.

El segundo eje de la metodología está vinculado con los **programas de estudio**, y aquí entran en juego dos componentes muy importantes de

Tuning: por un lado el volumen de trabajo de los estudiantes, que ha quedado reflejado en acuerdo para un Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) y todo el estudio que le dio sustento a ello, y por otra parte la intensa reflexión sobre cómo aprender, enseñar y evaluar las competencias. Ambos aspectos han sido abordados en el Tuning América Latina.

Finalmente, se abre un importante espacio para reflexionar a futuro sobre las **trayectorias del que aprende**. Un sistema que propone centrarse en el estudiante lleva a pensar cómo situarnos desde esa perspectiva para poder interpretar y mejorar la realidad en la cual estamos insertos.

Finalmente, Tuning es **un proyecto** y como tal surge con objetivos, resultados y en un contexto particular. Nace a partir de las necesidades de la Europa de 1999, y como resultante del desafío que dio la Declaración de Bolonia. Desde 2003, Tuning se convierte en un proyecto que trasciende las fronteras europeas, comenzando un intenso trabajo en Latinoamérica. En dicho contexto, se vislumbraban dos problemáticas muy concretas a las cuales se enfrentaba la universidad como entidad global, por un lado la necesidad de modernizar, reformular y flexibilizar los programas de estudio de cara a las nuevas tendencias, necesidades de la sociedad y realidades cambiantes de un mundo vertiginoso y por otra parte, vinculado estrechamente con el anterior, la importancia de trascender los límites del claustro en el aprendizaje brindando una formación que permitiera el reconocimiento de lo aprendido más allá de las fronteras institucionales, locales, nacionales y regionales. De esta forma, surge el proyecto Tuning América Latina, que en su primera fase (2004-2007) buscó iniciar un debate cuya meta fue identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior, para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia de las titulaciones y programas de estudio.

Esta nueva fase de **Tuning América Latina (2011-2013)** parte de un terreno ya abonado fruto del desarrollo de la fase anterior y ante una demanda actual de las universidades latinoamericanas y los gobiernos de facilitar la continuación del proceso iniciado. La nueva etapa de Tuning en la región tiene por objetivo general, contribuir a la construcción de un Espacio de Educación Superior en América Latina. Este desafío se encarna en cuatro ejes de trabajo muy concretos: profundizar los acuerdos de **elaboración de meta-perfiles y perfiles en las 15 áreas temáticas** incluidas en el proyecto (Administración, Agronomía, Ar-

arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Informática, Ingeniería Civil, Matemáticas, Medicina, Psicología y Química); aportar a la **reflexión sobre escenarios futuros para las nuevas profesiones**; promover la construcción conjunta de **estrategias metodológicas para desarrollar y evaluar la formación de competencias**; y diseñar un **sistema de créditos académicos de referencia (CLAR-Crédito Latinoamericano de Referencia)**, que facilite el reconocimiento de estudios en América Latina como región y que pueda articular con sistemas de otras regiones.

La puerta de Tuning al mundo fue América Latina, pero esta internacionalización del proceso hubiera tenido poco recorrido si no hubiera habido un grupo de prestigiosos académicos (230 representantes de universidades latinoamericanas) que no sólo creyeron en el proyecto sino que empeñaron su tiempo y su creatividad en hacerlo posible de sur a norte y de este a oeste del extenso y diverso continente latinoamericano. Un grupo de expertos en las distintas áreas temáticas que fueron profundizando y cobrando peso en su dimensión y fuerza educadora, en su compromiso en una tarea conjunta que la historia había puesto en sus manos. Sus ideas, sus experiencias, su empeño hizo posible el camino y los resultados alcanzados, los cuales se plasman en esta publicación.

Pero además, el proyecto Tuning América Latina fue diseñado, coordinado y gestionado por latinoamericanos y desde la región, a través del trabajo comprometido de Maida Marty Maleta, Margarethe Macke y Paulina Sierra. Esto también marcó un estilo de hacer, de comportamiento, de apropiación de la idea y de respeto profundo de cómo ésta iba a tomar forma en la región. Desde ese momento en adelante, cuando otras regiones se unan a Tuning siempre habrá un equipo local que será el responsable de pensar los acentos, las particularidades, los nuevos elementos que se habrán de crear para dar respuesta a las necesidades, que aunque muchas de ellas tengan características comunes en un mundo globalizado, llevan dimensiones propias de la región, merecen profundo respeto y son, en muchos casos, de fuerte calado e importancia.

Hay otro pilar en este camino recorrido que es necesario mencionar, los coordinadores de las áreas temáticas (César Esquetini Cáceres-Coordinador del Área de Administración; Jovita Antonieta Miranda Barrios-Coordinadora del Área de Agronomía; Samuel Ricardo Vélez González-Coordinador del Área de Arquitectura; Loussia Musse

Felix-Coordinadora del Área de Derecho; Ana María Montañó López-Coordinadora del Área de Educación; Luz Angélica Muñoz González-Coordinadora del Área de Enfermería; Armando Fernández Guillermet-Coordinador del Área de Física; Iván Soto-Coordinador del Área de Geología; Darío Campos Rodríguez-Coordinador del Área de Historia; José Lino Contreras Véliz-Coordinador del Área de Informática; Alba Maritza Guerrero Spínola-Coordinadora del Área de Ingeniería Civil; María José Arroyo Paniagua-Coordinadora del Área de Matemáticas; Christel Hanne-Coordinadora del Área de Medicina; Diego Efrén Rodríguez Cárdenas-Coordinador del Área de Psicología y Gustavo Pedraza Aboytes-Coordinador del Área de Química). Estos académicos, elegidos por los grupos temáticos a los que pertenecían, fueron los artífices de tender los puentes y estrechar los lazos entre el Comité de Gestión del proyecto del que formaban parte y sus grupos temáticos a quienes siempre valoraron, respetaron y se sintieron orgullosos de representar. Asimismo, permitieron una valiosa articulación entre las áreas, mostrando una gran capacidad de admiración y escucha a lo específico de cada disciplina para intentar integrar, acoger, aprender y potenciar cada una de las aportaciones, los puentes entre el sueño y la realidad, porque ellos tuvieron que trazar los caminos nuevos, en muchos casos de cómo hacer posible las ideas, de cómo diseñar en la propia lengua del área los nuevos enfoques, los esquemas propuestos y cómo hacer que el grupo los pensara, los desarrollara desde la especificidad de cada disciplina. El proceso seguido de construcción colectiva requiere siempre de un sólido entramado de generosidad y rigor. Ellos supieron manejarlos, y llevaron al proyecto a resultados concretos y exitosos.

Además del aporte de las 15 áreas temáticas, Tuning América Latina ha contado con el acompañamiento de otros dos grupos transversales: el grupo de Innovación Social (coordinado por Aurelio Villa) y el grupo de los 18 Centros Nacionales Tuning. El primero ha creado dimensiones nuevas que permitieron enriquecer debates y abrir un espacio a futuro de reflexión para las áreas temáticas. Sin duda, este nuevo ámbito de trabajo brindará perspectivas innovadoras para seguir pensando en una educación superior de calidad y conectada con las necesidades sociales de cada contexto.

El segundo grupo transversal al que hay que reconocer el papel importante son los Centros Nacionales Tuning, ámbito de los representantes de las máximas instancias de políticas universitarias de cada uno de los 18 países de la región, que acompañaron el proyecto desde el principio, apoyaron y abrieron la realidad de sus contextos nacionales a las

necesidades o las posibilidades que se desarrollaban desde Tuning, las comprendieron, las dialogaron con otros, las difundieron, las implementaron de diversas formas y fueron siempre referentes a la hora de encontrar anclajes reales y metas posibles. Los Centros Nacionales han sido un aporte de América Latina al proyecto Tuning, contextualizando los debates y asumiendo y adaptando los resultados a los tiempos y necesidades locales.

Nos encontramos finalizando una etapa de intenso trabajo. Los resultados previstos en el proyecto se han alcanzado con creces. Fruto de ese esfuerzo y compromiso, se presentarán a continuación las reflexiones del área de Administración. Este proceso finaliza ante el reto de continuar haciendo nuestras estructuras educativas mucho más dinámicas, favoreciendo la movilidad y el encuentro dentro de América Latina y a su vez tendiendo los puentes necesarios con otras regiones del planeta. Este es el desafío de Tuning en América Latina.

Julio de 2013

*Pablo Beneitone, Julia González y Robert Wagenaar*

## Consideraciones previas

A continuación se describen algunos aspectos que caracterizan a la formación de administradores en América Latina que sirven como antecedentes a los temas desarrollados en este documento.

Las carreras de administración son las más demandadas a nivel de pregrado y postgrado en toda América Latina y se observa cada vez más el reconocimiento al profesional en administración como un actor muy importante en el desarrollo de las organizaciones.

Por parte de las empresas existe una demanda creciente para que los profesionales de administración estén preparados en el manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's), tengan las capacidades para actuar en múltiples escenarios con niveles de complejidad y ambigüedad, para trabajar en equipo, comunicarse en forma oral, escrita y electrónica y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, los nuevos lineamientos curriculares proponen que los cursos no solo se centren en los contenidos trabajados convencionalmente por disciplinas sino sobre todo en las capacidades que la sociedad y el mercado exigen de los profesionales. Con este nuevo enfoque se observa una flexibilización curricular y una visión globalizada que exige una preparación para actuar en espacios nacionales y mundiales en los cuales el dominio de un idioma extranjero se vuelve fundamental para que el profesional sea competitivo.

La estrategia pedagógica empleada más frecuentemente trabaja con los ejes temáticos de la administración: talento humano, comunica-

ción, mercadeo, teoría general de las organizaciones, finanzas y la organización de la producción, de los cuales saldrán los contenidos que servirán en la definición de las competencias específicas del administrador. Estos contenidos deben tener una secuencia conforme al orden de implementación de una empresa y a la armonización de los conceptos definida por los docentes en base al planeamiento interdisciplinario. Además es necesario tomar en consideración los siguientes principios fundamentales que deben guiar el quehacer pedagógico:

- Los objetivos generales del curso deben estar contextualizados con el entorno institucional, político, geográfico y social que pongan de relieve la necesidad de integración de la institución y el medio en el que opera.
- La interdisciplinariedad que permita que el estudiante articule los contenidos trabajados en otras disciplinas con su disciplina y sus implicaciones con el mundo real.
- La integración entre la teoría y la práctica, dejando en claro la importancia del aprendizaje significativo, evitando que el estudiante sea un mero depósito de contenidos. En el contexto actual la creación de más puestos de trabajo y la necesidad de mejorar el nivel de profesionalización se vuelven imperativos y alcanzar un mayor nivel de profesionalización requiere un gran esfuerzo para asociar entre el ser, el saber y el saber hacer, como lo determinó la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO en París en 1998.
- El constante perfeccionamiento como un valor vital que permite al estudiante y al trabajador estar en procesos permanentes de aprendizajes y mejoramiento continuo. Alvin Toffler, en su visión futurista considera que los analfabetos del siglo XXI serán aquellos que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender. Es decir, la predisposición a la formación permanente debe ser constante.

Una de las demandas más importantes es el cambio de visión del profesorado sobre educación a través de la cual el estudiante disfruta de mayor libertad y autonomía, valiéndose de la ventaja de un aprendizaje y trabajo en red con conexión directa con el entorno real. El nuevo perfil de los jóvenes requiere de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje basadas en el diálogo, la participación, la creatividad y la movilidad.

La construcción del conocimiento en la administración ha sido marcada por complejas interacciones entre el mundo empresarial y el espacio académico. Las conexiones entre estas dos esferas de conocimiento están marcadas por concepciones estereotipadas basadas en resistencias recíprocas (VERSIANI y VERSIANI, 1998), que deben ser superadas.

En algunos países de América Latina la evaluación a los programas de administración ha sido una constante y se ha convertido en un mecanismo importante de mejoramiento y de rendición de cuentas y que les ha llevado inclusive a buscar acreditaciones internacionales.

Otro de los aspectos que las instituciones de educación superior deben analizar es la forma de retroalimentarse y enriquecerse con los aportes de los estudiantes y graduados, de la comunidad académica en general y de los empresarios dispuestos a contribuir a la formación de nuevos profesionales.

Los graduados de esta área deben cumplir características que combinen liderazgo, experticia, visión para los negocios y espíritu empresarial, que sean capaces de brindar bienestar a sí mismos y a los demás, así como de realizar investigaciones en el área, lo que significa contar con un conocimiento profundo de las ciencias administrativas y saber realizar demandas inter disciplinarias a las ciencias humanas y sociales para integrarlas en un enfoque sistémico a la organización.

La sociedad requiere un futuro administrador que esté motivado a romper paradigmas y a actuar en un mundo de complejidad creciente y cambiante. Para que este profesional cumpla con la responsabilidad social y las expectativas del mercado de trabajo, es necesario articular los conocimientos recibidos con los requerimientos laborales, de esta manera las barreras existentes entre las disciplinas quedarán superadas.

El esquema del presente informe se estructura en cuatro capítulos que abarcan la definición del meta-perfil de egreso de un administrador, una visión futura del área de administración, una estimación del volumen de trabajo de los estudiantes y la identificación de estrategias de enseñanza-aprendizaje y evaluación de competencias; concluyendo con unas reflexiones generales que sintetizan los criterios más relevantes desarrollados en este trabajo.

En el proceso de construcción de este estudio participaron como autores doce académicos latinoamericanos pertenecientes a once países:

Mabel Becerra Urquidi-Bolivia, Bernardina Cisternas Arapio-Chile, César Esquetini Cáceres-Ecuador, Beatriz Guinovart Firpo-Uruguay, Guilherme Marback Neto-Brasil, Calixto Mendoza Roca-Colombia, Gustavo Pereda Lecuna-Venezuela, Marcio Sierra Varela-Honduras, Sergey Udolkin Dakova-Perú, Ricardo Uribe Marín-Colombia, Bárbara Valle Torres-México, Adán Vaquerano Amaya-El Salvador; constituyendo una muestra de amistad, trabajo en equipo, compromiso e integración.

Para concluir estas consideraciones iniciales se comparte un pensamiento de la brasileña Marilena Chauí quien define de una manera profunda lo que debe ser el proceso de aprendizaje: «Podemos decir que hay formación cuando hay obra de pensamiento y que hay obra de pensamiento cuando el presente es aprehendido como aquello que exige de nosotros el trabajo de la interrogación, de la reflexión, de la crítica, de tal manera que nos volvemos capaces de elevar al plano del concepto lo que fue experimentado como cuestión, pregunta, problema, dificultad.»

# 1

## Estudio del meta-perfil de egreso de un Administrador

### 1.1. Antecedentes

Una de las inquietudes que se presentó en el Grupo de Administración antes de abordar la elaboración del meta-perfil del área fue la necesidad de revisar las 47 competencias, 27 genéricas y 20 específicas definidas en la Fase I del Proyecto Tuning América Latina, por dos razones importantes: el tiempo transcurrido desde sus definiciones iniciales, más de cinco años; y, la rica experiencia acumulada, en este período con la aplicación práctica de estas competencias.

Luego del primer análisis realizado se concluyó que el número de competencias era elevado, lo que dificultaba sobre todo el proceso de evaluación, verificación objetiva del desarrollo alcanzado de cada competencia en cada uno de los estudiantes y, por otro lado, la complejidad para la comprensión de los perfiles de egreso por parte de los docentes, estudiantes, empleadores y público en general; por lo que era indispensable encontrar una combinación de un mínimo número de capacidades nucleares que debe tener un egresado de administración que representen la identidad del área disciplinar.

A continuación se presenta el proceso seguido desde el análisis de las 47 competencias iniciales a la definición de trece macro competencias<sup>1</sup> que describen el meta-perfil del egresado en el área administrativa, así

---

<sup>1</sup> A estas nuevas competencias se les denominó macro competencias para diferenciarles de las iniciales y por el alcance más general y globalizante que tienen.

como las validaciones realizadas en los países latinoamericanos y las reflexiones a las que se llegaron.

Cabe indicar que el proceso llevado a cabo fue de tipo espiral ascendente. Siempre que se avanzaba se tenía que regresar para revisar lo anterior y de esta manera vigilar siempre la consistencia de los cambios efectuados.

## **1.2. Identificación de las macro competencias**

El primer lugar se realizó un análisis de completitud de las competencias genéricas, es decir de contestarse a la pregunta si estas competencias definen totalmente el perfil de un egresado universitario en los tiempos actuales, la respuesta fue que las 27 competencias estaban vigentes y que era necesario incorporar una competencia adicional, que siendo una competencia válida para todas las áreas, sobre todo, era extremadamente importante para administración: «La capacidad de emprendimiento e innovación», con un alcance amplio no solo de emprender nuevos negocios, sino también proyectos individuales, sociales y gubernamentales, con el componente de innovación para la generación de valor agregado.

Con este conjunto de 28 competencias se realizó un ejercicio de tratar de disminuir su número sin que esto signifique la pérdida de alguna capacidad sustantiva del egresado de administración, entonces el esfuerzo se concentró en encontrar competencias más generales y más globalizantes (macro competencias). Luego de la primera fase de este proceso se llegó a once competencias y en una segunda fase, con la aplicación de un procedimiento más exhaustivo se obtuvieron cinco competencias.

Un proceso parecido se efectuó con las veinte competencias específicas. Se analizó la pertinencia e importancia de estas competencias y se concluyó que faltaba incorporar una nueva competencia específica: «administrar los recursos humanos, físico, financieros y otros de la organización», la palabra «otros» contempla la tecnología, la información, el conocimiento, etc.

En esta fase del proceso se realizó el análisis no solo de estas 21 competencias sino asociándolas a las nuevas cinco competencias genéricas, debido a que en el meta-perfil no se hace la distinción entre genéricas y

### Cuadro 1

Competencias genéricas y específicas definidas en la Fase I del Proyecto Tuning-América Latina

Competencias genéricas		Competencias específicas	
1	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	1	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo.
2	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	2	Identificar y administrar los riesgos de las organizaciones.
3	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	3	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
4	Conocimiento sobre el área de estudio y profesión.	4	Administrar un sistema logístico integral.
5	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	5	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
6	Capacidad de comunicación oral y escrita.	6	Identificar las interrelaciones funcionales en la organización.
7	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	7	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
8	Habilidades en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación.	8	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
9	Capacidad de investigación.	9	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
10	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	10	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
11	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.	11	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa.
12	Capacidad crítica y autocrítica.	12	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	13	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14	Capacidad creativa.	14	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.

Competencias genéricas		Competencias específicas	
15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	15	Mejorar e innovar los procesos administrativos.
16	Capacidad para tomar decisiones.	16	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
17	Capacidad de trabajo en equipo.	17	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
18	Habilidades interpersonales.	18	Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa.
19	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	19	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.
20	Compromiso con la conservación del medio ambiente.	20	Formular planes de marketing.
21	Compromiso con su medio socio-cultural.		
22	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.		
23	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.		
24	Habilidad para trabajar en forma autónoma.		
25	Capacidad para formular y gestionar proyectos.		
26	Compromiso ético.		
27	Compromiso con la calidad.		

específicas. Se procedió a realizar un nuevo proceso de agrupamiento, de redefiniciones, de eliminación y de depuración con el cual se obtuvieron trece macro competencias que definen el meta-perfil de un administrador en el mundo actual.

## Cuadro 2

### Macro competencias iniciales

Macro competencias	
1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios.
2	Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios.
3	Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.
4	Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
5	Interpretar la información contable financiera para la toma de decisiones.
6	Compromiso ético y responsabilidad social.
7	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
8	Formular y utilizar sistemas de información para la gestión.
9	Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones.
10	Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización.
11	Capacidad de aprender a aprender.
12	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/Capacidad de emprendimiento e
13	Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.

### 1.3. Definición de categorías

Con el propósito de corroborar la completitud de las trece macro competencias identificadas se definieron cuatro categorías que abarquen todos los ámbitos fundamentales del área de administración y se les agrupó a las trece macro competencias en estas categorías. En el numeral 4 se detallan las definiciones finales de estas categorías.

Una vez definidas y validadas las trece nuevas competencias dentro del Grupo de Administración el siguiente paso fue validarlas fuera del Grupo para comprobar si efectivamente estas macro competencias constituyen el núcleo de los perfiles de los egresados de las carreras de administración.

**Cuadro 3**  
Categorías y macro competencias

Categorías		Macro competencias
1	Desarrollo personal y organizacional	Compromiso ético y responsabilidad social.
2		Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.
3		Capacidad de aprender a aprender.
4		Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
5	Innovación y emprendimiento	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/Capacidad de emprendimiento e innovación.
6		Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
7	Gestión estratégica	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios.
8		Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios.
9		Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
10		Formular y utilizar sistemas de información para la gestión.
11	Análisis del negocio	Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones.
12		Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización.
13		Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones.

#### 1.4. Contrastación del meta-perfil en los diferentes países

Para cumplir con este objetivo se acordó que cada miembro del Grupo contraste los resultados obtenidos en su respectivo país. Las alternativas propuestas de validación fueron: con las carreras de administración de su propia universidad, con las carreras del área de administración de

otras universidades referentes del país, con los perfiles definidos por órganos oficiales o con los perfiles establecidos por los correspondientes gremios.

El instrumento básico para el estudio consistió en una matriz cuyas filas eran las categorías y para cada una de ellas las macro competencias asociadas, y las columnas las instituciones analizadas. Esta matriz debía ser llenada calificando el nivel de pertinencia de cada macro competencia por cada una de las instituciones, además incluir los comentarios emitidos por cada macro competencia (análisis horizontal), y un análisis vertical, es decir con los comentarios generales hechos por las instituciones.

Como se indicó en el párrafo anterior además del análisis cualitativo que se recogen con los comentarios a las macro competencias se solicitó calificar el nivel de pertinencia global de las trece macro competencias con los perfiles analizados en cada país, para lo cual se estableció una escala del 1 a 4 con el siguiente significado:

#### **Cuadro 4**

Valoración del nivel de pertinencia

<b>Valoración</b>	<b>Significado</b>
4	Totalmente pertinente
3	Pertinente
2	Poco pertinente
1	No pertinente

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron: entrevista, desarrollo de talleres y el acceso a documentos sobre todo a través de las páginas web institucionales.

La información requerida tenía como fuentes a los responsables de las carreras, los perfiles de egreso y de ser necesario las mallas o programas de estudio con sus contenidos.

El estudio se realizó en diez países latinoamericanos: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Perú, Uruguay y Vene-

zuela. En estos países se analizaron los perfiles de 138 universidades, un perfil definido por un gremio y dos perfiles definidos por dos instituciones estatales.

Cabe aclarar que no se trata de un estudio exhaustivo en cada uno de los países ni de la región en general, sino simplemente la validación externa de las definiciones realizadas por el Grupo de Administración, a través de especialistas o de documentación, con el propósito de disponer de una retroalimentación confiable.

Los resultados del estudio tienen básicamente cuatro dimensiones:

a) *Nivel de pertinencia de las trece macro competencias en los diferentes países.*

Del cuadro presentado se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El promedio general de las trece competencias es de 3.36 lo que les ubica, de acuerdo a la escala definida, entre Pertinente y Totalmente Pertinente.
- Diez de las trece macro competencias, el 77%, han sido valoradas sobre los tres puntos, es decir entre Pertinente y Totalmente Pertinente.
- Existen seis macro competencias que superan la valoración del 3,5 lo que significaría que han sido consideradas Totalmente Pertinentes.
- Tres macro competencias tienen una valoración inferior a tres pero superior a 2,5 es decir que serían consideradas Pertinentes.
- La valoración por países va desde 2,42 al 3,85; sin embargo nueve de los diez países dan una valoración global mayor que tres.
- En términos generales se podría afirmar, en base a estos resultados alcanzados, que las trece macro competencias si constituyen un núcleo para las carreras de administración y son un punto inicial para análisis posteriores.

**Cuadro 5**  
Pertinencia de las macro competencias por país

Categorías	Macro competencias	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	El Salvador	Honduras	México	Perú	Uruguay	Venezuela	Promedio País
Desarrollo personal y organizacional	Compromiso ético y responsabilidad social.	4,00	4,00	4,00	3,86	3,00	4,00	4,00	3,75	4,00	2,83	3,74
	Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.	4,00	4,00	3,00	3,71	4,00	3,00	4,00	3,75	4,00	2,83	3,63
	Capacidad de aprender a aprender.	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	1,67	3,47
Innovación y emprendimiento	Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,65
	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores/Capacidad de emprendimiento e innovación.*	4,00	4,00	4,00	3,57	4,00	3,00	4,00	3,75	3,50	1,83	3,565
	Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	3,00	3,00	3,00	3,71	3,00	2,00	4,00	3,25	4,00	2,42	3,14

Categorías	Macro competencias	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	El Salvador	Honduras	México	Perú	Uruguay	Venezuela	Promedio País
Gestión estratégica	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, en distintos escenarios.	4,00	4,00	4,00	3,86	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,42	3,93
	Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios.	3,00	3,00	2,50	3,57	4,00	3,00	4,00	3,75	3,00	2,75	3,26
	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	3,00	3,00	3,00	3,21	3,00	3,00	3,00	3,25	3,00	1,17	2,86
	Formular y utilizar sistemas de información para la gestión.	3,00	3,00	2,50	3,57	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,33	2,89
	Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones.	4,00	3,00	2,50	3,43	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,92	3,31
Análisis del negocio	Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización.	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	3,25	3,00	3,25	3,60
	Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones.	2,00	2,00	1,50	3,21	2,00	3,00	4,00	2,75	3,00	3,00	2,65
Promedio	Promedio	3,46	3,46	3,12	3,67	3,46	3,15	3,85	3,52	3,50	2,42	3,36

## b) *Las observaciones realizadas para cada una de las macro competencias*

Como parte de la metodología de validación de la pertinencia de las macro competencias como elementos troncales en el perfil de egreso de un administrador, además del proceso cuantitativo de valoración descrito anteriormente, se recogieron observaciones para cada una de las macro competencias. Las principales observaciones se incorporaron en el siguiente cuadro.

**Cuadro 6**  
Observaciones por cada macro competencia

	<b>Macro competencia</b>	<b>Observaciones</b>
1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo en distintos escenarios	A criterio de los entrevistados, es una macro competencia fundamental para un administrador. Se observa que se desarrolla a través de esta competencia el pensamiento estratégico que debe tener un administrador.
2	Mejorar e innovar el proceso administrativo y de negocios	Se resalta la importancia para un administrador del manejo de los procesos. Se sugiere que el alcance del proceso administrativo y de negocios debe entenderse además en los ámbitos financieros, técnicos y comerciales.
3	Ejercer el liderazgo para el logro de los objetivos en la organización	Todos consideran que si bien es cierto que es una competencia importante para el ejercicio de muchas profesiones para el caso del administrador, se vuelve nuclear, ya que los administradores son los encargados, a través del cumplimiento de la función de gestión de talento humano, de dar ejemplo de liderazgo para conseguir los objetivos institucionales. Se propone desarrollar en esta macro competencia la habilidad para negociar.
4	Formular, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	Existe la coincidencia de que el manejo de proyectos empresariales es una competencia fundamental para el desempeño de un administrador. Se realiza la observación que es más adecuada al verbo «elaborar» que «formular» proyectos.
5	Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones	Se propone que esta macro competencia sea: «Gestionar el equilibrio entre la inversión y el financiamiento»; por otro lado, se observa que no sólo es necesario la interpretación de la información financiera, sino también la estadística, para la toma de decisiones.

	<b>Macro competencia</b>	<b>Observaciones</b>
6	Compromiso ético y responsabilidad social	Esta competencia es la segunda mejor valorada. Se discute si para desarrollar esta competencia se debe optar por ser tratada desde una perspectiva sólo transversal o una solución mixta a través de asignatura/s específica/s, acompañadas de un tratamiento transversal. Se propone, para un mejor desarrollo de esta competencia, identificar los aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
7	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	Ocupa el tercer lugar en relación al puntaje más bajo. En la mayoría de las mallas no aparece relacionada directamente a una o varias asignaturas en particular, sino su presencia es a nivel de contenidos.
8	Formular y utilizar sistemas de información para la gestión	Ocupa el segundo lugar en relación al puntaje más bajo. La observación que se repite es de no usar la palabra «formular», sino «definir», y también existe la recomendación que sea una competencia con mayor alcance que no sólo se refiera a los sistemas de información sino a la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.
9	Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones	Es la competencia con el puntaje más bajo. Se realizan dos observaciones sobre su alcance: si debe llegar a «evaluar el impacto» o sólo a conocer el marco jurídico y que debe referirse únicamente al ámbito de las normas comerciales, laborales y tributarias. Por otro lado, en relación a la forma de afrontar a esta competencia, se plantea si para desarrollarla de mejor manera se debe optar desde una perspectiva transversal o a través de asignatura/s específica/s o mixta.
10	Administrar los recursos humanos físicos, financieros y otros de la organización	Ocupa el cuarto lugar en relación a mejor puntuada. Se coincide con el alcance dado al incluir «otros recursos», porque se considera que en los actuales momentos es prioritaria la gestión de la información y el conocimiento de las organizaciones.
11	Capacidad de aprender a aprender	La observación que se presenta es remarcar que no existe otra forma de estar vigente en el entorno tan cambiante que vivimos con todo el desarrollo vertiginoso de las ciencias.
12	Detectar oportunidades para emprender negocios innovadores	Consideran que los alcances que tienen el emprendimiento e innovación debería ser incorporado en el enunciado; es decir, la propuesta sería: detectar oportunidades para emprender negocios innovadores, proyectos individuales, sociales y gubernamentales.
13	Capacidad de comunicación y trabajo en equipo	Ocupa el tercer lugar en relación a mejor puntuada. La observación es que la comunicación no sólo debe referirse a la oral y escrita, sino en los actuales momentos hacer énfasis en la digital.

Es necesario resaltar que cada una de las observaciones fue tratada por el equipo y evaluada y dependiendo del resultado de este análisis fue acogida y por lo tanto incorporada en su redacción.

c) *El nivel de pertinencia de las categorías*

**Cuadro 7**  
Pertinencia por categoría y país

Categorías	Bolivia	Chile	Colombia	Ecuador	El Salvador	Honduras	México	Perú	Uruguay	Venezuela	Promedio Categorías
Desarrollo personal y organizacional	3,75	4,00	3,50	3,89	3,75	3,50	4,00	3,75	4,00	2,08	3,62
Innovación y emprendimiento	3,50	3,50	3,50	3,64	3,50	2,50	4,00	3,50	3,75	2,13	3,35
Gestión estratégica	3,25	3,25	3,00	3,55	3,25	3,25	3,50	3,63	3,25	2,42	3,23
Análisis del negocio	3,33	3,00	2,50	3,55	3,33	3,00	4,00	3,08	3,00	3,06	3,19

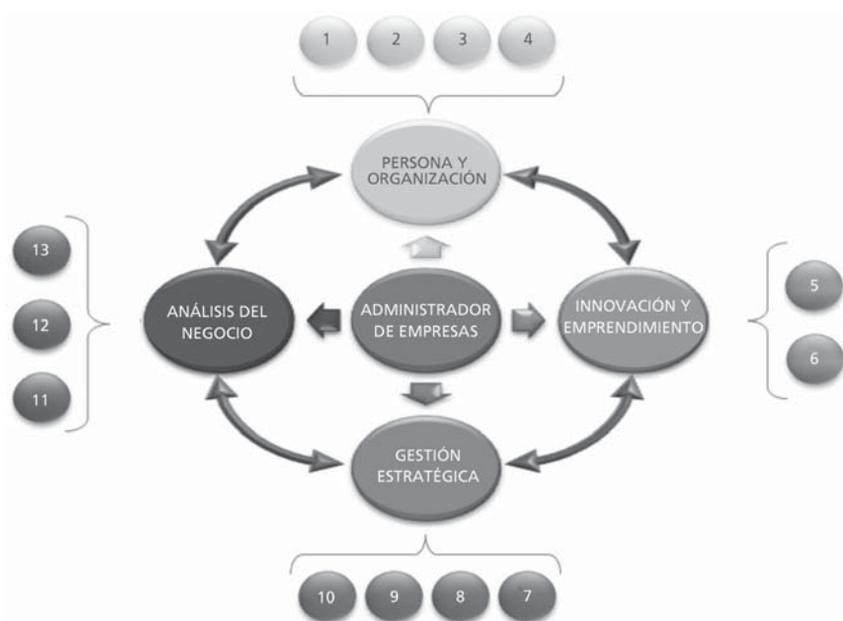
Algunas conclusiones al analizar el Cuadro 7.

- Como se indicó anteriormente el nivel de pertinencia de las macro competencias es alto en consecuencia las categorías que las agrupan también tienen valoraciones altas. Todos los promedios están entre 3 y 4 por lo que de acuerdo a la escala empleada sería de Totalmente Pertinente a Pertinente.
- La categoría que alcanza el menor valor es la de Análisis del Negocio y la que logra el puntaje más alto es el Desarrollo Personal y Organizacional.
- Si se analiza a nivel de países la categoría mejor puntuada en los nueve de los diez países es la de Desarrollo Personal y Organizacional, lo que muestra el interés y énfasis que se dan a las capacidades generales que se relacionan con el individuo y las colectividades. Para el caso de Venezuela es el Análisis del Negocio es decir las metodologías y herramientas que garanticen la permanencia y crecimiento de la empresa.

- Con respecto a las categorías menos valoradas en su pertinencia por países, cinco (Perú, Uruguay, Chile, Colombia y Ecuador) tienen la más baja a Análisis del Negocio, cuatro a Gestión Estratégica (Bolivia, Ecuador<sup>2</sup>, El Salvador y México) y dos a la categoría de Innovación y Emprendimiento (Venezuela y Honduras).

e) *Incorporación de la retroalimentación recibida en el proceso de consulta a los países*

Cabe recordar que la primera definición de las categorías se dio al inicio de este trabajo con el propósito de validar si con la definición de las trece macro competencias se cubrían los cuatro ejes fundamentales de la administración de empresas. A continuación se presentan los nombres definitivos de las categorías y sus definiciones.



**Figura 1**  
Categorías de Administración de Empresas  
y su relación con las macro competencias finales

<sup>2</sup> En el caso de Ecuador es nombrado en dos ocasiones debido a que la valoración más baja correspondió a dos categorías con igual valor.

**Cuadro 8**  
Definición de categorías

Categorías	Definición
Persona y organización	Engloba el concepto de indivisibilidad de la persona y la organización, en el sentido que el talento humano es importante para el desarrollo de la organización, así como lo es la organización para el progreso profesional de la persona, lo que conlleva al establecimiento de un compromiso de mutuo beneficio.
Innovación y emprendimiento	Esta categoría enfatiza el uso de la innovación y la realización de emprendimientos, como motor de los procesos de desarrollo y transformación empresarial, centrados en una visión de negocio comprometida con la generación de valor y la mejora de su entorno.
Gestión estratégica	El propósito fundamental de esta categoría se centra en potenciar procesos administrativos alineados con la misión y visión organizacionales, direccionando los esfuerzos y recursos hacia el logro de sus objetivos estratégicos.
Análisis del negocio	Contempla la aplicación de metodologías y herramientas para la optimización de procesos y operaciones, que hacen posible la toma de decisiones, para garantizar la permanencia y crecimiento de la organización, en un entorno competitivo, incierto y cambiante.

Una vez precisadas las categorías se procedió a revisar las macro competencias. En las observaciones realizadas por los académicos entrevistados se evidenció que más que aumentar algunas macro competencias o disminuirlas, era indispensable ajustar sus definiciones por tres razones: 1) la necesidad de ser precisos con el lenguaje por las distintas interpretaciones que se dan de algunos términos en los diferentes países; 2) la rigurosidad en el lenguaje que se requiere en el ámbito académico; y, 3) por el alcance exacto que deben tener las macro competencias ya que pueden marcar la diferencia entre el perfil de un especialista y el de un usuario.

Estas razones condujeron a que se modifique la redacción de las trece macro competencias ubicándolas en una forma verbal. Otros cambios de consideración se dieron en la redacción de dos macro competencias que habían sido observadas (ver Cuadro 6) por una falta de claridad en

sus alcances y que tuvieron la valoración más baja en las consultas realizadas en los países; así, «Evaluar el impacto del marco jurídico en la gestión de las organizaciones», con un alcance que se aproximaba más al perfil de un abogado, por «Evalúa el impacto de la normatividad comercial, laboral y tributaria, en la gestión de las organizaciones»; y, «Formular y utilizar sistemas de información para la gestión» se transformó en «Define y utiliza los sistemas de información requeridos para la gestión»

**Cuadro 9**  
Categorías y macro competencias finales

Categorías		Macro competencias
1	Persona y organización	Es ético y socialmente responsable.
2		Ejerce liderazgo para el logro de los objetivos en la organización.
3		Es capaz de aprender a aprender.
4		Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo.
5	Innovación y emprendimiento	Detecta oportunidades para emprender negocios.
6		Formula, evalúa y administra en forma eficaz y eficiente proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
7	Gestión estratégica	Desarrolla planeamiento estratégico, táctico y operativo en distintos escenarios.
8		Optimiza el proceso administrativo y de negocios.
9		Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones.
10		Define y utiliza los sistemas de información requeridos para la gestión.
11	Análisis del negocio	Analiza la información contable, financiera y de mercado para la toma de decisiones.
12		Evalúa el impacto de la normatividad comercial, laboral y tributaria, en la gestión de las organizaciones.
13		Optimiza los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización.

## 1.5. Reflexiones

Es necesario insistir que no se trata de un estudio exhaustivo en cada uno de los diez países ni de la región en general, sino ha sido una construcción inicial realizada por el Grupo de Administración del Proyecto Tuning-América Latina contrastada a través de documentos o pares académicos.

Considerando que la valoración general que han recibido las trece macro competencias ha sido 3,36 que, de acuerdo a la escala de valoración significa de Pertinente a Totalmente Pertinente, se puede afirmar que las trece macro competencias constituyen el núcleo para las carreras de administración y son una valiosa base para estudios posteriores.

A través de la definición de categorías se pudo realizar una validación adicional para corroborar que las 13 macro competencias cubrían los ejes fundamentales de la administración. La valoración global a nivel de categorías fue alta entre 3,19 a 3,62.

En la validación cualitativa que se realizó a través de comentarios y observaciones que se les solicitó a los pares académicos sobre las meta competencias, no se recomendó aumentar o disminuir su número sino más bien precisar los alcances de algunas de ellas.

Los resultados también son positivos a nivel de países con valoraciones que van de 2,42 a 3,85 en la validación de las macro competencias. Sin embargo, la muestra es muy pequeña para generalizar las tendencias con el énfasis que se da en los diferentes países en relación a las categorías.

Uno de los productos del presente estudio constituyen las definiciones de categorías y macro competencias que con la retroalimentación recibida por los académicos fueron mejoradas en su alcance y precisión.



# 2

## Escenarios de futuro para el Área de Administración

### 2.1. Antecedentes

Con el propósito de visualizar los escenarios de futuro en relación a las nuevas profesiones y competencias emergentes para el área de administración se entrevistaron a un total de treinta personas reconocidas y con prestigio en cada uno de los once países, los que brindaron sus percepciones sobre el futuro próximo, tomando como un alcance referencial veinte años.

En base a los análisis de estas entrevistas a continuación se presenta: una breve descripción del perfil de los entrevistados, las profesiones que se vislumbran y las competencias identificadas como necesarias para esas profesiones futuras.

### 2.2. Breve descripción del perfil de los entrevistados

Las treinta entrevistas realizadas se distribuyen de la siguiente manera: ocho países con dos entrevistas cada uno, Venezuela tres, Uruguay cinco y Brasil seis.

En cuanto a género el 93.4% correspondió entrevistados hombres y el 6.6% a mujeres.

En relación al área académica de formación de los entrevistados: el 33.33% en administración, el 13.3% en ingeniería comercial, el 10% en administración y contabilidad, el 6.6% en ingeniería mecánica,

el 6.6% en informática, el 6.6% en sociología y el resto es decir el 23.57% en áreas de derecho, comunicación, economía y psicología.

El 63.33% cuentan con títulos de maestría y el 36.66% la titulación de doctorado. Cerca de 10% de los entrevistados obtuvieron sus titulaciones de maestría o doctorado en el extranjero.

El 36.3% son docentes y más del 80% tienen experiencia en altos cargos directivos en empresas públicas y privadas. Entre estos están un ex vicepresidente de la república, dos ministros de estado y tres rectores. Cerca del 30% del total corresponden a decanos de universidades. La mayoría cuenta con una experiencia mayor a los diez años.

### **2.3. Caracterización de los escenarios de futuro planteados**

De las entrevistas realizadas se vislumbran dos escenarios posibles en el futuro cercano como la visión de dos aceras opuestas que marcan la calle por la cual transitará la humanidad, apartándose de un escenario y acercándose al otro y viceversa.

Los dos escenarios están fuertemente influenciados por los avances tecnológicos y científicos que cambiarán los comportamientos individuales, de la familia y de la sociedad y tienen como factor diferenciador el nivel de conciencia humana que marcará las relaciones del hombre con sus semejantes, la tecnología, la cultura y la naturaleza.

*El escenario ALFA.* Caracterizado por un alto nivel de conciencia de las personas en lo que significan sus relaciones humanas, los daños al planeta, los peligros de la tecnología y su responsabilidad social. Es un mundo más democrático e incluyente a las grandes mayorías y a las diversidades; con mayor acceso a la información, educación y cultura; más transparente, justo y equitativo, que brinda oportunidades para las realizaciones individuales y colectivas, buscando una mejor calidad de vida soportada por la tecnología y valores humanos,

*El escenario BETA.* Caracterizado por una deshumanización cada vez más radical, una pérdida de sentido y contacto humano. En un mundo en el cual crece la brecha entre los grupos sociales como consecuencia de las ventajas de algunos en relación a los factores claramente identificados: acceso a la educación de calidad, comprensión de la nueva dinámica de crecimiento basado en el conocimiento, investigación, in-

novación y las nuevas oportunidades de empleo y remuneración. Los grupos privilegiados tendrán una sólida formación y un elevado acceso a tecnologías de información, disfrutando de altos niveles de calidad de vida, en contraposición a los grupos mayoritarios con unos pobres niveles educativos y grandes demandas económicas, sociales y políticas.

No obstante, como dijimos anteriormente la humanidad transitará por el escenario GAMA es decir, la alternativa dinámica que se moverá entre los escenarios ALFA y BETA.

A continuación a manera de prospectiva se presentan algunas características, que de acuerdo a los entrevistados, tendrá la humanidad en el futuro próximo:

- La sociedad continuará su proceso de cambio y transformación, acercándose a las nuevas fronteras basadas en el conocimiento, la innovación y la comunicación, afrontando las transiciones, agregando aquellas dimensiones exigidas por el cambio, ajustando y adaptando comportamientos como son un mejor entendimiento de los procesos sicosociales, la cultura y los valores, la protección del medio ambiente y el respeto por la diversidad.
- Los cambios serán continuos y acelerados. La sociedad vivirá una profunda transformación con el uso de la tecnología que tendrá un impacto importante en la calidad de vida y efectos negativos en las relaciones interpersonales por el uso intenso de las herramientas tecnológicas que generarán más gente aislada, paradójicamente en el contexto de un mundo de gran desarrollo de las redes sociales especializadas.
- El avance de la tecnología en todas las áreas de la sociedad transformará significativamente nuestro modo de vida. Los hábitos y estilos de vida continuarán cambiando. La clave para el desarrollo será la innovación. Desde procesos de robotización hasta electrodomésticos inteligentes, el ingenio y la innovación humana se servirán de la tecnología para poder desarrollar nuevos productos, sistemas de producción, medios de comunicación e información y servicios, que simplificarán o transformarán la cotidianidad.
- Se profundizará la globalización y habrá una mayor movilidad humana, de productos, servicios y capitales, y una gran diversidad de personas y realidades trabajando juntas.

- Los ciudadanos estarán más involucrados con las decisiones políticas y sociales de sus países.
- En relación a la población, se espera un incremento demográfico concentrado en ciertos grupos humanos, entre otros factores por: un aumento de la esperanza de vida, se prevé que niños que nacerán después del 2030 vivirán en promedio 130 años, por otro lado aumentará la clase media y crecerá significativamente la población mayor de 65 años (adultos mayores); y todos estos cambios se darán sobre todo en Asia.
- El aumento significativo de la esperanza de vida estará sustentado por los adelantos en ingeniería genética que potenciarán las dimensiones física e intelectual de los seres humanos; por la medicina regenerativa y personalizada de acuerdo al genoma; a los aportes de la nanotecnología en diagnósticos y curaciones; y, por los esfuerzos en la medicina preventiva.
- El gran desafío para el futuro de la humanidad será resolver la crisis climática ya que se duplicarán las necesidades energéticas en estos próximos 20 años lo que incidirá en un mayor número y fuerza de los desastres naturales como inundaciones, huracanes, sequía, la escases de agua dulce y la acelerada desaparición de especies vivas. Un punto crucial es este desafío será obtener la voluntad política a nivel mundial para que todos los esfuerzos que se realizan por disponer de energías más limpias y más baratas, el reciclaje y el cuidado ambiental se conviertan en modos de vida planetarios.
- Desde el punto de vista del liderazgo económico se visualizan a dos grupos de países: El primero conformado por las máximas potencias económicas que estará precedida por China, seguido de los Estados Unidos y luego por la India, país que tiene la mayor tasa de crecimiento. El otro bloque integrado por los países que les siguen a los señalados anteriormente pero a una distancia considerable: Alemania, Brasil, Rusia, Reino Unido y Francia. Se vislumbra un mayor protagonismo de América Latina en la economía mundial junto a los países asiáticos.
- Por otro lado, se considera que la brecha económica entre países disminuirá pero aumentará entre los ciudadanos de un mismo país.
- Los desarrollos científicos y tecnológicos se darán sobre todo en las áreas de informática, nanotecnología, nuevos materiales y biotec-

nología. Habrá avances en el estudio del genoma, biología sintética alineada a la producción de combustible de bajo costo, bioenergía, sustentabilidad: agua, energía y alimentos. Así como en la década de los sesentas se pudo manejar la materia a nivel micro, con lo cual se dio origen a la micro-electrónica, en el futuro se consolidará a nivel nano, es decir a nivel atómico, molecular y celular.

- En relación a la informática se espera mayores niveles de automatización en las industrias, una manufactura digital con impresoras de tres dimensiones, la utilización masiva de robots y la conversión electrónica de los medios de comunicación a través de internet. Además computadores mucho más poderosos que conecten todo el planeta. Uso intensivo de las redes sociales especializadas y la creación de conocimiento a través de mecanismos wiki. Uno de los grandes dilemas éticos del futuro será la presencia de máquinas inteligentes con autonomía propia.
- Las empresas serán virtuales y sobre todo híbridas. Las transacciones y compras serán en línea y a nivel planetario, la mayoría de pedidos bajo catálogos electrónicos y con opciones de personalizar. Habrá una tendencia de empresas integradoras de componentes fabricados en diferentes partes del mundo. El personal será altamente especializado y habrá una creciente tercerización de los procesos de apoyo. En general la estructura en las empresas será muy liviana.
- Toda la información de cualquier rubro económico, país o sector industrial estará completamente disponible en la web e incluso la posibilidad de hacer contactos inter empresariales reales y efectivos sin las pérdidas de tiempo y de dinero que representaba la modalidad donde el desplazamiento físico era imprescindible.
- Será una sociedad demandante y exigente de productos y servicios de alta calidad y con respeto al medio ambiente.
- Personas más informadas y con posibilidades de comprar y vender en cualquier parte del mundo.
- Gracias al desarrollo tecnológico, se verá un crecimiento en los negocios pymes internacionales.
- Acceso a mercados financieros no tradicionales, donde se creen pequeños sistemas financieros cooperativos que sustenten el desarrollo de microempresarios.

- Desarrollo de negocios inclusivos, que incluyan en su cadena de valor a la base de pirámide y la integren en sus diferentes eslabones.
- El respeto al medioambiente, preservación de los recursos naturales generarán unos escenarios de futuro, generando la posibilidad de crear nuevos modelos de negocios.
- La competencia se intensificará por la globalización y las ventajas competitivas de las empresas ya no se derivan de fuentes tradicionales como el capital, la tecnología y la mercadotecnia, sino de la innovación, la creatividad y las redes de información.
- Las empresas se desarrollarán más en servicios que en otras actividades económicas.
- La formación de alianzas estratégicas en todo nivel, de proveedores y clientes, entre clientes y empresas y entre empresas del mismo rubro.
- Los bienes y servicios serán de ciclos cada vez más cortos.
- La intensificación del concepto de calidad de vida de las personas en las organizaciones.
- El enfoque de profesiones y unidisciplinariedad dará paso al énfasis en competencias y a la formación transdisciplinar.
- La educación virtual crecerá a ritmo vertiginoso y la tendencia será que la modalidad dependerá no de la carrera sino en función de cada materia en particular
- En el área laboral empresarial se presentará una separación cada vez más marcada entre el personal competente y capacitado para desarrollar actividades en la empresa y aquel que no es capaz sino de ejecutar órdenes. En veinte años más los procesos serán mecatrónicos y por tanto los «obreros» serán cada vez menos requeridos. Aumentará la diferencia entre las remuneraciones a personas calificadas y no calificadas.
- Formación integral, pero a su vez niveles de especialización.
- El trabajo desde el hogar se hará más frecuente en muchas ocupaciones.

## 2.4. Profesiones que se visualizan en el futuro

Si bien se considera que a futuro el concepto actual de profesión irá perdiendo fuerza y más bien los requerimientos ocupacionales vendrán explicitados en términos de competencias y las personas tendrán que estar certificadas para ocupar posiciones; no obstante, a continuación se detallan profesiones previstas por los entrevistados relacionadas con el área de la administración, algunas de las cuales ya están presentes:

### *Analista de datos*

Persona dentro de la empresa que se encarga de analizar la cantidad inmensa de datos que posee la organización (minería de datos) para predecir e identificar ciertos comportamientos por ejemplo de los clientes.

### *Gestionador de comunidades*

Profesionales que ya comienzan a aparecer, encargados de gestionar las diferentes comunidades en las que participa la empresa (redes sociales).

Se piensa que también que se necesitará a un nuevo psicólogo experto en persuadir e influir en los nuevos medios de comunicación y a un nuevo antropólogo que sea capaz de analizar a los clientes de diferentes culturas y además conectados en las redes.

### *Prospector de negocios*

Conocedor del mundo digital y de legislación internacional será el profesional capaz de crear nuevos modelos de negocios y nuevas oportunidades en este mundo interconectado. Una especialización podría ser mercados financieros internacionales no tradicionales o mercado justo.

### *Organizador y animador de eventos de ocio*

Debido al mayor tiempo que se prevé habrá para el desarrollo de actividades relacionadas con el ocio se contarán con especialistas profesionales que organizarán y animarán estas actividades. Por ejemplo expertos conocedores de la psicología, los gustos, preferencias y cuidados de las

personas de la tercera edad encargados de organizar eventos de ocio para este importante grupo poblacional cada día más numeroso.

### ***Eco gestor***

Especialista encargado de planificar, organizar y ejecutar procesos que incorporen el factor medioambiental como una parte sustantiva en el quehacer empresarial.

### ***Proveedor de información relevante***

Experto en filtrar la información y ofrecer la información relevante para las organizaciones. Los entrevistados le visualizaban como un profesional que brinda un servicio externo y de esta manera ahorra el tiempo y el esfuerzo empresarial.

### ***Organizador de la inteligencia colectiva***

Encargado y responsable de sistematizar todo el conocimiento de la empresa (know how) para convertirle en una empresa inteligente que decide en función de la información debidamente procesada, de las experiencias anteriores y de las prácticas exitosas de otras organizaciones.

### ***Experto en aprendizajes***

Profesional que capacita a las empresas que además de conocer todos los procesos cognitivos y motivacionales, sabe cómo emplearlos en los ambientes virtuales.

## **2.5. Competencias que requerirán las nuevas profesiones**

Los rasgos del administrador serán: un profesional sólido conceptualmente que aplica estándares de gestión y certifica procesos, productos y servicios de la empresa y construye una organización inteligente que aprende de sí mismo mediante procesos sistematizados y mediante buenas prácticas.

### ***Creatividad, innovación y emprendimiento***

Capacidades que permitan dar valor a las ideas creativas a través de nuevos productos, procesos, servicios, modelos de negocio e iniciativas, asumir riesgos y consolidar empresas y negocios.

### ***Trabajo en equipo***

Capacidad para trabajar colectivamente y potenciar sinérgicamente al talento humano.

### ***Manejo del cambio***

Capacidad para entender los procesos de cambio y gestionarlos exitosamente.

### ***Aplicar conocimientos en la práctica***

Es fundamental la formación teórica que le permita moverse fácilmente en los diferentes escenarios la misma que debe ser complementada con técnicas y herramientas para poder dar soluciones viables y confiables.

### ***Autoaprendizaje***

En el marco de un escenario cambiante es necesaria la capacidad para que pueda aprender por sí mismo y actualizarse permanentemente.

### ***Pensamiento adaptativo***

Es la habilidad de pensar y encontrar soluciones nuevas, creativas a problemas vagamente estructurados.

### ***Inteligencia social***

La capacidad para relacionarse con otros seres humanos tanto de manera presencial como a través de los medios virtuales y redes sociales.

### ***Competencias transculturales***

Capacidades para comprender la diversidad cultural, sus idiomas y su forma de actuar.

### ***Competencias transdisciplinarias***

Capacidades para comprender diferentes disciplinas y sus relaciones.

### ***Capacidad de comunicación en nuevos medios***

No solo en cuanto al formato sino también al carácter interactivo y además su predisposición a la colaboración virtual.

### ***Compromiso social y con el medioambiente***

El futuro profesional tendrá que ser protagonista en su participación como ciudadano y estar al tanto de todo lo que significará la crisis climática y saber los comportamientos a seguir.

### ***Valoración y respeto a la tercera edad***

Sobre todo los profesionales occidentales deberán valorar y respetar a las personas mayores cuya población irá en aumento y estarán integradas en un sinnúmero actividades sociales.

### ***Mentalidad orientada al diseño y a los contenidos***

Debido al gran desarrollo de la informática los futuros administradores deberán ser capaces de utilizar eficientemente esas herramientas y ser autónomos para incorporar contenidos y los diseños.

Las principales competencias identificadas para las profesiones del futuro se vinculan con las relaciones sociales, las organizaciones, la sociedad y el medio ambiente, a la gestión del conocimiento, la comunicación, el manejo de las tecnologías, la gestión del futuro, la capacidad de emprendimiento y de liderazgo.

En relación a lo anterior, se aprecia que los entrevistados han puesto un fuerte acento en aquellas competencias más genéricas que pueden relacionarse con distintas profesiones y áreas disciplinares. Al parecer los entrevistados optan por priorizar las capacidades que permiten acceder a ese conocimiento y aplicarlo en un marco de cuidado de las relaciones interpersonales y del medio ambiente más que poner el énfasis en los conocimientos específicos de cada profesión.



# 3

## Estimación del volumen de trabajo de los estudiantes

### 3.1. Introducción

Luego de la identificación de las competencias genéricas y las específicas para el área de administración se definió el macro perfil de un egresado de administración de empresas. Consecuentes con la continuidad de este estudio, el siguiente paso fue estimar el volumen de trabajo del estudiante para conocer el tiempo que dispone para el desarrollo de esas competencias a través del logro de los resultados de aprendizaje en cada curso, asignatura o período académico y de esta manera poder planificar y priorizar ciertas actividades que logren aprendizajes más significativos y relevantes.

Esta definición de perfiles de egreso por competencias conlleva implícitamente un currículo centrado en el estudiante y en el aprendizaje, quitándole de esta manera el protagonismo tradicional al profesor y a la enseñanza.

Del enfoque tradicional centrado en la enseñanza como una trasmisión de información y contenidos, cambia al aprendizaje como un proceso que se suscita en cada estudiante y que además de la aprehensión de los conocimientos añade el desarrollo de habilidades, destrezas y valores, por esta razón es necesario que las actividades diseñadas para el logro de los aprendizajes no solo sean de carácter presencial sino también no presencial o autónomo, justamente para brindarles a los estudiantes los tiempos y espacios para la reflexión e interiorización dentro de la planificación curricular.

Si bien es cierto que es muy importante el desarrollo de todas las competencias definidas para las distintas profesiones; sin embargo, dada la

característica de incertidumbre y de cambio constante del mundo actual en el que se vuelven rápidamente obsoletos los conocimientos en ciertas áreas o se crean y desaparecen profesiones, se vuelve fundamental la competencia «capacidad de aprender a aprender» para incorporar en el futuro profesional la capacidad de actualizarse y de recalificarse permanentemente y cumplir con los nuevos paradigmas alertados por la UNESCO: aprender a aprender para la vida y a lo largo de la vida.

Para lograr una estimación al volumen real total de trabajo en horas que necesita un estudiante para aprobar las asignaturas de un período académico se diseñó una encuesta dirigida a profesores y estudiantes para las 15 áreas del proyecto. En total se procesaron 10.086 cuestionarios respondidos por profesores y estudiantes de 189 unidades académicas de las instituciones participantes en el proyecto.

En el área de administración, que es de interés en este estudio, se aplicaron 919 encuestas de las cuales 87 fueron realizadas a los profesores de las asignaturas seleccionadas y 832 a estudiantes, que pertenecen a doce universidades de los once países participantes en esta área.<sup>3</sup>

La encuesta se realizó a los estudiantes que aprobaron algunas o todas las asignaturas previstas en el período académico luego de completar el 50% de la carrera (de las asignaturas o créditos). Se recomendó que la muestra de estudiantes incluyera un número similar de estudiantes que hubieren aprobado con una calificación de muy buena, media y baja la asignatura. Se aplicó la encuesta al menos a diez estudiantes por cada una de las materias ofertadas pertenecientes al período definido. Para el caso de los profesores fueron todos aquellos que dictaron las asignaturas del período académico seleccionado. La encuesta se realizó por asignatura.

### **3.2. Resultados de la consulta**

Si bien es cierto que la encuesta ha sido contestada por docentes y estudiantes, los resultados se presentarán por separado cuando el dato así amerite, en caso contrario se presentará un resultado total.

El número de carreras identificadas para la encuesta fueron doce, con una duración de cuatro años (un caso), de 4,5 años (cinco casos) y de

---

<sup>3</sup> Colombia participa con representantes de dos universidades en el grupo de administración.

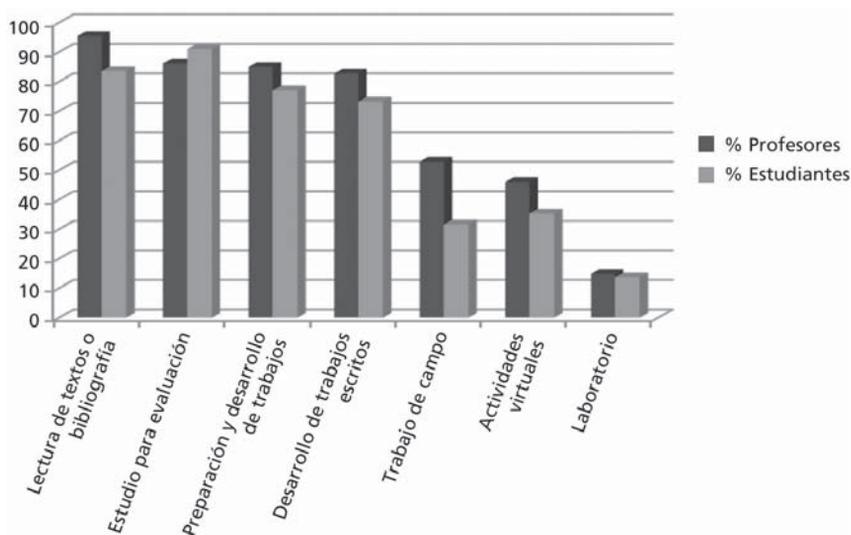
5 años (seis casos), dando un promedio ponderado de 4,7 años de duración de las carreras.

El número de asignaturas que debieron aprobar los estudiantes en el período académico seleccionado, de acuerdo a las planificaciones propuestas por las instituciones educativas para que los estudiantes culminen sus carreras en el tiempo indicado en el párrafo anterior, fue en siete casos son seis asignaturas, en tres casos cinco y en dos casos cuatro, lo que da un promedio ponderado de 5,4 asignaturas por período académico.

En relación al tipo de período académico diez de las doce carreras optan por el período semestral, una por el anual y una por el ciclo de nueve meses.

El número promedio de minutos de una hora académica es de 51,8, siendo su valor mínimo 45 y máximo 60.

El número de horas presenciales por semana en promedio de una asignatura es de 3,78 para los estudiantes y 3,82 para los profesores.



**Figura 2**

Porcentaje de profesores y estudiantes que indicaron cuales actividades no presenciales emplearon para lograr los resultados de aprendizaje

En la Figura 2 se puede observar de mayor porcentaje a menor, en función de los profesores, las actividades no presenciales que se emplearon para promover el trabajo independiente de los estudiantes y lograr los resultados de aprendizaje. La actividad no presencial más empleada fue la lectura de textos o bibliografía con un 95,4% por parte de los profesores y un 83,5% por parte de los estudiantes; mientras que la más baja fue la utilización de laboratorios sin la presencia de un tutor con apenas el 14% para los profesores y el 13,7% para los estudiantes.

Al consultar a los encuestados sobre las horas por semana que los estudiantes dedicaron a las actividades presenciales y no presenciales para aprobar una asignatura, la respuesta de los estudiantes fue en promedio 7,1 horas semanales, y por parte de los profesores de 8,4.

### Cuadro 10

Algunos datos que muestran la carga académica de un estudiante de administración de empresas

Tiempo de duración de la carrera	4,7 años
Número de materias por período académico	5,4
Número de horas semanales presenciales	20,5
Número de horas semanales totales (presenciales y no presenciales)	41,9
Relación horas totales con horas presenciales	2,0
Duración en semanas de un semestre académico	17
Número total de horas anuales de dedicación	1.423

En el Cuadro 10 se puede observar que por cada hora de clases presenciales se contempla una hora de actividades autónomas o no presenciales para los estudiantes.

Las 1.423 horas anuales de dedicación que tiene un estudiante, contando las actividades presenciales y las autónomas, divididas para 60 que es el normalizador del Crédito Latinoamericano de Referencia (CLAR) da el valor del crédito de 24 horas, lo que evidencia en términos generales una compatibilidad con el CLAR, ya que su rango está entre 24 a 33 horas.

El 78,2% de los profesores indican que consideraron en su planificación el número de horas no presenciales que los estudiantes requieren para realizar sus actividades; no obstante, en el caso de los estudiantes únicamente el 24,5% incorporó en su planificación sus horas autónomas. Por otro lado, el 41,4% de los profesores encuestados señalaron que contrastaron la estimación de horas no presenciales con los estudiantes, pero cuando se les hace la misma pregunta a los estudiantes, el 20,1% responde que sí contrastó el profesor.

El estimar el volumen de trabajo de los estudiantes para desarrollar las competencias declaradas en el perfil de egreso y obtener los resultados de aprendizajes esperados en las asignaturas y periodos académicos es una tarea difícil pero hay que hacerla e ir ajustando de mejor manera la estimación, ya que solo conociendo la disponibilidad de tiempo del estudiante se pueden priorizar actividades y ser más eficaces y eficientes en nuestros cometidos. En este ejercicio se ha constatado la dispersión y variabilidad de las respuestas y esto se debe a que la cantidad de horas que requiere para la obtención de un resultado de aprendizaje depende de varios factores como son las capacidades individuales de los estudiantes, la experiencia y formación de los profesores, los métodos, herramientas y equipamiento para el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otros. No obstante, los resultados presentados marcan una tendencia y brindan unos datos referenciales iniciales para una planificación curricular.



# 4

## Estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación

### 4.1. Metodología utilizada

La metodología aplicada se centra en la identificación de las competencias y su relación con los resultados de aprendizaje, en función de ello se han definido para cada competencia resultados globales de aprendizaje y para cada resultado global dos niveles de desagregación.

Para la definición de los niveles de desarrollo de la competencia, la desagregación y la definición de los resultados de aprendizajes a nivel de asignatura, se utilizó la taxonomía de Bloom revisada por Anderson en el año 2001 que fija los niveles de dominio de las competencias en el ser humano.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión del perfil del egresado en el área de administración se agruparon las competencias en cuatro categorías fundamentales:

- *Persona y organización*: Engloba el concepto de indivisibilidad de la persona y la organización, en el sentido que el talento humano es importante para el desarrollo de la organización, así como lo es la organización para el progreso profesional de la persona, lo que conlleva el establecimiento de un compromiso de mutuo beneficio.
- *Innovación y emprendimiento*: Esta categoría enfatiza el uso de la innovación y la realización de emprendimientos, como motor de los procesos de desarrollo y transformación empresarial, centrados en

una visión de negocio comprometida con la generación de valor y la mejora de su entorno.

- *Gestión estratégica*: El propósito fundamental de esta categoría se centra en potenciar procesos administrativos alineados con la misión y visión organizacionales, direccionando los esfuerzos y recursos hacia el logro de sus objetivos estratégicos.
- *Análisis del negocio*: Contempla la aplicación de metodologías y herramientas para la optimización de procesos y operaciones, que hacen posible la toma de decisiones, para garantizar la permanencia y crecimiento de la organización, en un entorno competitivo, incierto y cambiante.

Utilizando estas categorías se validaron las trece macro competencias que definen el meta-perfil de un administrador en el mundo actual, siguiendo la metodología indicada en el capítulo II «Estudio del meta-perfil de egreso de un administrador».

Después de realizar un análisis en el que se verificó la presencia de las macro competencias definidas en las asignaturas de los planes de estudio de las instituciones participantes y con el fin de ejemplificar algunos aspectos tanto del proceso enseñanza-aprendizaje como de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, el Grupo de Administración decidió realizar para efecto del presente informe, un proceso de construcción holístico.

A continuación se muestran dos macro competencias definidas en el meta-perfil, las cuales fueron seleccionadas tomando en cuenta que se presentan en todos los programas académicos del área de administración, particularmente en las instituciones participantes en este proyecto.

- a) Competencia: «Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo».
- b) Competencia: «Analiza la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales».

## 4.2. Definición y descripción de las macro competencias seleccionadas

a) *«Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo»*

Uno de los objetivos principales de esta competencia es desarrollar habilidades para la comunicación organizacional; es decir, aquel tipo de comunicación interpersonal o grupal, que se da en el entorno de las organizaciones.

Otro aspecto de esta competencia es desarrollar en los estudiantes el trabajo en equipo, es decir, el compromiso con las metas establecidas en su equipo.

b) *«Analiza la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales»*

Ésta competencia busca desarrollar en el estudiante el uso y aplicación de herramientas y metodologías que apoyen la optimización de procesos y operaciones y que hagan posible la toma de decisiones, para así garantizar la permanencia y crecimiento de la organización en un entorno competitivo, incierto y cambiante.

## 4.3. Nivel de desarrollo de las competencias y enumeración de los resultados del aprendizaje identificados

Considerando que a través de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en situaciones bajo control del profesor, es posible identificar el nivel de desarrollo de una competencia, en esta sección se muestra para cada una de las competencias seleccionadas, el nivel de desarrollo esperado los cuales sirvieron de referencia para identificar su presencia en los planes de estudio de cada una de las universidades participantes. A manera de ejemplo, se listan los nombres de algunas de las asignaturas mencionadas como las más apropiadas para medir el avance o nivel de dominio en el desarrollo de la competencia: Lenguaje y comunicación, Análisis y expresión verbal, Comportamiento organizacional y Trabajos finales de grado.

## Cuadro 11

Desagregación de la competencia  
«Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo»

Resultados globales de aprendizaje	Nivel 1 de desagregación	Nivel 2 de desagregación
1 Identifica conceptos de comunicación interpersonal, grupal y organizacional, y de trabajo en equipo	1.1. Reconoce la importancia de la comunicación efectiva	1.1.1. Identifica los componentes y procesos de comunicación: verbal, escrita, gestual y digital.
		1.1.2. Identifica los elementos específicos de una comunicación técnica.
	1.2. Reconoce la importancia del trabajo en equipo.	1.2.1. Reconoce los componentes y procesos de un trabajo en equipo.
		1.2.2. Relaciona la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.
2 Comprende el impacto de la comunicación efectiva y del trabajo en equipo en la organización	2.1. Comprende el impacto de la comunicación en los procesos humanos y organizacionales	2.1.1. Explica el rol de la comunicación efectiva.
		2.2.1. Expone y da ejemplos de la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo en el desarrollo de las organizaciones.
	2.2. Comprende la importancia del trabajo en equipo para el desarrollo de la organización	2.2.2. Utiliza correctamente los elementos claves que las organizaciones deben emplear para el trabajo en equipo.
3 Utiliza la comunicación y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales	3.1. Se comunica efectivamente	3.1.1. Utiliza correctamente la comunicación digital en el ámbito organizacional.
		3.1.2. Aplica correctamente los elementos de una comunicación organizacional efectiva y argumenta con criterios técnicos sus puntos de vista.
	3.2. Aplica el trabajo en equipo como mecanismo para lograr los objetivos empresariales	3.1.1. Utiliza correctamente los elementos claves que las organizaciones deben emplear para el trabajo en equipo.

## Cuadro 12

Desagregación de la competencia  
«Analiza la información contable y financiera  
para la toma de decisiones gerenciales»

Resultados globales de aprendizaje	Nivel 1 de desagregación	Nivel 2 de desagregación
1 Identifica los componentes de la estructura contable y financiera de la empresa	1.1. Conoce los fundamentos contables y financieros	1.1.1. Identifica los fundamentos contables y financieros.
		1.1.2. Entiende los principios de contabilidad generalmente aceptados.
		1.1.3. Conoce los diferentes tipos de contabilidad (financiera, costos, tributaria y gerencial).
	1.2. Identifica la estructura de los estados financieros	1.2.1. Conoce los estados financieros básicos.
		1.2.2. Establece la interrelación entre los diferentes estados financieros.
2 Interpreta la información a través de indicadores financieros	2.1. Conoce las técnicas de análisis financiero	2.1.1. Establece diferencias entre las técnicas de análisis financiero.
		2.1.2. Establece relaciones entre las técnicas de análisis financiero.
	2.2. Utiliza las técnicas de análisis financiero para la toma de decisiones	2.2.1. Realiza el análisis vertical y horizontal.
		2.2.2. Realiza el análisis de tendencias.
		2.2.3. Interpreta los resultados de los análisis.
3 Toma decisiones gerenciales a partir de la información contable y financiera	3.1. Identifica los problemas	3.1.1. Realiza el diagnóstico financiero.
		3.1.2. Identifica, caracteriza y prioriza los problemas de acuerdo al contexto.
	3.2. Propone opciones de solución, las evalúa y toma la decisión	3.2.1. Evalúa el impacto de las diferentes opciones.
		3.2.2. Elige y sustenta la opción seleccionada.

Al igual que en el caso de la competencia anterior que se muestra en el Cuadro 11, los niveles de desarrollo establecidos en esta competencia (Cuadro 12), también tienen presencia en las asignaturas que integran el plan de estudios de cada una de las instituciones participantes. Para

esta competencia los nombres de las asignaturas mencionadas como las más apropiadas para medir el avance en el desarrollo de esta competencia fueron: Contabilidad financiera, Matemáticas financieras, Costos, Finanzas, Evaluación de proyectos.

#### **4.4. Estrategias de enseñanza-aprendizaje para producir los resultados del aprendizaje identificados y estrategias sugeridas para la evaluación de los resultados del aprendizaje**

##### *4.4.1. Estrategias de enseñanza-aprendizaje*

Las estrategias didácticas conducen el diseño de actividades que producen resultados de aprendizaje deseados. En el caso del área de administración se han identificado las siguientes:

##### Exposición dialogada

En esta estrategia metodológica, la participación de los estudiantes durante las explicaciones de los docentes consiste en analizar, interpretar y sintetizar la exposición del profesor y en algunos casos conducen a formular preguntas o participar en una pequeña discusión.

##### Estudio de casos

Bajo esta metodología lo que los docentes persiguen es que los estudiantes se enfrenten a situaciones reales y simuladas que conlleven a la toma de decisiones, valoren estrategias y acciones, y emitan juicios de valor.

##### Juego de roles

Consiste básicamente en un juego en el que los estudiantes desempeñan un determinado rol, papel o personalidad.

##### Desarrollo de proyectos

Los estudiantes en pequeños equipos o de forma individual planifican, organizan, evalúan y ejecutan un proyecto que responda a las

necesidades planteadas en una determinada situación u organización.

### Prácticas profesionales

Son estadías en las organizaciones que le permite al estudiante aplicar sus conocimientos o adquirir nuevos en una situación real.

### Simulación

Desarrolla el aprendizaje del estudiante mediante la toma de decisiones en situaciones simuladas mediante diferentes escenarios.

### Dinámicas grupales

Desarrolla habilidades de relaciones interpersonales y liderazgo que le permiten desenvolverse de mejor manera y los prepara para el trabajo en equipo.

### Foros

Son interacciones de los estudiantes con un grupo, motivadas por un moderador, en torno a un tema de interés.

### Debates y paneles

Argumentación y defensa de una postura en un tema de interés.

### Ensayos o trabajos escritos

Tiene el objetivo de motivar a los estudiantes para que expresen por escrito su interpretación personal o grupal de tema o asunto particular.

## Presentaciones y exposiciones orales

Tiene el objetivo de motivar a los estudiantes para que expresen oralmente los resultados de trabajos o proyectos personales o grupales de un tema o asunto particular.

En el caso de la competencia «*Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo*» las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se identificaron en los cursos relacionados con el desarrollo de esta competencia en los planes de estudio de las instituciones participantes se muestran en el Cuadro 13.

**Cuadro 13**

Algunas estrategias de enseñanza-aprendizaje identificadas en el desarrollo de la competencia «*Se comunica de manera efectiva y trabaja en equipo*»

Estrategias de enseñanza-aprendizaje	México	Venezuela	El Salvador	Perú	Chile	Colombia	Ecuador	Bolivia	Brasil	Uruguay	Honduras
Clase magistral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estudio de casos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Juego de roles	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Desarrollo de proyectos	x	x		x	x			x			x
Prácticas profesionales	x		x	x	x	x		x	x		x
Simulación				x	x		x		x		
Dinámicas grupales	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Foros							x	x	x		x
Debates y paneles		x		x	x	x					
Ensayos o trabajos escritos	x		x	x	x	x	x	x	x		x
Presentación y exposiciones orales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

En el Cuadro 14 se muestran las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se identificaron en cursos que tenían relación con el desarrollo de la competencia «*Analiza la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales*» en los planes de estudio las instituciones participantes.

### Cuadro 14

Algunas estrategias de enseñanza-aprendizaje identificadas en el desarrollo de la competencia «Analiza la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales»

Estrategias de enseñanza-aprendizaje	México	Venezuela	El Salvador	Perú	Chile	Colombia	Ecuador	Bolivia	Brasil	Uruguay	Honduras
Clase magistral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estudio de casos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Juego de roles		x				x	x	x	x		
Desarrollo de proyectos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prácticas profesionales	x		x	x	x	x		x		x	x
Simulación	x	x		x	x	x	x	x	x		
Dinámicas grupales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Debates y paneles/Argumentación y discusión	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Ensayos o trabajos escritos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Presentación y exposiciones orales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

#### 4.4.2. Estrategias de evaluación

Las estrategias de evaluación son actividades que tienen el objetivo de medir el nivel de desarrollo de las competencias. En el caso del área de administración se han identificado las siguientes:

##### Exámenes escritos

La estrategia evaluativa del examen escrito constituye la forma de evaluación más conocida y más extendida. Esta prueba es generalmente cronometrada y efectuada bajo control. El docente pide a los estudiantes que respondan por escrito cuestiones relativas al programa de la asignatura.

## Rubricas de observación directa

Esta estrategia de evaluación se centra en el proceso de atención, recopilación y registro de información, para lo cual el docente se apoya en sus sentidos. Permite verificar el desempeño del estudiante a través de la definición de pautas de observación o lista de cotejo en base a los resultados esperados.

## Documentos escritos

Un documento escrito que se convierte en un testimonio material del desempeño del estudiante o un equipo de estudiantes.

### **4.5. Reflexiones**

Después de haber analizado el proceso de enseñanza-aprendizaje y el sistema de evaluación de las competencias seleccionadas de los planes de estudio de las universidades participantes en el área de administración, resaltan los siguientes aspectos:

- En el desarrollo de las competencias se observa un proceso gradual que corresponden a tres niveles bajo, medio y alto.
- Las metodologías de enseñanza-aprendizaje que favorecen el desarrollo de las competencias son aquellas en las que los alumnos generan evidencias del nivel de avance de la competencia.
- En lo que respecta a las estrategias de evaluación es importante destacar que en un 100% de las asignaturas analizadas se emplea como estrategia de evaluación los exámenes escritos que debe estar presente pero no debe ser la estrategia fundamental.
- La evaluación del desarrollo de las competencias en los estudiantes permite realizar una mejora a los programas académicos de manera oportuna.

# 5

## Reflexiones generales

- En relación al estudio del meta-perfil de egreso del administrador y dadas la validaciones efectuadas al interior del Grupo y luego sus contrastaciones en los países de la región se puede afirmar que las trece macro competencias definidas constituyen el núcleo en la formación de estudiantes de administración a nivel de pregrado.

Uno de los productos secundarios en este estudio son las definiciones de categorías, que también fueron validadas.

- Las treinta entrevistas realizadas a nivel de los once países latinoamericanos para definir los escenarios futuros y las correspondientes profesiones y competencias, corresponden a profesionales muy calificados y de gran reputación en el área.

Se vislumbran dos escenarios posibles en el futuro cercano como la visión de dos aceras opuestas que marcan la calle por la cual transitará la humanidad, apartándose y acercándose al otro y viceversa, influenciados por los avances científicos tecnológicos y diferenciados por el nivel de conciencia de los seres humanos.

El concepto actual de profesión irá perdiendo fuerza y más bien los requerimientos ocupacionales vendrán explicitados en términos de competencias y las personas tendrán que estar certificadas para ocupar posiciones; no obstante, los entrevistados identificaron profesiones relacionadas con el área de la administración, algunas de las cuales ya están presentes.

Las principales competencias identificadas para las profesiones del futuro se vinculan con las relaciones sociales, las organizaciones, la

sociedad y el medio ambiente, a la gestión del conocimiento, la comunicación, el manejo de las tecnologías, la gestión del futuro, la capacidad de emprendimiento y de liderazgo. Se pone un fuerte acento en aquellas competencias más genéricas que pueden relacionarse con distintas profesiones y áreas disciplinares.

- El estimar el volumen de trabajo de los estudiantes para desarrollar las competencias declaradas en el perfil de egreso y obtener los resultados de aprendizajes esperados en las asignaturas y periodos académicos es una tarea difícil pero hay que hacerla e ir ajustando de mejor manera la estimación, ya que solo conociendo la disponibilidad de tiempo del estudiante se pueden priorizar actividades y ser más eficaces y eficientes en nuestros cometidos. En este ejercicio se ha constatado la dispersión y variabilidad de las respuestas y esto se debe a que la cantidad de horas que requiere para la obtención de un resultado de aprendizaje depende de varios factores como son las capacidades individuales de los estudiantes, la experiencia y formación de los profesores, los métodos, herramientas y equipamiento para el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otros. No obstante, los resultados presentados marcan una tendencia y brindan unos datos referenciales iniciales para una planificación curricular.
- Después de haber analizado el proceso de enseñanza-aprendizaje y el sistema de evaluación de las competencias seleccionadas de los planes de estudio de las universidades participantes en el área de administración en los once países, se resaltan algunas características comunes: en el desarrollo de las competencias se observa un proceso gradual que corresponden a tres niveles bajo, medio y alto; las metodologías de enseñanza-aprendizaje que favorecen el desarrollo de las competencias son aquellas en las que los alumnos generan evidencias del nivel de avance de la competencia; en lo que respecta a las estrategias de evaluación es importante destacar que en un 100% de las asignaturas analizadas se emplea como estrategia de evaluación los exámenes escritos que debe estar presente pero no debe ser la estrategia fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el área de administración; y, que la evaluación del desarrollo de las competencias en los estudiantes permite realizar una mejora a los programas académicos de manera oportuna.

# 6

## Referencias bibliográficas

- BENEITONE, P.; ESQUETINI, C.; GONZÁLES, J.; MARTY MALETA, M.M.; SIUFI, G. & WAGENAAR, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- CHAU, M. (2003). «A Universidade Pública sobre nova perspectiva». Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPED. Poços de Caldas: *Revista Brasileira de Educação*, n.º 24.
- COMISIÓN EUROPEA (s.f.). *La educación superior en Europa 2010: el impacto del proceso de Boloña*. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/122ES.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122ES.pdf)
- POSTIAUX, N. & ROMAINVILLE, M. (diciembre de 2011). *Education & Formation e-296. Competencias y profesionalización*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2012, de <http://ute3.umh.ac.be/revues/index.php?revue=12&page=3>
- PROYECTO TUNING AMÉRICA LATINA (s.f.) (2011-2013). *Innovación Educativa y Social*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de <http://www.tuningal.org/es/publicaciones>
- RUIZ, M. (2010). *El proceso curricular por competencias*. México: Trillas.
- UNESCO. (s.f.). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- VILLA, A. & MANUEL, P. (2008). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Ediciones Mensajero.



# 7

## Lista de contactos del Área de Administración

<p><b>Bolivia</b> <b>Mabel Becerra Urquidi</b></p> <p>Universidad Privada Sta. Cruz de la Sierra mabelbecerra@upsa.edu.bo</p>	<p><b>Brasil</b> <b>Guilherme Marback Neto</b></p> <p>Universidade Anhanguera gmarbackneto@uol.com.br</p>
<p><b>Colombia</b> <b>Calixto Mendoza Roca</b></p> <p>Fundación Universidad del Norte cmendoza@uinorte.edu.co</p>	<p><b>Colombia</b> <b>Ricardo Uribe Marín</b></p> <p>EAFIT ruribe@eafit.edu.co</p>
<p><b>Chile</b> <b>Bernardina Cisternas Arapio</b></p> <p>Universidad de Tarapacá bcistern@uta.cl</p>	<p><b>Ecuador</b> <b>César Esquetini Cáceres</b></p> <p>Universidad Tecnológica Equinoccial cesquetini@ute.edu.ec</p>
<p><b>El Salvador</b> <b>Adán Vaquerano Amaya</b></p> <p>Universidad Centroamericana «José Siméon Cañas» avaquera@buho.uca.edu.sv</p>	<p><b>Honduras</b> <b>Marcio Sierra Varela</b></p> <p>Universidad Nacional Autónoma de Honduras sierra.marcio@hotmail.es</p>
<p><b>México</b> <b>Bárbara Valle Torres</b></p> <p>Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey bvalle@itesm.mx</p>	<p><b>Perú</b> <b>Sergey Udolkin Dakova</b></p> <p>Universidad del Pacífico udolkin_s@up.edu.pe</p>

<p><b>Uruguay</b>  <b>Beatriz Güinovart Firpo</b>          Universidad de La República          beatriz@internet.com.uy          beatriz@ccee.edu.uy</p>	<p><b>Venezuela</b>  <b>Gustavo Adolfo Pereda Lecuna</b>          Universidad Católica Andrés Bello          gpereda@ucab.edu.ve</p>
--	--

Para mayor información sobre Tuning

Co-coordinadores Generales de Tuning	
<p><b>Julia González</b>          juliamaria.gonzalez@deusto.es</p>	<p><b>Robert Wagenaar</b>          r.wagenaar@rug.nl</p>

**Pablo Beneitone (Director)**

International Tuning Academy  
 Universidad de Deusto  
 Avda. de las Universidades, 24  
 48007  
 Tel. +34 94 413 9467  
 España  
 pablo.beneitone@deusto.es

Cofinanciado por

