

**Informe de Autoevaluación
con fines de Acreditación en Alta Calidad**
Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Elaborado por: Comité Autoevaluador del Programa

Fecha: julio 2023

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	8
2.	Proceso de autoevaluación	9
2.1.	Descripción metodológica.....	9
2.2.	Modelo de ponderación	10
2.3.	Encuestas	13
3.	Aspectos Institucionales	14
3.1.	Declaraciones Institucionales	14
3.2.	Reseña histórica Universidad EAFIT	14
4.	Generalidades de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.....	17
4.1.	Antecedentes	17
4.2.	Profesores del Programa.....	17
4.3.	Población Estudiantil.....	18
4.4.	Aspectos curriculares del Programa.....	19
5.	Análisis de los resultados del proceso de autoevaluación.....	26
5.1.	Factor 1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional.....	26
5.2.	Factor 2. Estudiantes	30
5.3.	Factor 3. Profesores	43
5.4.	Factor 4. Egresados.....	68
5.5.	Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje	74
5.6.	Factor 6. Permanencia y Graduación	95
5.7.	Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional.....	106
5.8.	Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico.....	114
5.9.	Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa	120
5.10.	Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje	128
5.11.	Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico	147
5.12.	Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos.....	167
6.	Evaluación global de la autoevaluación del Programa	175
6.1.	Fortalezas	176
6.2.	Oportunidades de mejoramiento	177
7.	Plan de Mejoramiento.....	178
8.	Listado de Anexos	179

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conformación Comité Autoevaluador	9
Tabla 2. Distribución Factores por subgrupo	9
Tabla 3. Escala de valoración de juicios	10
Tabla 4. Ponderación institucional por componentes	11
Tabla 5. Factores CNA y su agrupación por componentes	11
Tabla 6. Ficha técnica encuestas	13
Tabla 7. Profesores del Programa	17
Tabla 8. Desempeño profesional íntegro	20
Tabla 9. Desarrollo de la competencia Integridad.....	20
Tabla 10. Pensamiento crítico.....	21
Tabla 11. Desarrollo de la competencia Pensamiento Crítico.....	21
Tabla 12. Resumen del plan de estudios del Programa	24
Tabla 13. Resultados obtenidos en el Factor 1.....	30
Tabla 14. Participación en los servicios y actividades de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar	31
Tabla 15. Cobertura total del programa Maestría en Desarrollo Humano Organizacional en el año 2015-2021	38
Tabla 16. Cifras EAFIT a tu alcance para la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.....	41
Tabla 17. Apoyos para pago de matrícula para estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.....	41
Tabla 18. Resultados obtenidos en el Factor 2.....	43
Tabla 19. Asignación docente	50
Tabla 20. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al Programa.....	52
Tabla 21. Asignaturas y grupos de investigación de profesores del programa	53
Tabla 22. Histórico formación profesores de planta del Área de Organizaciones, Dirección y Estrategia	55
Tabla 23. Histórico formación profesores cátedra, 2015-2022	55
Tabla 24. Inversión realizada por año en formación docente, 2015-2021.....	55
Tabla 25. Histórico de premios y distinciones a profesores de la Escuela de Administración	58
Tabla 26. Histórico Estímulos Profesores del Programa (cifras en pesos).....	59
Tabla 27. Escalafón por puntos.....	61
Tabla 28. Escalas salariales vigentes a partir del 1 de febrero de 2023	62
Tabla 29. Resultados obtenidos en el Factor 3.....	68
Tabla 30. Remuneración promedio de graduados.....	71
Tabla 31. Graduados destacados del Programa	71
Tabla 32. Resultados obtenidos en el Factor 4.....	74
Tabla 33. Porcentaje de homologación de materias del Programa	77
Tabla 34. Pasantías voluntarias (Movilidad saliente) MDHO.....	78
Tabla 35. Proyecto integrador - Organizaciones beneficiadas por tamaño.....	92
Tabla 36. Proyecto integrador - Organizaciones beneficiadas por sector	92
Tabla 37. Resultados obtenidos en el Factor 5.....	95
Tabla 38. Tasa de deserción estudiantes MDHO	99
Tabla 39. Tasas de absorción Maestría en Desarrollo Humano Organizacional 2017 – 2022	104
Tabla 40. Resultados obtenidos en el Factor 6.....	106
Tabla 41. Participación de profesores en eventos internacionales.....	110
Tabla 42. Resultados obtenidos en el Factor 7.....	114
Tabla 43. Profesores asociados al Programa, afiliación a grupos de investigación.....	117
Tabla 44. Resultados obtenidos en el Factor 8.....	120
Tabla 45. Participación de estudiantes del Programa en los servicios de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, 2017-2022	121
Tabla 46. Descripción Dirección Desarrollo Humano-Bienestar Universitario.....	121
Tabla 47. Presupuesto actividades de bienestar	126
Tabla 48. Resultados obtenidos en el Factor 9.....	128

Tabla 49. Desarrollo de capacidades didácticas.....	129
Tabla 50. Profesores participantes de la oferta de formación de EXA	131
Tabla 51. Cobertura del Programa, 2015-2021	141
Tabla 52. Presupuesto asignado en los últimos siete años para la compra y suscripción de material bibliográfico	142
Tabla 53. Inversión anual en las adquisiciones de material bibliográfico para el Programa	142
Tabla 54. Inversión anual en suscripciones de títulos revistas para el Programa	142
Tabla 55. Resultados obtenidos en el Factor 10.....	147
Tabla 56. Representación profesoral de la Escuela de Administración en distintas instancias, 2017-2022.....	148
Tabla 57. Distribución profesores del Programa.....	157
Tabla 58. Conformación del equipo de profesores que sirven al Programa.....	157
Tabla 59. Composición del presupuesto ejecutado de ingresos y costos (cifras en pesos)	160
Tabla 60. Proyección de presupuesto de ingresos y costos (cifras en pesos).....	161
Tabla 61. Presupuesto y ejecución de inversiones del Departamento de Organización y Gerencia y la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional (cifras en pesos).....	163
Tabla 62. Proyección de inversiones del Departamento de Organización y Gerencia y Maestría en Desarrollo Humano Organizacional (cifras en pesos).....	163
Tabla 63. Resultados obtenidos en el Factor 11.....	167
Tabla 64. Indicadores Hardware, 2018-2022.....	172
Tabla 65. Indicadores Software, 2018-2022	172
Tabla 66. Resultados obtenidos en el Factor 12.....	174
Tabla 67. Resultados de la evaluación global de la autoevaluación del Programa.....	175
Tabla 68. Plan de Mejoramiento	178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Configuración organizacional Universidad EAFIT, 2023.....	16
Figura 2. Código QR para evaluación de profesores.....	65
Figura 3. Información sobre evaluación a profesores.....	65
Figura 4. Características de la proyección social EAFIT.	75
Figura 5. Destinos pasantías voluntarias	78
Figura 6. Curso de búsqueda y uso ético de la información.....	102
Figura 7. Reconocimiento y acreditación	107
Figura 8. Iniciativa Aprende + EAFIT	130
Figura 9. Ejemplo de agenda formativa para profesores.....	130
Figura 10. Formación y capacitación profesoral en el marco de AACSB	131
Figura 11. Jornada de Reflexión Pedagógica Escuela de Administración	132
Figura 12. ¡EAFIT, un lugar para permanecer!	135
Figura 13. Espacios para la actividad académica e investigativa.....	135
Figura 14. Espacios para estudiantes en el Centro cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas...	136
Figura 15. Curso de búsqueda y uso ético de la información.....	141
Figura 16. Estructura Escuela de Administración	149
Figura 17. Laboratorio de Makers	168
Figura 18. Sala de profesores de cátedra.....	169
Figura 19. Sala de aprendizaje activo bloque 38 (2018)	169

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Número total de estudiantes matriculados de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional por semestre, 2017-2022.....	18
Gráfica 2. Número de graduados Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, 2017-2022	19
Gráfica 3. Organizaciones impactadas por el trabajo práctico según su tamaño.....	31
Gráfica 4. Conocimiento de las estrategias para el desarrollo de formación integral.....	32

Gráfica 5. Percepción acerca del grado de satisfacción con las estrategias para el desarrollo de formación integral.....	33
Gráfica 6. Impacto del proyecto integrador por sector económico	37
Gráfica 7. Percepción acerca de los aspectos del reglamento académico (estudiantes)	40
Gráfica 8. Conocimiento de los estudiantes acerca de los estímulos y apoyos económicos.....	42
Gráfica 9. Percepción de profesores acerca del nivel de cumplimiento del perfil académico y profesional de los profesores del Programa, el cumplimiento de los criterios académicos por parte del profesor y la efectividad de los resultados de la evaluación profesoral.....	45
Gráfica 10. Percepción de los estudiantes acerca del grado de satisfacción del perfil académico y profesional de los profesores del Programa	46
Gráfica 11. Percepción de los profesores de tiempo completo acerca de los aspectos sobre el estatuto profesoral.....	48
Gráfica 12. Percepción de profesores acerca de los aspectos sobre los profesores adscritos al Programa.....	53
Gráfica 13. Percepción de los estudiantes en los aspectos relacionados con el cuerpo profesoral	54
Gráfica 14. Percepción de profesores acerca del impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo de profesores en el enriquecimiento de la calidad del programa académico	56
Gráfica 15. Percepción de profesores acerca del grado en que el desarrollo profesoral en la institución que propende por diversidad de los estudiantes y profesores, modalidades de la docencia y movilidad.....	56
Gráfica 16. Percepción de los profesores acerca de los estímulos que reciben en el marco de los procesos misionales de la Universidad	59
Gráfica 17. Percepción de los estudiantes sobre los materiales de apoyo (artículos, libros, capítulos de libro, software, patentes, resultados de investigación, entre otros) utilizados en las clases y diseñados por los profesores del programa.....	60
Gráfica 18. Percepción sobre la correspondencia entre remuneración y estímulos que reciben los profesores en el marco de los procesos misionales de la Universidad	63
Gráfica 19. Percepción de los profesores, acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación docente.....	66
Gráfica 20. Percepción de los estudiantes acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación de profesores.....	66
Gráfica 21. Percepción de los estudiantes acerca de la coherencia de la Maestría entre el nivel de formación y la implementación de estrategias pedagógicas	76
Gráfica 22. Percepción de los profesores acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de las estrategias pedagógicas.....	81
Gráfica 23. Percepción de los estudiantes acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de estrategias pedagógicas	82
Gráfica 24. Percepción de los profesores sobre el sistema de evaluación de los estudiantes, frente a los criterios de claridad, transparencia y aprobación	83
Gráfica 25. Percepción de los estudiantes acerca del sistema de evaluación, frente a los criterios de claridad, transparencia y apropiación	83
Gráfica 26. Percepción de los estudiantes acerca de la calidad y pertinencia de los criterios y procedimientos de evaluación permanente de los objetivos, procesos y logros del Programa	90
Gráfica 27. Cifras generales de deserción y graduación a nivel posgrado en la Universidad EAFIT	96
Gráfica 28. Trabajos de grado MDHO	97
Gráfica 29. Tasas de absorción Maestría en Desarrollo Humano Organizacional 2017 - 2022	104
Gráfica 30. Porcentaje de graduados que hablan segunda lengua.....	113
Gráfica 31. Porcentaje de graduados que hablan tercera lengua	113
Gráfica 32. Percepción de los estudiantes frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica	116
Gráfica 33. Percepción de los profesores de cátedra frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica	116
Gráfica 34. Percepción de los profesores de planta frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica	116

Gráfica 35. Conocimiento o uso de los estudiantes de algunos de los programas y servicios ofrecidos por la Institución	123
Gráfica 36. Conocimiento o uso de los profesores de planta de algunos de los programas y servicios ofrecidos por la Institución.....	123
Gráfica 37. Conocimiento o uso de los profesores de cátedra de algunos de los programas y servicios ofrecidos por la Institución.....	124
Gráfica 38. Percepción de los directivos sobre la estructura, infraestructura y políticas teniendo en cuenta la población vulnerable o en condición de discapacidad	126
Gráfica 39. Percepción de los estudiantes sobre la estructura organizacional, infraestructura y políticas que han favorecido su participación, teniendo en cuenta la población vulnerable o en condición de discapacidad	126
Gráfica 40. Percepción de los estudiantes acerca de las estrategias para propiciar el clima institucional adecuado que favorezca el desarrollo humano y promueva una cultura que reconozca el valor de la diversidad y la inclusión	127
Gráfica 41. Percepción de los profesores sobre la disponibilidad de los ambientes de aprendizaje	133
Gráfica 42. Percepción de los profesores sobre el uso de los ambientes de aprendizaje	133
Gráfica 43. Percepción de los profesores sobre la efectividad de los ambientes de aprendizaje..	133
Gráfica 44. Percepción de los profesores sobre la pertinencia de los ambientes de aprendizaje .	134
Gráfica 45. Percepción de los estudiantes acerca de la efectividad de estrategias pedagógicas y didácticas.....	137
Gráfica 46. Percepción de los estudiantes acerca de los ambientes tecnológicos del aprendizaje por el logro de la formación	138
Gráfica 47. Percepción de los estudiantes acerca de los ambientes físicos del aprendizaje por el logro de la formación	138
Gráfica 48. Percepción de los estudiantes acerca de la utilidad de los ambientes de aprendizaje por el logro de la formación	139
Gráfica 49. Percepción de los estudiantes acerca de la pertinencia de los ambientes de aprendizaje por el logro de la formación.....	139
Gráfica 50. Percepción de los estudiantes acerca de la efectividad de los ambientes de aprendizaje por el logro de la formación.....	139
Gráfica 51. Percepción de los estudiantes sobre la pertinencia de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	144
Gráfica 52. Percepción de los estudiantes sobre la suficiencia de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	144
Gráfica 53. Percepción de los estudiantes sobre la accesibilidad de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	144
Gráfica 54. Percepción de los estudiantes sobre la disponibilidad de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	145
Gráfica 55. Percepción de los profesores sobre la suficiencia de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	145
Gráfica 56. Percepción de los profesores sobre la calidad de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	145
Gráfica 57. Percepción de los profesores de tiempo completo sobre la pertinencia de los recursos bibliográficos de la Universidad.....	146
Gráfica 58. Percepción de los estudiantes acerca del apoyo administrativo brindado por la institución en cuanto a pertinencia, disponibilidad y satisfacción	151
Gráfica 59. Percepción de la de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a suficiencia.....	153
Gráfica 60. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a calidad	153
Gráfica 61. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a pertinencia	154
Gráfica 62. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a calidad	154

Gráfica 63. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a suficiencia	155
Gráfica 64. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad en cuanto a pertinencia	155
Gráfica 65. Percepción de los estudiantes acerca de las relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del Programa.....	158
Gráfica 66. Percepción de los profesores acerca de las relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del programa	159
Gráfica 67. Disposición del suelo (Campus Poblado y Guayabos)	168
Gráfica 68. Percepción de los estudiantes sobre la suficiencia de recursos informáticos de la Universidad.....	173
Gráfica 69. Percepción de los estudiantes sobre la calidad de recursos informáticos de la Universidad	173
Gráfica 70. Percepción de los estudiantes sobre la pertinencia de recursos informáticos de la Universidad.....	173

1. Introducción

La Universidad EAFIT ha desarrollado procesos de autoevaluación tanto a nivel institucional, como de programas académicos que le han permitido ir construyendo una cultura de calidad y de mejoramiento continuo que propende por la excelencia académica, la cual se expresa en el compromiso social y académico con el país al ofrecer una formación de alta calidad.

En el año 2018, la Universidad EAFIT renovó la acreditación institucional por ocho años, mediante la Resolución 2158 del 13 de febrero de 2018 del Ministerio de Educación Nacional. Esto, ratifica los esfuerzos, la responsabilidad y el compromiso institucional para el desarrollo de los procesos de formación, investigación y proyección social de alta calidad. Es así, como la Universidad considera el proceso de autoevaluación como el medio para mejorar de manera continua no solo la calidad de los programas académicos, sino las capacidades institucionales al servicio de la sociedad.

La autoevaluación es un proceso en el que se busca fomentar la reflexión, la participación y el mejoramiento continuo. La reflexión de la comunidad se ha dirigido sobre varios elementos: la calidad de los procesos académicos que se llevan a cabo al interior de los programas académicos; el alcance de los objetivos trazados; la articulación con el entorno; la estructura investigativa o la creación artística; los recursos y la gestión del programa, entre otros. Durante este proceso, se configura un espacio participativo que fortalece los vínculos entre los miembros de la comunidad académica afin a cada programa, las comunidades externas y la sociedad.

El presente informe de autoevaluación con fines de solicitud de la acreditación, por primera vez, del programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, adscrito a la Escuela de Administración, está centrado en los componentes que describen las guías definidas por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), además incluye información general actualizada del programa académico y el análisis de los factores, características y aspectos por evaluar.

La jefatura del Programa y el cuerpo docente, han desarrollado acciones importantes para mejorar la calidad de este, y a lo largo de este documento se pueden evidenciar dichas medidas.

2. Proceso de autoevaluación

2.1. Descripción metodológica

La Jefatura del programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional coordinó el proceso de autoevaluación bajo la orientación y acompañamiento del Área de Calidad Académica. Para llevar a cabo el proceso, se realizaron las siguientes actividades:

- Conformación del Comité Autoevaluador.
- Recopilación de la información estadística, de apreciación y documental.
- Conformación de subgrupos para el análisis de factores.
- Distribución de factores por subgrupos.
- Definición de la ponderación de los factores y las características.
- Análisis de la información por subgrupos.
- Plenarias de socialización de los resultados.
- Consolidación del Informe de Autoevaluación.
- Divulgación de los resultados de la Autoevaluación.

El Comité Autoevaluador se conformó con los siguientes integrantes:

Tabla 1. Conformación Comité Autoevaluador

Estamento	Integrantes
Profesores	<ul style="list-style-type: none"> • Rodrigo Muñoz Grisales • Jorge Harley Guerrero Latorre • Edwin Alexis Osorio Lema • Francisco Darío López Gallego • Diego Alexander Vanegas Serna • Beatriz Amparo Uribe de Correa • Juan Pablo Román Calderón • Sara Cristina Aguilar Barrientos • Catalina Giraldo Henao • Carlos Mario Betancur Hurtado
Graduados	<ul style="list-style-type: none"> • Elisa María Restrepo Salazar • Cristian Buitrago
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Jairo Daniel Cortes Ramirez • Alejandra Ramírez • Deiffen Jefercson Orozco Cordoba

Fuente: Acta Conformación Comité Autoevaluador.

Se puede apreciar que el Comité Autoevaluador estuvo integrado por 10 profesores de tiempo completo adscritos a la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, 3 representantes de los estudiantes y 2 graduados del Programa. El análisis de los factores se realizó por subgrupos (ver Tabla 2. Distribución Factores por subgrupo). Esta distribución se realizó considerando que cada grupo contara con la intervención de un profesor y que el factor de estudiantes tuviera la participación de un estudiante y el factor de egresados contara con la participación de un graduado.

Tabla 2. Distribución Factores por subgrupo

Subgrupo	Integrantes	Factores a cargo
1	Rodrigo Muñoz Grisales, Jorge Harley Guerrero Latorre, Edwin Alexis Osorio Lema y Jairo Daniel Cortes Ramirez	<ul style="list-style-type: none"> • Factor 01. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional • Factor 02. Estudiantes

Proceso de autoevaluación | 10

Subgrupo	Integrantes	Factores a cargo
		<ul style="list-style-type: none"> Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje
2	Francisco Darío López Gallego, Diego Alexander Vanegas Serna, Beatriz Amparo Uribe de Correa, Elisa María Restrepo Salazar y Deifien Jefercson Orozco Cordoba	<ul style="list-style-type: none"> Factor 03. Profesores. Factor 05. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje.
3	Juan Pablo Román Calderón, Sara Cristina Aguilar Barrientos y Cristian Buitrago	<ul style="list-style-type: none"> Factor 04. Egresados Factor 06. Permanencia y Graduación Factor 07. Interacción Con el Entorno Nacional e Internacional Factor 08. Aportes de la Investigación... asociados al Programa Académico.
4	Catalina Giraldo Henao, Carlos Mario Betancur Hurtado y Alejandra Ramírez	<ul style="list-style-type: none"> Factor 09. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico. Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos.

Fuente: Acta Conformación Comité Autoevaluador.

A cada subgrupo le correspondió analizar cada una de las características teniendo en cuenta los aspectos de tipo documental, estadístico y de apreciación previamente consolidados por la jefatura del Programa, con base en una guía establecida desde el Área de Calidad Académica. En las plenarias realizadas entre marzo y abril de 2023, se socializaron y discutieron los análisis y las calificaciones numéricas de las características y factores que cada subgrupo tenía asignadas, además se revisaron los aspectos por mejorar sugeridos, hasta obtener un consenso del Comité Autoevaluador.

El Comité Autoevaluador asumió la escala de valoración que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Escala de valoración de juicios

Rango de calificación	Grado de cumplimiento
5.0 – 4.6	Se cumple plenamente
4.5 – 4.0	Se cumple en alto grado
3.9 – 3.0	Se cumple aceptablemente
2.9 – 2.0	Se cumple insatisfactoriamente
1.9 – 0.0	No se cumple

Fuente: Acta Ponderación Proceso de Autoevaluación del Programa.

Anexo 1. Acta de conformación Comité Autoevaluador

2.2. Modelo de ponderación

2.2.1. Ponderación de factores y características

El Comité Autoevaluador adoptó la ponderación para cada uno de los factores y características, en reunión realizada en noviembre de 2022. Para realizar dicha asignación, el Comité decidió realizar algunos cambios en los lineamientos institucionales en cuanto a la ponderación de los componentes del proceso, observados en la [Tabla 4. Ponderación institucional por componentes](#); modificando como grupo las ponderaciones específicas de cada factor y de sus características.

Tabla 4. Ponderación institucional por componentes

Ponderación de componentes		
Componente	Descripción	Ponderación
Esencial	Corresponde a los factores que dan cuenta de la naturaleza y carácter del programa académico, tanto en niveles universales como particulares. Permiten medir, en el proceso de formación mismo, el logro del ideal propuesto por el programa académico y la realización de sus especificidades institucionales.	65%
Marco Institucional	Corresponde a los factores que cuentan con los insumos para adelantar el proceso de formación. Sin estos insumos no es posible desarrollar los programas académicos y muchos de ellos son compartidos por toda la Universidad.	20%
Impacto e Interacción	Corresponde a los factores que tienen los productos del proceso de formación. Estos factores apoyan o complementan los criterios o parámetros para llegar a la calificación de los programas académicos, dentro de la autoevaluación.	15%
		100%

Fuente: Área de Calidad Académica, 2023.

A continuación, se presenta cada componente, los factores y características que agrupan y su respectiva ponderación.

Tabla 5. Factores CNA y su agrupación por componentes

Componentes	Factores CNA	Características CNA	Pon. Carac.	Pon. Fac.
1	F1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional	Proyecto Educativo del Programa	7,07%	14,13%
		Relevancia académica y pertinencia social del programa académico	7,07%	
	F2. Estudiantes	Participación en actividades de formación integral	2,46%	14,13%
		Orientación y seguimiento a estudiantes	3,07%	
		Capacidad de trabajo autónomo	3,07%	
		Reglamento estudiantil y política académica	3,07%	
		Estímulos y apoyos para estudiantes	2,46%	
	F3. Profesores	Selección, vinculación y permanencia	1,77%	14,13%
		Estatuto profesoral	1,77%	
		Número, dedicación, nivel de formación y experiencia	1,77%	
		Desarrollo profesoral	1,77%	
		Estímulos a la trayectoria profesoral	1,77%	
		Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente	1,77%	
		Remuneración por méritos	1,77%	
	Evaluación de profesores	1,77%		
F5. Aspectos académicos y resultados de aprendizaje	Integralidad de los aspectos curriculares	1,57%	14,13%	
	Flexibilidad de los aspectos curriculares	1,57%		

Proceso de autoevaluación | 12

Componentes	Factores CNA	Características CNA	Pon. Carac.	Pon. Fac.
		Interdisciplinariedad	1,57%	
		Estrategias pedagógicas	1,57%	
		Sistema de evaluación de estudiantes	1,57%	
		Resultados de aprendizaje	1,57%	
		Competencias	1,57%	
		Evaluación y autorregulación del programa académico	1,57%	
		Vinculación e interacción social	1,57%	
	F8. Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación, asociados al programa académico.	Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	4,24%	8,48%
		Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	4,24%	
2	F9. Bienestar de la comunidad académica del programa	Programas y servicios	2,78%	5,00%
		Participación y seguimiento	2,22%	
	F10. Medios educativos y ambientes de aprendizaje	Estrategias y recursos de apoyo a profesores	1,67%	5,00%
		Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes	1,67%	
		Recursos bibliográficos y de información	1,67%	
	F11. Organización, administración y financiación del programa académico	Organización y administración	0,83%	5,00%
		Dirección y gestión	0,83%	
		Sistemas de comunicación e información	0,83%	
		Estudiantes y capacidad institucional	0,83%	
		Financiación del programa académico	0,83%	
	F12. Recursos físicos y tecnológicos	Recursos de infraestructura física y tecnológica	2,50%	5,00%
		Recursos informáticos y de comunicación	2,50%	
3	F4. Egresados	Seguimiento de los egresados	2,68%	5,36%
		Impacto de los egresados en el medio social y académico	2,68%	
	F6. Permanencia y graduación	Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación	1,34%	5,36%
		Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas	1,34%	
		Ajustes a los aspectos curriculares	1,34%	
		Mecanismos de selección	1,34%	
	F7: Interacción con el entorno nacional e internacional	Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	1,79%	4,29%
		Relaciones externas de profesores y estudiantes	1,43%	
		Habilidades comunicativas en una segunda lengua	1,07%	

Fuente: Modelo de ponderación aprobado por el Programa, 2022.

Anexo 2. Acta Ponderación Proceso Autoevaluación

2.3. Encuestas

Con el fin de recopilar información de apreciación sobre diferentes indicadores, el programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional aplicó, con el apoyo del Área de Calidad Académica, encuestas a estudiantes, profesores, directivos y graduados teniendo en cuenta un nivel de confianza 7,0% y un error del 95%.

A continuación, en la siguiente tabla, se muestra el resumen de esta aplicación.

Tabla 6. Ficha técnica encuestas

Público encuestado	Población	Muestra	Porcentaje de respuesta
Estudiantes	55	43	78,18%
Profesores	23	21	91,30%
Directivos	7	7	100,00%
Graduados	85	59	69,41%

Fuente: Encuestas de autoevaluación del Programa, 2022.

Anexo 3. Informe resultados encuesta cátedra – MDHO

Anexo 4. Informe resultados encuesta directivos – MDHO

Anexo 5. Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MDHO

Anexo 7. Informe resultados encuesta planta – MDHO

Anexo 8. Informe resultados encuesta profesores (completo) - MDHO

3. Aspectos Institucionales

3.1. Declaraciones Institucionales

La Universidad EAFIT, desde finales de 2018, construyó el Itinerario 2030 con el fin de repensar su quehacer. El resultado de esa reflexión arrojó un proceso de revisión, actualización y síntesis que se vivió durante la transformación eafitense de 2022 que reflejan las declaraciones institucionales que guían las acciones, proyectos e iniciativas que emprende la Universidad.

3.1.1. Propósito-Misión

Inspirar vidas, crear conocimiento, transformar sociedad.
Somos una comunidad de conocimientos y saberes aplicados para la solución de problemas, en conexión con las organizaciones, que genera valor y desarrollo sostenible.

3.1.2. Visión

Innovación, liderazgo y acción global para la sostenibilidad del planeta y el cultivo de la humanidad.

3.1.3. Valores

La Universidad EAFIT declara que todo el comportamiento institucional e individual de su comunidad se regirá por los siguientes valores, como prenda de garantía del cumplimiento del Propósito-Misión y del logro de la Visión.

Integridad: Liderazgo coherente, transparente y responsable.

Audacia: Espíritu emprendedor, innovador y disruptivo.

Excelencia: Aprendizaje que invoca un propósito superior.

Inclusión: Acción que integra y ofrece oportunidades para todas las personas. Cultiva la solidaridad y la empatía, y abraza la diferencia.

Pluralismo: Aceptación y reconocimiento de la diversidad de ideas y pensamientos.

3.2. Reseña histórica Universidad EAFIT

En la sede del Banco Central Hipotecario, ubicado en el centro de Medellín, se materializó el sueño de 19 empresarios, líderes de importantes organizaciones del país. Allí, el 17 de agosto de 1960 fue impartida por el docente norteamericano Bernard J. Hargadon Jr. La primera clase de la Escuela de Administración y Finanzas (EAF).

Desde sus inicios se perfiló como una institución dispuesta al cambio. Por eso, no fue extraño que al finalizar la década de 1970 ya contara con dos grandes logros: abrir sus puertas a nuevos campos del saber y dejar atrás la idea de escuela para darse a conocer como universidad. Gracias a la aprobación del Gobierno Nacional, la entonces Escuela fue reconocida como universidad y, posteriormente, recibió un nuevo nombre: Escuela de Administración y Finanzas y Tecnologías, EAFIT. Además, inició su proceso de expansión.

Tras 20 años de funcionamiento, la consolidación de diferentes pregrados y posgrados, la formación de profesionales integrales, y la construcción de infraestructura acorde con el crecimiento de la Institución, la Universidad EAFIT entró al decenio de 1980 con un gran logro: la distinción Cruz de Plata de la Orden de Boyacá, otorgada por la Presidencia de la República.

La llegada de internet, nuevos espacios y equipos tecnológicos, así como la apertura al estudio de las humanidades fueron hechos que marcaron los últimos 10 años del siglo XX para EAFIT. Se crearon los pregrados de Negocios Internacionales, Economía, Ingeniería de Diseño de Producto, La Escuela de Derecho, la Escuela de Ciencias y Humanidades, y el Centro Cultural y Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

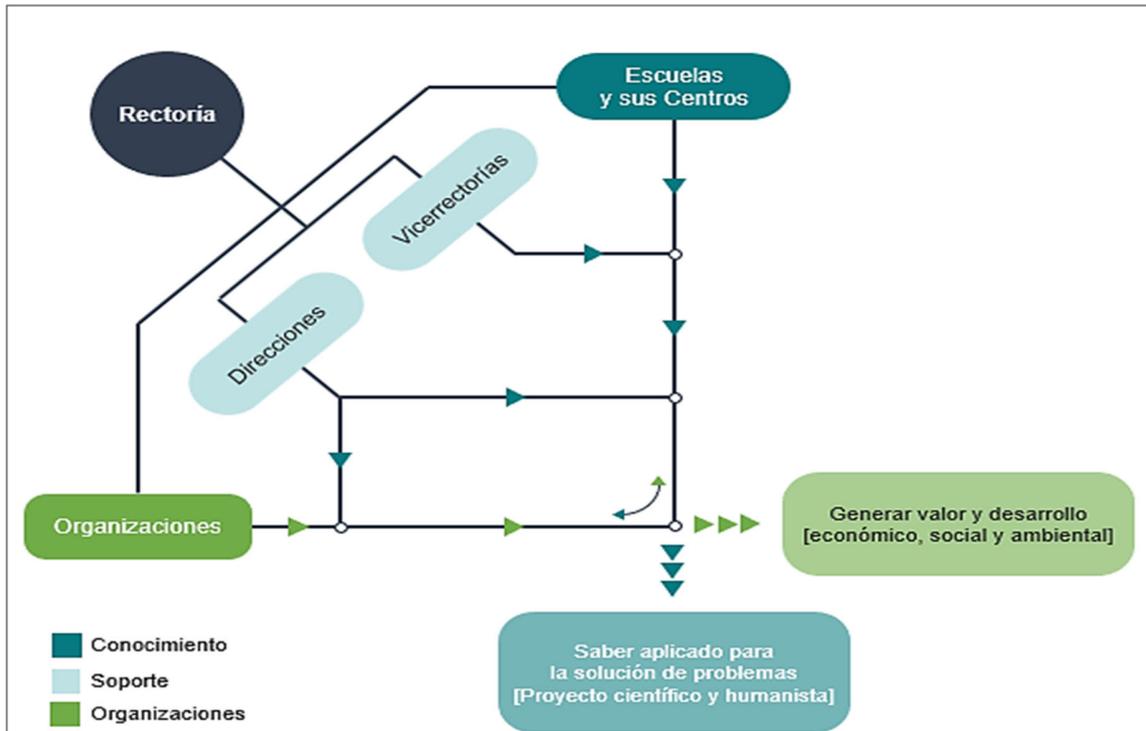
En la década del 2000, la música en EAFIT se convierte en orquesta (nace la Orquesta Sinfónica) y llegan los doctorados (se crean el Doctorado en Administración y el Doctorado en Ingeniería), mientras la Universidad trabaja para que sus programas y procesos sean acreditados en alta calidad. En 2003, EAFIT hizo parte de las primeras universidades del país en recibir su Acreditación Institucional de Alta Calidad, un acto voluntario en el que se hace necesario cumplir con unos requisitos o parámetros establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación y por el Ministerio de Educación Nacional. Pero sin duda uno de los acontecimientos más grandes en la historia de EAFIT fue la graduación en 2009 del primer doctor en Administración formado en una institución colombiana, Ernesto Barrera Duque, hecho que culmina una década de profundos adelantos para la Universidad.

Los últimos años han mostrado un gran crecimiento para la Institución, muestra de ellos son dos renovaciones de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, el 98 por ciento de sus profesores con título de maestría y doctorado; 19 programas de pregrado y 12 de posgrado acreditados por el MEN; más del 60 por ciento de los grupos de investigación en las principales categorías de Colciencias (A y A1); más de 37 patentes —cuatro de estas por fuera de Colombia—, fortalecimiento y desarrollo de la infraestructura física y cerca de 300 convenios en 36 países son algunos de los hechos que hacen de la última década una de las más prolíficas de la historia eafitense.

En noviembre de 2021 es aprobada la nueva estructura organizacional, que fue implementada durante el 2022 y que corresponde a la matriz tridimensional que ubica las capacidades de conocimiento, de soporte y los ecosistemas de conexión, y crea áreas con interacciones más potentes y de mayor impacto. Los principios para el diseño organizacional fueron: la estructura debe ser dinámica y flexible, se tienen roles múltiples, promueve la combinación de capacidades y no duplica esfuerzos, construye una cultura de la confianza, las conversaciones y el liderazgo de todos, se complementa con comunidades de práctica para resolver problemas transversales (captura de ahorros, modelos de gobernabilidad, etc.), y se adopta una propuesta matricial en lugar de jerárquica, privilegamos las conexiones funcionales de trabajo en equipo y la multidisciplinariedad, en virtud de las cuales expertos de distintas áreas se juntan en torno a un proyecto o reto común.

Nos alejamos de las estructuras de subordinación y nos acercamos a una estructura por roles. Se propone una nueva estructura con 3 dimensiones, la primera de color azul, que es la del conocimiento, en donde se encuentran las escuelas y sus centros, la segunda que es de color azul clara, que es la del soporte (direcciones y vicerrectorías) y una tercera que es de color verde y es el que representa las organizaciones, que son los ecosistemas, que buscan generar valor y desarrollo (económico, social y ambiental).

Figura 1. Configuración organizacional Universidad EAFIT, 2023.



Fuente: Universidad EAFIT.

Esta información se puede ampliar en <https://www.eafit.edu.co/historia>.

4. Generalidades de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

4.1. Antecedentes

El programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, en su modalidad presencial, fue creado mediante acta 238 del Consejo Superior de 28 de septiembre de 2011 y aprobada por el Ministerio de Educación Nacional mediante código SNIES 101456 del 14 de enero de 2012. Durante este tiempo, ha tenido una renovación de su registro calificado mediante Resolución 17411 de 30 octubre de 2018 y, producto de este proceso de autoevaluación comenzará como una acción de mejoramiento la actualización del plan de estudios y del modelo basado en competencias y resultados de aprendizaje.

4.2. Profesores del Programa

El programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional es soportado por 13 profesores de planta, 10 de cátedra y 11 de prestación de servicios, adscritos a la Escuela de Administración. En la siguiente tabla se relaciona el listado de profesores adscritos al Programa. De los 34 profesores, el 44% cuenta con título de doctorado, el 50% cuenta con título de maestría, el 3% cuenta con título de especialista y el 3% son candidatos a doctor.

Tabla 7. Profesores del Programa

Nombre completo	Tipo de vinculación	Título obtenido	Institución de Educación Superior
Rodrigo Muñoz Grisales	Tiempo completo	Doctorado	Universidad Pontificia Bolivariana
Juan David Pérez Patiño	Prestación de servicios	Maestría	Universidad EAFIT
Sergio René Oquendo Puerta	Prestación de servicios	Doctorado	Universidad EAFIT
Juan Fernando Jiménez Hurtado	Cátedra	Maestría	Universidad De Manizales
Francisco Darío López Gallego	Tiempo completo	Doctorado	Universidad Ramon Llull
Héctor Leonel Bermúdez Restrepo	Prestación de servicios	Doctorado	<i>Université du Québec à Montréal - UQAM</i>
Ricardo Antonio Castaño Gaviria	Prestación de servicios	Doctorado	Universidad Estadual de Bahía
Oscar Darío Ortiz Velásquez	Prestación de servicios	Maestría	Universidad EAFIT
Edwin Alexis Osorio Lema	Cátedra	Doctorado	Universidad de Alicante
Sara Cristina Aguilar Barrientos	Tiempo completo	Doctorado	<i>Centrum Business School</i> Pontificia Universidad Católica del Perú.
Juan David Escobar Valencia	Tiempo completo	Maestría	Universidad EAFIT
Olga Lucía Vanegas Arboleda	Cátedra	Maestría	Universidad EAFIT
Gustavo Adolfo Gutiérrez Soto	Prestación de servicios	Doctorado	Universidad EAFIT
Vanessa Agudelo Londoño	Cátedra	Maestría	Universidad EAFIT
Ana María Zapata Pérez	Cátedra	Especialización	Universidad de Medellín
Camilo Piedrahita Vargas	Tiempo completo	Maestría	Universidad Externado De Colombia
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Tiempo completo	Doctorado	Universidad EAFIT
Miguel Ángel Gómez Quintero	Prestación de servicios	Maestría	Universidad EAFIT
Jorge Harley Guerrero Latorre	Tiempo completo	Candidato a doctor	Universidad Nacional De Colombia
John Alejandro Sanín Posada	Prestación de servicios	Doctorado	Universidad Jume I

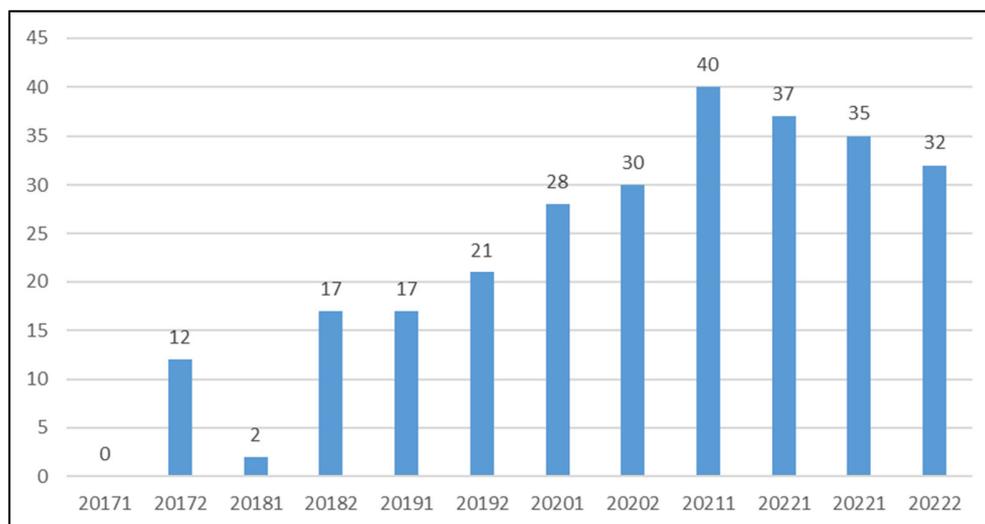
Nombre completo	Tipo de vinculación	Título obtenido	Institución de Educación Superior
Diego Alexander Vanegas Serna	Cátedra	Maestría	Universidad EAFIT
Carlos Mario Montoya Díaz	Prestación de servicios	Maestría	Universidad de Antioquia
Yudi Alexandra Ramírez Pérez	Cátedra	Maestría	Universidad Rey Juan Carlos
Carlos Mario Betancur Hurtado	Tiempo completo	Doctorado	Universidad para la Cooperación Internacional México
Carlos Andrés Rubio Maya	Prestación de servicios	Maestría	Universidad EAFIT
Carlos Mario Valencia Agudelo	Cátedra	Maestría	Universidad Viña del Mar
Catalina Giraldo Henao	Tiempo completo	Maestría	Universidad EAFIT
Mariano Gentilin	Tiempo completo	Doctorado	Universidad Autónoma Metropolitana
Jonny Javier Orejuela Gómez	Tiempo completo	Doctorado	Universidad de São Paulo
María Andrea De Villa Correa	Tiempo completo	Doctorado	Cranfield University
Beatriz Amparo Uribe De Correa	Prestación de servicios	Maestría	Universidad EAFIT
Juan Pablo Román Calderón	Tiempo completo	Doctorado	Universidad De Verona
Mauricio De Jesús Pino Ocampo	Prestación de servicios	Maestría	Universidad EAFIT

Fuente: Información del Programa, 2023.

4.3. Población Estudiantil

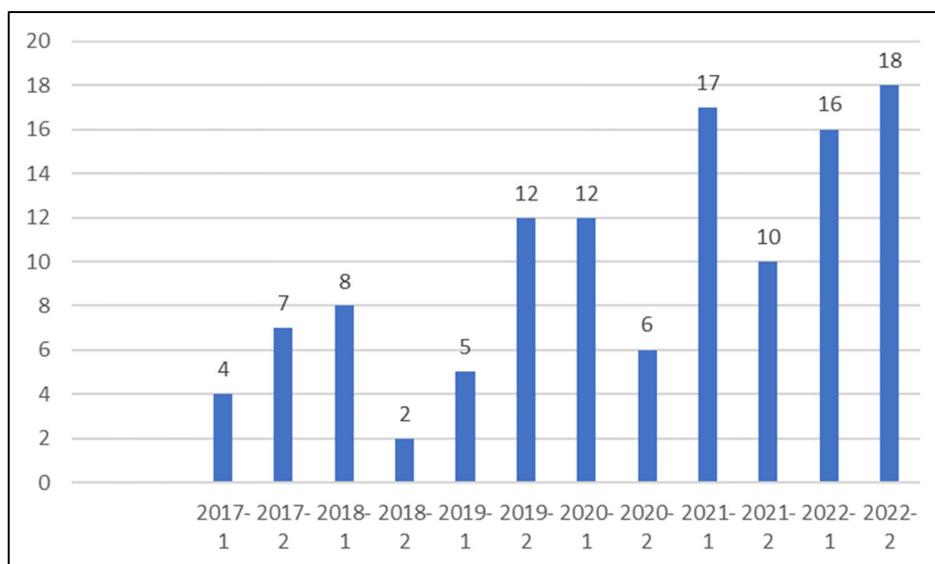
El número de estudiantes del Programa, así como el número de graduados, se puede apreciar en las siguientes gráficas.

Gráfica 1. Número total de estudiantes matriculados de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional por semestre, 2017-2022



Fuente: Elaboración propia con base a los informes institucionales, 2023.

Gráfica 2. Número de graduados Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, 2017-2022



Fuente: Elaboración propia con base a los informes institucionales, 2023.

4.4. Aspectos curriculares del Programa

En el Proyecto Educativo del Programa, se establecen en detalle los siguientes aspectos curriculares del Programa:

4.4.1. Objetivo/Propósito de formación del Programa

La Universidad propone ofrecer la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional con el propósito de que sus egresados estén formados a la altura de las exigencias actuales con las siguientes características:

- Capacidad de comprensión de la naturaleza humana en situación organizacional y frente a las exigencias del trabajo moderno.
- Criterios de actuación que le permitan dirigir el Sistema de Gestión Humana y sus diferentes procesos, conciliando el logro de los objetivos estratégicos del negocio con las necesidades de realización del ser humano en la organización.
- Conocimiento para asesorar a la alta dirección en el direccionamiento estratégico de la organización en función del potencial humano de sus integrantes.

Al término de La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, el estudiante:

- Habrá adquirido visión y comprensión integral del ser humano en la organización.
- Tendrá conocimiento de los enfoques y herramientas que le permitan dirigir la estrategia de gestión humana de cualquier organización de tal manera que ésta contribuya tanto a la realización personal de sus miembros como al logro de los resultados del negocio.
- Contará con el conocimiento para asesorar a la alta gerencia en el direccionamiento estratégico de la organización en función del potencial humano de sus integrantes.
- Estará en capacidad de diseñar y dirigir los subsistemas y procesos relacionados con los diferentes momentos de las personas en la organización tales como: la planeación, el ingreso, el desarrollo, la compensación y el control.
- Podrá formular políticas, estrategias, planes y programas relacionados con la Gestión Humana, desde un enfoque estratégico.
- Estará capacitado para realizar investigaciones sobre fenómenos sociolaborales.

4.4.2. Competencias y resultados de aprendizaje que el Programa busca desarrollar

La Escuela de Administración en el marco del proceso de acreditación con la acreditadora internacional AACSB ha definido las siguientes competencias genéricas para todos sus programas de pregrado y posgrado.

Integridad: La Escuela de Administración se compromete con la promoción de la integridad como valor fundante de la Universidad EAFIT, y por tanto, en su labor formativa incluyen el desarrollo de competencias que permitan una gestión íntegra de las organizaciones, la docencia, investigación y la consultoría por parte de profesionales conscientes de la importancia de incorporar en sus decisiones y acciones, valores que se relacionan con la integridad como: la justicia, la prudencia, la responsabilidad, la honradez, la corrección, la solidaridad, la legalidad y la coherencia, todo lo anterior, apoyados en principios y motivaciones que prioricen el beneficio de la sociedad y por tanto, de todos los grupos de interés de las organizaciones.

Tabla 8. Desempeño profesional íntegro

Redacción de la competencia	Momento de evaluación	Actividad evaluativa/tarea
Propone soluciones, nuevas miradas o reflexiones alternativas íntegras para las organizaciones en contextos económicos y de negocios.	Trabajos de grado Curso del programa.	Trabajo de grado. Caso de estudio tipo Harvard o CFA Institute

Fuente: Escuela de Administración, 2022

Tabla 9. Desarrollo de la competencia Integridad

Competencia	Propone soluciones, nuevas miradas o reflexiones alternativas íntegras para las organizaciones en contextos económicos y de negocios.			
Descriptor	Comprende las implicaciones de las decisiones y acciones guiadas por los valores de la integridad, en las organizaciones y en los contextos económicos.		Propone una reflexión crítica, argumentativa y comprensiva sobre las implicaciones de su desempeño íntegro en las organizaciones.	
Resultados de aprendizaje	Reconoce el valor de la integridad en diferentes ámbitos de la vida social, especialmente en las organizaciones y contextos económicos	Afronta dilemas éticos en contextos económicos y de negocios.	Argumenta sus propuestas basado en los valores asociados a la integridad.	Comprende cuáles son las razones por las cuales se justifica aportar valor a las organizaciones desde valores asociados a la integridad.

Fuente: Escuela de Administración, 2022

Pensamiento Crítico: La Escuela de Administración se compromete con el desarrollo del pensamiento crítico en sus programas de pregrado, maestría y doctorado. El pensamiento crítico se refiere a la capacidad que le permite a una persona proponer una solución o adoptar conscientemente una posición frente a una situación problemática, después de comprender los hechos, de cuestionar sistemáticamente las perspectivas, los intereses y los argumentos de las partes involucradas en dicha situación, y valora las consecuencias o repercusiones de la decisión por la que se optó. (PALSA, Grupo internacional de investigación interuniversitaria sobre evaluación educativa).

Tabla 10. Pensamiento crítico

Redacción de la competencia	Momento de evaluación	Actividad evaluativa/tarea
Asume conscientemente una posición frente a una situación problemática para las organizaciones en contextos económicos o de negocios.	Trabajo de grado	Trabajos de grado o curso del programa

Fuente: Escuela de Administración, 2022

Tabla 11. Desarrollo de la competencia Pensamiento Crítico

Competencia	Asume conscientemente una posición frente a una situación problemática para las organizaciones en contextos económicos o de negocios					
Descriptor	Cuestiona sistemáticamente las perspectivas, los intereses y los argumentos de las fuentes y las partes involucradas en dicha situación		Resuelve una situación problemática con base en datos teóricos y/o empíricos		Valora las consecuencias o repercusiones de la decisión por la que se optó	
Resultados de aprendizaje	Presenta argumentos en los que discute la confiabilidad y calidad de las fuentes.	Toma una postura sobre los intereses de las partes involucradas para mitigar el conflicto.	Propone una solución o postura asumida basada en datos teóricos y/o empíricos de calidad.	Plantea una solución o postura asumida oportuna o pertinente para el contexto organizacional.	Presenta resultados concluyentes, derivados de la valoración de las consecuencias.	Establece acciones consecuentes con los resultados de la valoración de las consecuencias.

Fuente: Escuela de Administración, 2022

Por su parte, el programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se ha planteado el desarrollo de una competencia específica en el marco del proceso de AoL (*Assurance of Learning*): Lidera la gestión con una visión integral del ser humano, orientada a la generación de valor a nivel local y global en cualquier organización.

Para este proceso también se desarrolló un mapa de currículo como el principal mecanismo de evaluación del Programa en concordancia con las competencias generales y la específica hasta aquí expuestas, ampliando con ello los resultados de aprendizaje proyectados con relación al plan de estudios. (Ver Anexo 9. Curriculum Mapping Maestría en Desarrollo Humano Organizacional)

Finalmente, en términos generales, la participación en el Programa permitirá al estudiante desarrollar las siguientes competencias:

Competencias interpretativas: En general, son aquellas orientadas a desarrollar habilidades para identificar y comprender las ideas fundamentales en una comunicación, un mensaje, una realidad, un problema, una situación. Algunas de estas competencias son: escucha, habilidad para diagnosticar, análisis de problemas, comprensión de problemas.

Competencia Argumentativa: Orientadas a desarrollar habilidad de razonamiento para explicar cómo las diferentes partes de un proceso se ordenan y se relacionan entre sí, para lograr cierto efecto o conclusión. Al argumentar se explica el porqué de las cosas, se justifican las ideas, se dan razones, se establecen los propios criterios, se interactúa con el saber. Algunas son: Liderazgo para el Cambio, Pensamiento Estratégico, Persuasión, Influencia.

Competencia propositiva: supone un engranaje creativo de los diferentes elementos para formar un sentido nuevo; es decir se ordenan ideas bajo un nuevo patrón o se crean nuevas configuraciones de ideas. Esta competencia representa la máxima expresión del desarrollo del pensamiento; puesto que supone síntesis, cambio o transformación de las ideas. Algunas competencias son: Planeación, negociación, creatividad, liderazgo.

Anexo 9. Curriculum Mapping Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

4.4.3. Rasgos distintivos del Programa

Los programas de posgrado que desde hace varios años se vienen ofreciendo en el medio, enfatizan en el manejo de instrumentos propios del área de Gestión Humana, lo cual habilita ingenuamente al profesional, porque lo orienta hacia el hacer, dejando de lado la fundamentación conceptual y las bases epistemológicas de aquellas disciplinas que tienen que ver con las complejidades de lo “esencialmente humano” en las organizaciones. Este tipo de programas consigue formar técnicos, en ocasiones sí altamente especializados, pero incapaces de estar a la altura de ciertas problemáticas que no se resuelven con la aplicación de herramientas descontextualizadas. Por el contrario, los programas académicos de la Universidad EAFIT corrigen esta visión reduccionista.

Las nuevas realidades sociales indican que la formación universitaria debe generar una mayor capacidad de respuesta a los problemas generales a los que se enfrenta la humanidad y a las necesidades de la vida económica y cultural, y, al mismo tiempo, ser más pertinente en el contexto de los problemas específicos de una región, un país o una comunidad determinados.

Para formar estos nuevos profesionales no basta con flexibilizar los currículos, es necesario además modificar los métodos de enseñanza, eliminando aquellos basados en la transmisión de conocimientos por parte del docente, a otros fundados en la solución de problemas o aplicación de los conceptos por parte de los estudiantes. Atendiendo la anterior orientación, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional presenta las siguientes características diferenciadoras:

- Utilización de una metodología de “currículo integrado no agregado”; es decir que este programa, a diferencia de los programas similares, se ha estructurado de tal manera que las materias hacen parte de módulos temáticos que tienen un propósito específico además de que cada módulo se articula con el siguiente en forma secuencial (*ver contenidos curriculares*).
- Concepción “secuencial-integral” que permite al estudiante comprender el tema de la gestión humana desde su fundamentación conceptual y la base teórica que lo sustenta, pasando por los temas de contexto que lo inciden hasta el aprendizaje de herramientas que permiten su aplicación en la organización; lo anterior pretende garantizar contenidos de alto nivel de profundidad científica, actualidad y competitividad.
- Concepción integral del ser humano “no funcionalista-instrumental” que, logra que este programa, a diferencia de sus similares del medio nacional e internacional, se ocupe de estudiar al ser humano desde sus variables antropológicas, sociológicas y psicológicas, contextualizarlo en el mundo del trabajo, y examinar su interacción y su influencia. Con lo anterior, este programa invita científicamente a ajustar los procesos gerenciales a las características de la organización y de su gente.
- Enfoque acorde a una época multicultural, que tiene en cuenta la globalización y la transnacionalización de los capitales y de las organizaciones, la migración laboral internacional y su consecuente reordenamiento jurídico y cultural, todo lo cual obliga a brindar contenidos acoplados a las exigencias del entorno.
- Estructuración articulada con otras oportunidades académicas ofrecidas por la Escuela de Administración de EAFIT, tales como: seminarios, conversatorios, ponencias y conferencias con profesores internacionales que, debido a diferentes convenios, proceden de prestigiosas universidades del mundo.
- Oportunidad privilegiada de aprovechar la riqueza científica que implica la vecindad del programa de Doctorado en Administración de la Universidad.

Como corolario del fortalecimiento y diversificación de sus actividades de investigación y formación universitaria, EAFIT establece y fomenta vínculos de interacción permanente y directa entre la Universidad y la sociedad, por medio de procesos institucionalizados para el desarrollo de programas e iniciativas que busquen enriquecer y proyectar la actividad académica hacia los sujetos sociales externos, en búsqueda de beneficios mutuos.

Esta interacción se concreta a través de programas y servicios tales como: educación continua, asesorías y consultorías, difusión científica y tecnológica, programas de desarrollo social, programas de difusión y desarrollo cultural y artístico, servicios técnicos, servicios de información, incubadoras de empresas, consultorios y otras iniciativas conjuntas con gremios e instituciones, en concordancia con sus respectivos fines.

Las acciones, programas y proyectos de extensión se fundamentan en las siguientes políticas:

- Propender por el desarrollo académico, profesional y/o personal de los actores institucionales involucrados.
- Proyectar una imagen coherente con la filosofía e imagen institucional.
- Estar articulados con las políticas y las instancias institucionales pertinentes.
- Apoyar directamente las otras dos funciones sustantivas de la Universidad como son la docencia y la investigación.
- Atraer entidades y recursos externos que permitan ampliar, dentro de la filosofía institucional, la gama de programas de extensión.
- Por su naturaleza y ubicación organizacional fomentar la interdisciplinariedad.

La aplicación práctica de estas directrices se materializa en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional tanto desde el punto de vista teórico como práctico. En el primer aspecto, el Programa contempla un semestre de fundamentación conceptual orientado a formar criterios de actuación, en los cuales lo social es un elemento básico en la toma de decisiones en el ejercicio profesional con beneficio para las personas y los entornos donde cada uno de ellos se desenvuelve.

Desde el punto de vista práctico, tanto las metodologías pedagógicas como el Proyecto Integrador, en el cual los estudiantes intervienen una realidad organizacional y la investigación realizada al finalizar su proceso académico tienen el propósito de contribuir al desarrollo social no solo de las organizaciones donde cada uno de ellos labora, sino al entorno social donde éstas tienen impacto.

La adecuada documentación, tanto de los procesos, como de los resultados de investigación será igualmente, un acervo invaluable dentro del espectro general del conocimiento producido y acumulado por parte de la Universidad.

4.4.4. Perfiles del Programa

Perfil de ingreso: El aspirante a la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Ser profesional de cualquier disciplina.
- ✓ Contar con experiencia preferiblemente en cargos relacionados con la gestión humana en organizaciones de carácter privado o público.
- ✓ Demostrar interés en actualizar o estructurar conocimientos con un enfoque estratégico, humanista, integral y de vanguardia.
- ✓ Manifestar interés en la investigación.
- ✓ Expresar interés en las personas.

Perfil del egresado: El graduado de esta maestría habrá adquirido una visión integral del ser humano en la organización, conocimiento de los enfoques y herramientas que le permitan dirigir la estrategia de gestión humana, de tal manera que ésta contribuya tanto a la realización personal de sus miembros como al logro de los resultados del negocio.

Perfil ocupacional: Su formación le prepara para desempeñarse en cargos como los siguientes:

- Vicepresidente de gestión humana en organizaciones privadas y/o públicas.
- Gerente, director o jefe de personal en organizaciones grandes tanto del sector público como privado.
- Jefe de selección de personal.
- Jefe de capacitación y desarrollo.
- Director de nómina compensación y beneficios.
- Consultor o asesor en temas y procesos relacionados con la gestión humana.
- Director, jefe o gerente de desarrollo humano.
- Administrador de servicios de bienestar social.
- Director, gerente o jefe de Bienestar Social.
- Docente en temas relacionados con la gestión humana.
- Director ejecutivo de entidades prestadoras de servicios sociales.
- Investigador en aspectos sociales y laborales.
- Auditor de estrategias, procesos y procedimientos de gestión humana.

Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-

4.4.5. Estructura del plan de estudios

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta el resumen del plan de estudios del Programa.

Tabla 12. Resumen del plan de estudios del Programa

Curso – Módulo – Asignatura	Obligatorio	Electivo	Créditos académicos	Horas de trabajo académico			Áreas o componentes de formación del currículo			
				Horas trabajo directo	Horas de trabajo independiente	Horas de trabajo totales	Básica	Específica	Investigación	Complementaria
Semestre I										
Las Ciencias Humanas en la Administración	X		2	32	64	96	X			
Teoría de las Organizaciones	X		2	32	64	96	X			
El Trabajo: una perspectiva interdisciplinaria	X		2	32	64	96	X			
Antropología de la Organización	X		2	32	64	96	X			
Fundamentos Psicológicos y Psicoanalíticos	X		2	32	64	96	X			
Teoría de la Negociación	X		1	16	32	48	X			
Semestre II										
Geopolítica	X		1	16	32	48	X			
Marco Jurídico Laboral	X		2	32	64	96		X		
Estrategia y Desarrollo Humano	X		2	32	64	96		X		
Gestión por Procesos	X		2	32	64	96	X			
Sistemas de Información	X		2	32	64	96		X		
Subsistema de Ingreso	X		2	32	64	96		X		
Semestre III										
Gestión del Conocimiento y	X		2	32	64	96		X		

Generalidades del Programa | 25

Curso – Módulo – Asignatura	Obligatorio	Electivo	Créditos académicos	Horas de trabajo académico			Áreas o componentes de formación del currículo			
				Horas trabajo directo	Horas de trabajo independiente	Horas de trabajo totales	Básica	Específica	Investigación	Complementaria
Aprendizaje Organizacional										
Gestión del Desempeño	X		2	32	64	96		X		
Salud Ocupacional	X		1	16	32	48		X		
Subsistema de Compensación	X		2	32	64	96		X		
Subsistema de Control: Auditoría de la Gestión Humana	X		2	32	64	96		X		
Seminario de Síntesis	X		2	32	64	96		X		
Semestre IV										
Metodología de la Investigación	X		2	32	64	96			X	
Seminario de Investigación: Formulación	X		2	32	64	96			X	
Seminario en Nuevos Tópicos de Gestión Humana: Gestión Humana Internacional	X		2	32	64	96				X
Trabajo de Grado	X		6	32	256	288			X	
Total Número Horas				656	1504	2160				
Total Porcentaje Horas (%)				30%	70%	100%				
Total Número Créditos del Programa			45							
Total Porcentaje Créditos (%)	100%	0	100%							

Fuente: Información del Programa, 2023.

5. Análisis de los resultados del proceso de autoevaluación

A continuación, se presenta el análisis y los resultados del proceso de autoevaluación con fines de acreditación del Programa.

5.1. Factor 1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional

5.1.1. Característica 1. Proyecto Educativo del Programa

El Proyecto Educativo del Programa (PEP), ver [Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-](#) busca en primera instancia reflejar fielmente las declaraciones misionales y vocacionales de la Universidad EAFIT de tal manera que constituya un “producto” representativo de su identidad con las características que la sociedad y la empresa buscan encontrar en ella.

La misión de la Universidad (ver [Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP- Anexo 11. Visión y Misión Institucional](#)) está enfocada en su contribución al progreso de la sociedad (en lo social, económico, científico y cultural) en un ambiente académico pluralista y de excelencia que haga de sus graduados, profesionales competentes y conectados con las problemáticas organizacionales del medio.

Se encuentra una muy alta coincidencia de tales propósitos con los declarados por el PEP pues el Programa, como se mencionó, no solo busca formar en la operatividad o la técnica de la Gestión Humana (GH), sino también en la inserción integral del profesional en la sociedad y sus organizaciones. Como se ha constatado en la estructura curricular, el perfil-objetivo es el de un profesional con amplios conocimientos operativos y gerenciales, pero a su vez, con una fuerte fundamentación humanista (en lo social y lo organizacional), además de un muy buen conocimiento en las disciplinas de las ciencias sociales que han servido de fuente al campo de la gestión del desarrollo humano. Se observa, además, que el currículo contempla un generoso estudio de lo contextual colombiano, pues, aparte de la legislación que rige el campo, incluye el conocimiento de las problemáticas sociales y políticas del país.

Las orientaciones institucionales (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)) fijan cuatro valores fundamentales que el PEP de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional recoge en su filosofía. Son ellos **integridad, inclusión, excelencia y audacia**, y con estos se quiere destacar que todos los graduados de la Universidad EAFIT serán personas responsables, profesionalmente competentes, socialmente incluyentes y emprendedoras. A tono con ese mandato institucional, esta maestría hace una declaración de principio que dice: *“Liderar la gestión humana organizacional con una visión integral del ser humano, orientada a la generación de valor a nivel local y global en cualquier organización”*. En este propósito institucional están implícitos los dos componentes dialécticos de esta especialidad administrativa, los cuales son: 1). la realización del ser humano en la organización (bienestar, inclusión), y 2). la capacidad gerencial (excelencia y audacia) para generar valor y progreso empresarial y económico, y que la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional contempla en su estructura curricular.

Se ha verificado también que la Universidad EAFIT invoca en su exposición misional (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)) que proyecta que todos sus programas formativos y sus actividades investigativas y culturales deben enmarcarse en tres esferas: *educación flexible y relevante, generación de conocimiento consciente y responsable, y construcción de tejido social y productivo*. Se ha evaluado cómo el PEP de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional responde a esos tres grandes propósitos y se encuentra lo siguiente (ver [Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-](#)):

- La Maestría persigue, con sus componentes de fundamentación humanista y de contexto, generar una conexión realista y sensible con las problemáticas socioeconómicas del país. Esto la hace pertinente.

- Con los módulos y materias del Programa, al igual que con los resultados esperados del aprendizaje, se busca la asimilación por parte del profesional de un conocimiento integral que no solo piensa en la operatividad funcional, sino en sus implicaciones éticas en los distintos niveles de su aplicación (organizacional, social y ambiental). Esto busca crear conciencia y responsabilidad en el estudiante.
- En su componente de fundamentación disciplinar (ciencias sociales que han servido de fuente a la Gestión Humana), la Maestría pretende generar un conocimiento con conciencia crítica y sistémica que hacen de ese conocimiento una contribución a la construcción de sociedad. Esto contribuye a la generación de tejido social.
- En su componente gerencial, operativo y técnico, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se propone ser exhaustiva y excelente pues cubre todos los subsistemas y procesos que esta especialidad requiere. Desde las actividades previas al ingreso laboral hasta los procesos de evaluación y control del desempeño, el Programa imparte los saberes necesarios al buen funcionamiento del área. Esto contribuye a la suficiencia profesional para crear productividad y desarrollo.
- Se ha comprobado también que el componente investigativo del Programa está orientado a formar al maestrante en las metodologías de indagación, diagnóstico y proposición de soluciones directamente conectadas con organizaciones de diferente naturaleza y tamaño: privadas, públicas, sociales, grandes, medianas, pequeñas y micro, que constituyen laboratorios excelentes para engranar el conocimiento de la maestría con el tejido social y productivo del país. Esta preparación forma al estudiante para la elaboración de un proyecto de investigación en organizaciones reales sobre cuyos resultados deberá presentar una monografía de grado en su último semestre.

Otro elemento importante en la evaluación de este factor y esta característica es el grado de conocimiento que profesores, estudiantes y directivos manifiestan de ellos. En la encuesta realizada a profesores, estos manifiestan tener un conocimiento del PEP (entre plenamente y en alto grado) que en todos sus aspectos supera el 90%. Así, Plan de estudios: 95%, Misión/visión, 96%, Justificación del programa: 96%, Políticas de planeación y evaluación: 95%, Flexibilidad e interdisciplinariedad: 91%, Competencias y resultados de aprendizaje: 95%, y Perfil de ingreso/egreso: 95%.

En cuanto a los estudiantes del Programa, estos manifiestan tener un conocimiento alto o pleno de esos mismos aspectos del PEP que superan el 80% en todos los casos. Así: Plan de estudios: 88%, Misión/visión: 81%, Justificación: 88%, Flexibilidad e interdisciplinariedad: 86%, Competencias y resultados del aprendizaje: 87%, y Perfil de ingreso/egreso: 91. En este caso particular de los estudiantes, consideramos necesario mantener los esfuerzos por comunicar los diferentes aspectos del PEP.

Con respecto a los directivos, manifiestan un conocimiento alto o pleno de los diferentes aspectos del PEP, así: Misión/visión: 85%, Competencias y resultados de aprendizaje: 100%, Perfil de ingreso/egreso: 100%, Justificación del programa: 100%, Plan de estudios: 100%, Flexibilidad e interdisciplinariedad: 87%, Políticas de planeación y evaluación: 100%. Como se aprecia, los directivos revelan un conocimiento muy alto del programa. En dos aspectos (Flexibilidad y Misión/visión) la encuesta muestra que el nivel de conocimiento "aceptable" se ubica el resto del porcentaje para alcanzar el 100%.

Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-

Anexo 11. Visión y Misión Institucional

Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-

5.1.2. Conclusión de la Característica 1

La maestría atiende de manera amplia y suficiente los lineamientos institucionales y hay una gran identificación con lo que la Universidad quiere proyectar sobre el medio. Tanto la estructura y contenidos del Programa como sus orientaciones filosóficas apuntan de manera coherente al logro

de formar profesionales integrales, responsables, conscientes y competentes para gestionar el bienestar y el progreso humano en el ámbito organizacional de la sociedad. La calificación a esta característica es de 4.8 (se cumple plenamente).

5.1.3. Característica 2. Relevancia Académica y Pertinencia Social del Programa Académico

Evaluar la **relevancia** y la **pertinencia** de un programa académico equivale a preguntarse qué tan conectado está dicho programa con las realidades empresariales, socioeconómicas y ambientales de un contexto determinado. Aunque el título de esta característica solo habla de lo “pertinencia social”, se entiende esta palabra en un sentido ampliado pues el conocimiento de todo profesional debe estar conectado con todas las esferas de la vida de la sociedad, incluyendo lo ambiental.

En este entendido, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional pretende responder a demandas diversas del entorno que caracterizan la época actual. Si se pudiera definir sintéticamente el momento actual, se diría que hay una macrotendencia hacia una gran digitalización del mundo (Inteligencia Artificial, tecnologías 5G, *Big data*, computación cuántica, entre muchas otras) y que cada vez más, se imponen mayores exigencias de competitividad, eficiencia y asimilación tecnológica, tanto a las empresas como a los empleados y trabajadores. Esto ya genera una serie de demandas para la gestión del desarrollo humano pues es en esta dimensión donde se deben lograr los niveles de aptitud, actitud y desempeño de las personas en la organización.

Sin embargo, dicha macrotendencia no debe tomarse de manera aislada y única. El mundo actual pasa por una macro crisis generada por el descuido de otros factores diferentes al progreso económico: El calentamiento global, la contaminación y devastación de la naturaleza, el incremento de la corrupción y la criminalidad, las migraciones masivas, las pandemias, las guerras, entre muchos otros problemas, hacen necesario que la formación profesional tome conciencia y apunte a que sus egresados tengan *una comprensión integral de la sociedad*. El mundo es desde hace más de 100 años “una sociedad de organizaciones” (Druker) que la sustentan y la gestionan y es necesario que quienes las administran tengan una conciencia plena de todo lo que depende y deriva de sus decisiones y sus acciones.

Contrastando esta disyuntiva “progreso-crisis” con la oferta académica (ver [Tabla 12. Resumen del plan de estudios del Programa](#)), se considera que la Maestría genera aportes sustanciales a la formación gerencial para esa creciente demanda de profesionales capacitados y competentes en el manejo de equipos de alto desempeño. También se considera que la Maestría tiene un alto contenido de lo que se podría llamar “creación de conciencia profesional” para que los graduados puedan insertarse en organizaciones y sociedades que poseen o deben lidiar con problemáticas humanas, sociales o ambientales para aportar a la construcción de sociedad y humanidad.

Sin embargo, hay una crítica constructiva en torno a la relación del Programa con esta característica. Se cree que en cuanto a la disyuntiva progreso-crisis planteada, es posible hacer mejoras en ambos lados de la tensión. En cuanto al progreso tecnológico, el Programa contempla en algunas materias herramientas y análisis de tendencias que preparan al estudiante para ello. Sin embargo, se debe insistir en que se están generando *nuevas formas del trabajo humano* ligadas a la digitalización y la virtualidad que sería conveniente considerar. Este progreso constituye un reto para la gestión de lo humano en la organización y por tanto se hace necesario formar a las personas para que tengan las actitudes, las aptitudes y conocimientos requeridos en los nuevos escenarios laborales. La digitalización, la globalización, la interculturalidad exigen nuevas políticas y modelos de gestión del trabajo que involucren prioritariamente las áreas de desarrollo humano de las organizaciones.

Del otro lado de la disyuntiva, es decir, las diferentes crisis que vive el mundo, se considera que, aunque la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional tiene una formación humanista, basada en el pensamiento crítico y sistémico y que, por otra parte, buena parte de las materias abordan problemáticas actuales y futuras relativas a su temática, en general no cuenta con una asignatura o actividad dirigida a la comprensión de los problemas y desafíos que presenta el mundo actual. Es necesario que los nuevos graduados adquieran criterios de interpretación, decisión y acción que los

orienten mejor para insertar su trabajo en escenarios de mayor complejidad y turbulencia como los que se viven actualmente.

Se sugiere, en consecuencia, que la Maestría contemple dentro de su módulo de *Contexto*, un curso sobre análisis multidimensional del entorno global. Sin pretender que este sea el nombre definitivo, pero sí que contemple ese espíritu de lectura, análisis y comprensión de las problemáticas actuales del mundo en las dimensiones económica, política, social, tecnológica, cultural y ambiental, en sus relaciones con las organizaciones. Con este simple ajuste curricular puede lograrse plenamente la aplicación de la filosofía que inspiró la Maestría desde su inicio cuando se proyectó que se cimentara dialécticamente en los dos polos que son objeto de su gestión: bienestar humano y eficiencia productiva.

Es necesario completar el análisis de esta característica de pertinencia social y relevancia académica con la percepción que de ellas tienen profesores y estudiantes del Programa. Los profesores manifiestan que aprecian la pertinencia como alta o plena en un 96% y la relevancia en un 95%. De otro lado, los estudiantes expresan que hacen la valoración de ambos aspectos (alto y pleno) en un 91%.

5.1.4. Conclusión de la Característica 2

Se concluye que, en cuanto a relevancia académica y pertinencia social, el Programa tiene un alto nivel de logro y solo requeriría un ajuste en cuanto a su profundización en el conocimiento de las tendencias actuales, tanto en las nuevas modalidades del trabajo exigidas por la aceleración del progreso tecnológico del mundo, como por los desequilibrios ambientales y los momentos de inestabilidad e incertidumbre que vive la humanidad actualmente.

A partir de este análisis de la característica se considera asignarle una calificación de 4.6 (cumplimiento pleno).

5.1.5. Conclusiones del Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional

Como conclusión de este factor, se puede decir que hay una aproximación fuerte en su configuración y filosofía a lo que se considera debe ser una coherencia ideal entre cuatro elementos que debe considerar un programa del área de la Administración de Empresas:

Currículo del programa – Universidad – Organización - Sociedad

Se puede decir entonces, que el PEP de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional refleja plenamente la voluntad del Programa de alinear estrechamente su estructura y su filosofía a las declaraciones misionales de la Universidad EAFIT, a las exigencias profesionales de la empresa y a las restricciones que le imponen la sociedad y el medio ambiente.

Igualmente, que el Programa faculta al profesional graduado para desempeñarse de manera integral y competente en un medio exigente desde diversos medios. Las competencias que promete el Programa, que son:

- **Interpretativas:** Comprensión integral de la realidad organizacional, social y ambiental.
- **Argumentativas:** Capacidad de comunicación, disertación, discusión y negociación.
- **Propositivas:** Solvencia cognitiva y actitudinal para desempeñarse exitosamente en espacios donde la naturaleza humana y los fines empresariales son la constante.

Como síntesis final, muy cercana a lo que se considera ideal pues cumple plenamente con sus propósitos y orientaciones y, además, el diseño mismo del Programa asegura una relevancia y pertinencia que garantiza una adecuada inserción en el mundo laboral, específicamente en el área de gestión del desarrollo humano organizacional. Como actividad futura de mejoramiento, se

Resultados proceso de autoevaluación | 30

propone una mejor difusión del PEP con los estudiantes y la creación de un curso de *Análisis multidimensional del entorno* (económica, política, social, tecnológica, cultural y ambiental).

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional.

Tabla 13. Resultados obtenidos en el Factor 1

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Proyecto Educativo del Programa	7,07%	4,80	Se cumple plenamente
Relevancia Académica y Pertinencia Social del Programa Académico	7,07%	4,60	Se cumple plenamente
Total Factor	14,13%	4,70	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.2. Factor 2. Estudiantes

5.2.1. Característica 3. Participación en actividades de formación integral

La Institución declara en el PEI un modelo educativo fundado en una experiencia integral y transformadora de vida por lo cual dispone de recursos que apoyan el ejercicio pleno de las capacidades personales y profesionales de la comunidad estudiantil (ver Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-).

En cuanto al relacionamiento nacional e internacional, la Universidad, a través del área de Internacionalización, destaca los beneficios que se derivan del establecimiento de vínculos de trabajo e intercambio con las comunidades académicas e intelectuales del mundo, con el fin de enriquecer y pluralizar los conocimientos, las experiencias y las vivencias de los integrantes de la comunidad educativa, contribuyendo de esta manera a su formación integral y a la consolidación de una postura respetuosa de las diferencias, que son la verdadera riqueza del género humano (ver Anexo 13. Política institucional de internalización Universidad EAFIT).

En consecuencia, entre 2017 y 2022 se encuentran registros de movilidad entrante para el Programa de 9 estudiantes de posgrado, 5 nacionales y 4 internacionales. Con relación a la movilidad saliente, no se evidencia participación de los estudiantes de la Maestría, lo cual puede presentarse por condiciones laborales y personales de los estudiantes que pueden restringir el aprovechamiento de la oferta de convenios.

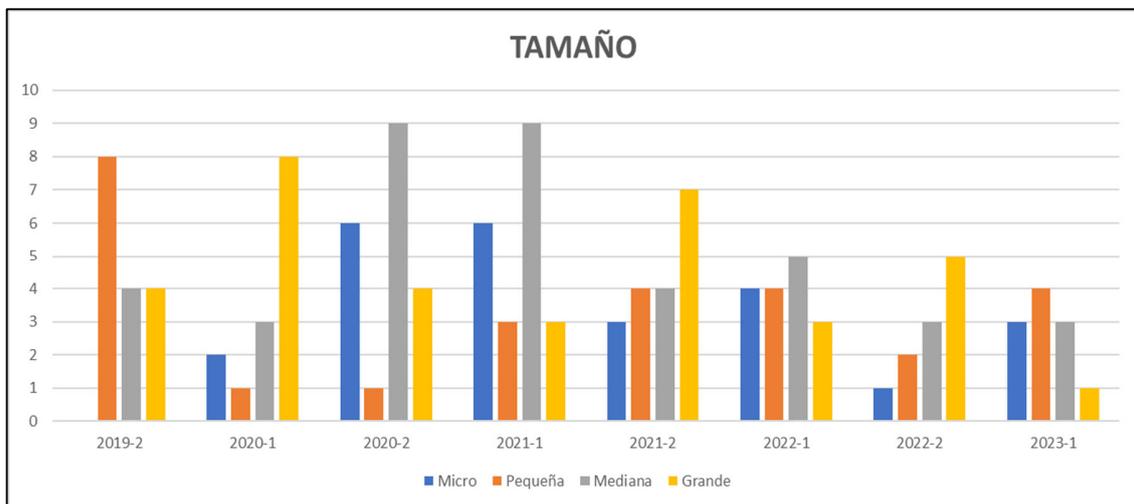
Adicionalmente, el Programa lideró y acompañó por varios años un convenio de movilidad entrante entre la Universidad EAFIT y la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú sobre Responsabilidad Social y Gerencia Social, desde 2007 hasta 2018 la experiencia académica y cultural ofrecía a los estudiantes de posgrado de la universidad visitante una agenda académica, cultural y visitas empresariales para conocer prácticas organizacionales referentes. Cada año se participaban entre 10 y 15 estudiantes en esta movilidad entrante. Actualmente, la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales lidera la iniciativa.

Actualmente, la Maestría promueve en los estudiantes una experiencia académica internacional por medio de una pasantía, a esta se vinculan voluntariamente los estudiantes, se lleva a cabo durante dos semanas en la cual tienen una inmersión internacional que comprende el curso de Habilidades Gerenciales y Negociación Internacional y algunas experiencias con visitas a organizaciones de diferentes sectores de la economía. Alrededor de 12 estudiantes han participado en las pasantías internacionales en los últimos 5 años (ver Anexo 14. Informe de pasantías).

A partir de lo anterior, se deriva la necesidad de evaluar la incorporación en el plan de estudios de una experiencia académica nacional o internacional obligatoria que enriquezca la formación en términos de multiculturalidad, otros contextos educativos y organizacionales.

Por su parte, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta una estrategia metodológica que le apunta a la formación integral en lo concerniente a proyección social y desarrollo de habilidades en consultoría, a través de un proyecto integrador en el cual los estudiantes intervienen una realidad organizacional y aplican los conocimientos mediante una intervención que incorpora los conocimientos y el criterio profesional mediante el diagnóstico, propuesta y desarrollo de una consultoría académica, actividades que, además tienen un espacio de socialización mediante foros que involucran a la comunidad académica en general y se invitan a los empresarios del sector (ver [Anexo 17. Foros de actualización - Desarrollo Humano](#)). Lo anterior, les ha permitido a los estudiantes resolver desafíos de organizaciones del sector: comercio, manufactura y servicios, tanto públicas como privadas. A continuación, se presentan las cifras de las organizaciones por tamaño que han sido impactadas con este trabajo práctico:

Gráfica 3. Organizaciones impactadas por el trabajo práctico según su tamaño



Fuente: Elaboración propia MDHO.

Por otro lado, la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario es la encargada de liderar las políticas que enmarcan los programas y servicios asociados al bienestar y, han consolidado una amplia oferta de servicios y programas para la comunidad universitaria. Con relación a las actividades deportivas y de creación artística y cultural, los estudiantes del Programa se han beneficiado como se aprecia a continuación.

Tabla 14. Participación en los servicios y actividades de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar

Servicio	Usuarios del programa (entre 2017 y 2022)	
	Estudiantes	Graduados
Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo	14	
Deportes	24	11
Desarrollo Artístico	13	15
Desarrollo Estudiantil	123	

Fuente: elaboración propia con información de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar, 2023.

Con relación a las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, la Escuela de Administración cuenta con seis grupos de investigación, entre categorías A y A1 (ver [Anexo 15. Grupos de investigación - Escuela de Administración](#)) y 18 semilleros de investigación a los cuales pueden vincularse los estudiantes y graduados (ver [Anexo 16. Brochure semilleros de investigación](#)).

Resultados proceso de autoevaluación | 32

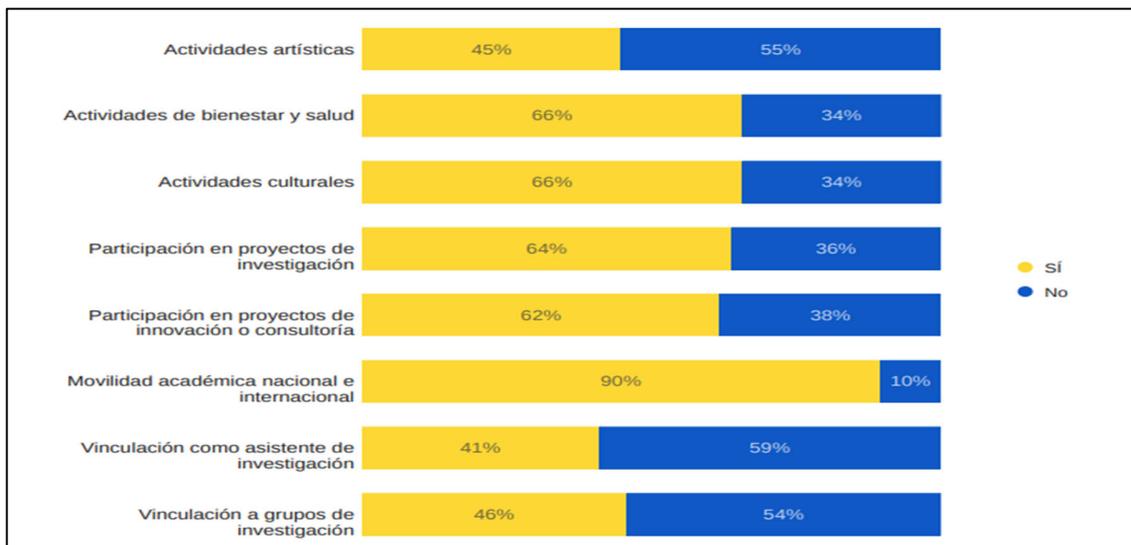
Así mismo, entre 2017 y 2022 al semillero de investigación en Gestión Humana Organizacional estuvieron vinculados estudiantes de posgrado y graduados, lo que demuestra que estos espacios no son exclusivos para estudiantes de pregrado.

Los estudiantes de la Maestría en el cuarto semestre desarrollan una investigación como trabajo de grado, derivado de este ejercicio y con el propósito de difundir y compartir con la comunidad universitaria los resultados de dichas investigaciones, el Programa organiza espacios en los cuales se dan a conocer estos trabajos a cargo de los estudiantes que participaron en la investigación. Lo anterior también permite que estudiantes que aún no inician su trabajo de grado conozcan el proceso y sus resultados desde el testimonio de sus protagonistas.

En sintonía con lo anterior, la Biblioteca dispone de una oferta de material y servicios que apoyan la formación en investigación y demuestra en sus informes uso permanente de los estudiantes de sus servicios. En el mismo sentido, el Programa incorpora como parte de la inducción de los estudiantes un curso que ofrece la Biblioteca sobre el uso ético de la información que tiene una duración de 16 horas, el cual introduce al estudiante en el manejo de bases de datos y uso adecuado de citas y referencias. Lo anterior, derivado de la necesidad de desarrollar en los estudiantes habilidades evaluación, búsqueda y uso ético de la información y aportar a la formación integral.

Con el ánimo de fomentar una formación integral en sus estudiantes, la Universidad dispone diversas estrategias que la gran mayoría de los estudiantes conocen, como se muestra en las encuestas de percepción.

Gráfica 4. Conocimiento de las estrategias para el desarrollo de formación integral

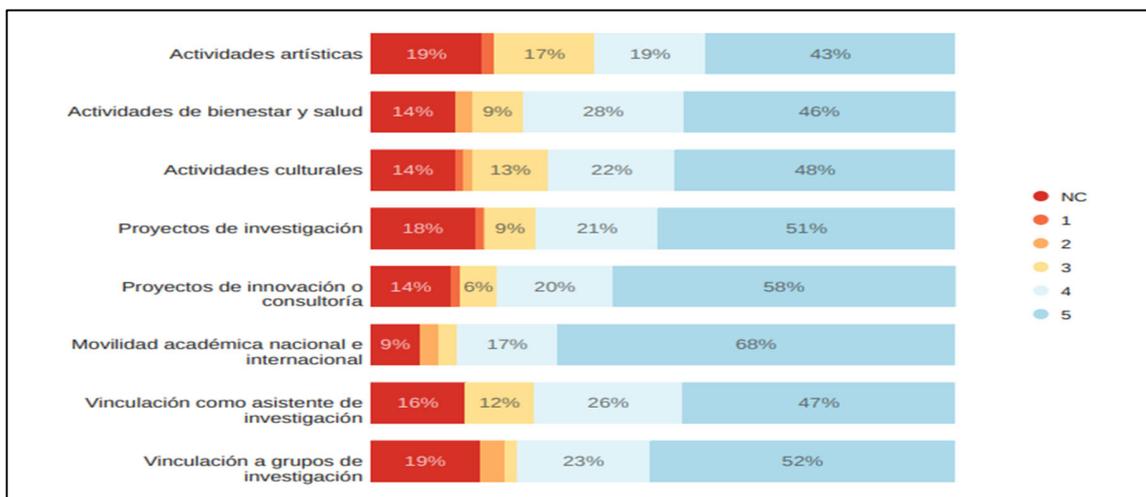


Fuente: Informe resultados encuestas estudiantes – MDHO, 2022.

Sobre la apreciación de estudiantes llama la atención el desconocimiento relacionado con estrategias de desarrollo de formación integral en las categorías de actividades artísticas y de investigación, particularmente con la vinculación como asistente de investigación y los grupos de investigación. Lo anterior, puede derivarse del tipo de maestría en profundización; no obstante, es una oportunidad para enfocar esfuerzos en la promoción del conocimiento de las estrategias de formación integral.

Por otro lado, al indagar sobre el grado de satisfacción de los estudiantes con las estrategias para el desarrollo de formación integral es favorable con resultados que superan el 70%.

Gráfica 5. Percepción acerca del grado de satisfacción con las estrategias para el desarrollo de formación integral



Fuente: Informe resultados encuestas estudiantes – MDHO, 2022

Anexo 13. Política institucional de internalización Universidad EAFIT

Anexo 14. Informe de pasantías

Anexo 15. Grupos de investigación - Escuela de Administración

Anexo 16. Brochure semilleros de investigación

Anexo 17. Foros de actualización - Desarrollo Humano

5.2.2. Conclusión de la Característica 3

Al finalizar el análisis de la característica, se observa que la Universidad y el Programa en específico ha puesto a disposición de los estudiantes diversidad de opciones para que tengan una experiencia satisfactoria en la Institución y se logre una formación integral. Se considera que se puede impulsar la participación en estrategias de formación artísticas y en investigación lo cual puede lograrse con aspectos comunicacionales. Se recomienda que en una próxima reforma se involucre de manera obligatoria la pasantía, fomentando la internacionalización del Programa. Se le otorga una calificación de 4,8, con cumplimiento pleno.

5.2.3. Característica 4. Orientación y seguimiento a estudiantes

La Universidad ha definido tres acciones con las cuales promueve la permanencia y graduación oportuna de los estudiantes de posgrado: la caracterización de los estudiantes, el análisis de sus índices de deserción y estrategias de acompañamiento estudiantil.

Como parte del objetivo de acompañar y favorecer la permanencia y graduación oportuna de los estudiantes, la Universidad EAFIT cuenta con una serie de servicios prestados por diversas dependencias institucionales, entre ellas la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario. Estas acciones buscan contribuir a los procesos de crecimiento, bienestar y aprendizaje de los estudiantes en sus dimensiones física, psíquica, social, artística, académica y económica a través de estrategias de acogida, apoyo, beneficios y formación integral (ver detalles en el [Anexo 18. Resultados de los procesos de evaluación de los servicios de bienestar](#)).

La Universidad aborda el bienestar y acompañamiento de los estudiantes de una manera transversal. Para los estudiantes de posgrado tiene una serie de servicios en cuatro áreas fundamentales:

- Desarrollo Estudiantil

Resultados proceso de autoevaluación | 34

- Desarrollo Artístico
- Deporte y Recreación
- Servicio Médico

Los resultados de los procesos de evaluación de los servicios de bienestar han permitido evaluar la satisfacción, el impacto y la calidad de los programas y servicios.

Con el fin de orientar y hacer seguimiento a los estudiantes, la jefatura de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ha establecido diferentes momentos dirigidos a interesados en el Programa y a los estudiantes que son de suma importancia para informar y brindar orientaciones. Algunos de estos espacios son:

Espacios o charlas informativas: Están dirigidas al público interesado, son encuentros de orientación para la selección del Programa, en los cuales se brinda la información general sobre este (plan de estudios, diferenciales, metodología, etc.) y sobre la Institución (campus, oferta de bienestar, recursos, etc.). Se ofrecen de manera permanente (individual o colectiva).

Entrevista de admisión: Es un encuentro con los inscritos al Programa que pretende conocer más sobre la persona, su perfil profesional y su interés en el Programa. Este espacio es de relevancia para realizar la caracterización de los estudiantes, así como para brindar información y aclarar dudas sobre el Programa y la Universidad. Luego de la entrevista, la jefatura del Programa ingresa los resultados de la entrevista a la plataforma EPIK para continuar el proceso de admisión.

Inducción: Es un espacio previo al inicio de las clases, en el cual se presenta la Maestría, sus lineamientos, objetivos y alcance. También se hace referencia a la malla curricular, profesores, metodología, clases, reglamento académico, servicios institucionales. En esta reunión participan dependencias que estarán en interacción permanente con los estudiantes como:

- Gestión Digital del Aprendizaje: Herramientas de comunicación, interacción y consulta para las clases.
- Servicios Transversales: Unidad de apoyo administrativo en los diferentes procesos que involucran a los estudiantes (matrícula, programación, trámites)
- Biblioteca: El Programa se ha articulado para ofrecer de manera gratuita y obligatoria a todos los estudiantes de primer semestre el curso "Búsqueda y uso ético de la información". Lo anterior, con el propósito de brindar herramientas para que los estudiantes logren el acceso y manejo de información confiable durante su proceso de aprendizaje. Así mismo, esta dependencia les da a conocer la oferta de servicios.

Reinducción: Es un espacio dirigido a estudiantes del cuarto semestre de la Maestría que brinda claridad sobre su último ciclo formativo, en temas asociados con el trabajo de grado: proceso, reglamento académico, condiciones, plazos establecidos, figuras de asesor metodológico y temático, entre otros.

Encuentros con los estudiantes: La jefatura del Programa convoca a encuentros semestrales al inicio o al final del semestre y su propósito es escuchar a los estudiantes sobre sus percepciones y experiencia. Así mismo, se activan los diferentes canales de comunicación institucional (correo, Teams o presencial) para mantener una comunicación permanente con los estudiantes.

Estrategias de seguimiento a los estudiantes: Permanentemente desde la jefatura del Programa y en colaboración con las diferentes áreas administrativas que apoyan procesos del estudiante, se realizan ajustes a los procesos y comunicaciones de cara a mejorar la experiencia del estudiante. Por ejemplo: mensajes informativos sobre procesos académicos, infográficos que describan de manera simple y clara los procedimientos, entre otros.

Resultados proceso de autoevaluación | 35

Para el inicio de las clases, un proceso de orientación y seguimiento que diseñó la Universidad es el *Pacto Pedagógico*. Se trata de una ruta que se traza el primer día de clase entre profesores y estudiantes con el fin de establecer los compromisos, el seguimiento en cuanto a actividades evaluativas y el modo de resolver posibles problemas durante el semestre. El pacto pedagógico es un acuerdo en el que se alinean las expectativas de los estudiantes y el profesor.

De manera general, este espacio debe abarcar una descripción del curso, mencionar la relevancia de este en el programa, plantear los propósitos del curso y los resultados de aprendizaje, enfatizar las competencias que busca desarrollar el curso, presentar el contenido, la metodología y la evaluación, orientar sobre el material del curso y enfatizar en los canales oficiales de comunicación (Interactiva, correo institucional y Teams). También se plantean asuntos asociados al reglamento relevante para el desarrollo del curso, recordar sobre la importancia de realizar la evaluación profesoral que tiene carácter obligatorio. Finalmente, se consolidan los compromisos entre los estudiantes y los profesores y se presenta el cronograma del curso. Con el pacto pedagógico se promueve la transparencia del proceso de enseñanza-aprendizaje porque permite a los estudiantes tener en claro qué se espera de ellos y qué alcanzarán al finalizar el curso.

Como apoyo a la orientación de los estudiantes se ofrece el Laboratorio LEES de la Escuela de Artes y Humanidades. Se trata del acompañamiento que se hace desde esta Escuela en temas de lecto-escritura para la comunidad universitaria. Ofrece asesorías y cursos cortos en lectura y escritura, por medio de los cuales los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional depuran los textos que van a entregar para clase como su trabajo de grado (Ver vínculo: [Laboratorio LEES - Universidad EAFIT](#)).

En el plan de estudios de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional (ver Tabla 12. [Resumen del plan de estudios del Programa](#)) se contempla al final del ciclo formativo la elaboración de un trabajo de grado, el cual cuenta con el acompañamiento de un asesor metodológico y un asesor temático que orientan y hacen seguimiento a los estudiantes en el desarrollo de su proyecto de investigación. El asesor metodológico es el profesor que orienta las asignaturas Metodología de la Investigación y Seminario de Investigación y se encarga de acompañarlos en lo concerniente a los aspectos metodológicos. El asesor temático es el profesor o experto temático elegido por el estudiante para orientarlo sobre el tema o situación de estudio.

Dentro de la diversa oferta de orientación y seguimiento a los estudiantes del Programa, también encuentran apoyo a sus proyectos de emprendimiento en OnGoing-University (ver vínculo: [On.going - On.going - Universidad EAFIT](#)), este reciente proyecto de la Universidad es una apuesta que une al ecosistema emprendedor y a la Universidad para acompañar iniciativas que surjan de los estudiantes. Finalmente, nodo (ver vínculo: [¡Creamos el cómo! - Nodo - Universidad EAFIT](#)) presta asesoría, apoyo y acompañamiento en el desarrollo de proyectos tecnológicos que puedan agregar valor a las iniciativas de los estudiantes.

Anexo 18. Resultados de los procesos de evaluación de los servicios de bienestar

5.2.4. Conclusión de la Característica 4

Al finalizar el análisis de la característica, se evidencian diversas estrategias institucionales lideradas la Dirección de Desarrollo Humano- Bienestar Universitario que se enfocan en el bienestar y estrategias implementadas por el Programa que permiten acompañar a los estudiantes en su tránsito por el posgrado, las cuales que contribuyen a la orientación y seguimiento de los estudiantes y las cuales buscan un impacto favorable el éxito su proceso formativo y mejoramiento continuo del programa. Se le otorga una calificación de 4,8 y se cumple plenamente.

5.2.5. Característica 5. Capacidad de trabajo autónomo

La Universidad EAFIT concibe en el modelo educativo una educación flexible y relevante donde el estudiante es protagonista por lo cual asume un rol activo donde la autonomía es un componente que posibilita el proceso de aprendizaje. Así mismo, el campus concebido como un laboratorio, cuenta una infraestructura física y tecnológica al servicio de los estudiantes que promueven el trabajo colaborativo y autónomo (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)).

En coherencia con el lema “Inspira, Crea y Transforma”, y con la visión y los principios rectores del Proyecto Educativo Institucional, en los que se manifiesta la búsqueda de la mejora de la experiencia de aprendizaje por medio del uso de tecnologías avanzadas y un modelo educativo centrado en el proceso de aprendizaje del estudiante; la Universidad EAFIT modifica su planta física, con el objetivo de consolidar un ecosistema de aprendizaje que incentive en los estudiantes un espíritu innovador, creativo, reflexivo, de trabajo colaborativo y autónomo, y, sobre todo, de aprendizaje activo. (ver [Laboratorio para la Innovación y el Aprendizaje / Aprendizaje Activo](#)).

En cuanto al aprendizaje experiencial, la Universidad EAFIT lo define como parte del aprendizaje activo. Se trata de un enfoque educativo que cuenta con el protagonismo de los estudiantes en procesos que involucran el diálogo y la participación en contextos naturales, socioculturales y organizacionales, así como la inmersión en entornos virtuales orientados a la simulación. Se busca con el aprendizaje experiencial propiciar el desarrollo de competencias corporales, socioemocionales y cognitivas (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)).

Tanto la Universidad como el Programa cuentan con estrategias que buscan el desarrollo de capacidades para el trabajo autónomo de los estudiantes a las cuales se les hace seguimiento para su fortalecimiento.

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ofrece clases presenciales dos días por semana equivalentes a ocho horas, previo al inicio del curso el profesor publica el material del curso en la plataforma de Interactiva con el propósito que los estudiantes de manera autónoma exploren los contenidos y avances en las lecturas asignadas para el curso. En consonancia con el trabajo independiente del estudiante cada profesor asigna diferentes compromisos que los estudiantes deben trabajar de manera autónoma para avanzar en el proceso. La dinámica en clase se nutre del trabajo autónomo realizado por el estudiante. Según la asignatura, el trabajo autónomo contempla actividades como control de lectura, actividades de taller, estudios de casos, uso de herramientas pedagógicas, debates, foros, entre otras, en los que los estudiantes aplican el conocimiento adquirido y reciben retroalimentación por parte de los compañeros y del profesor. Para el caso de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, la distribución de horas de trabajo con acompañamiento directo del profesor y de trabajo independiente se detallan en la [Tabla 12. Resumen del plan de estudios del Programa](#).

Por otra parte, el trabajo de grado es un proyecto que fomenta el trabajo autónomo con el acompañamiento de profesores metodológicos y temáticos. El trabajo de grado es una actividad en la que el estudiante avanza en su conocimiento mediado por referentes teóricos y conceptuales y el estudiante, de manera autónoma, identifica un problema, elige una metodología y de forma creativa, plantea alternativas para el análisis y las conclusiones con rigor académico.

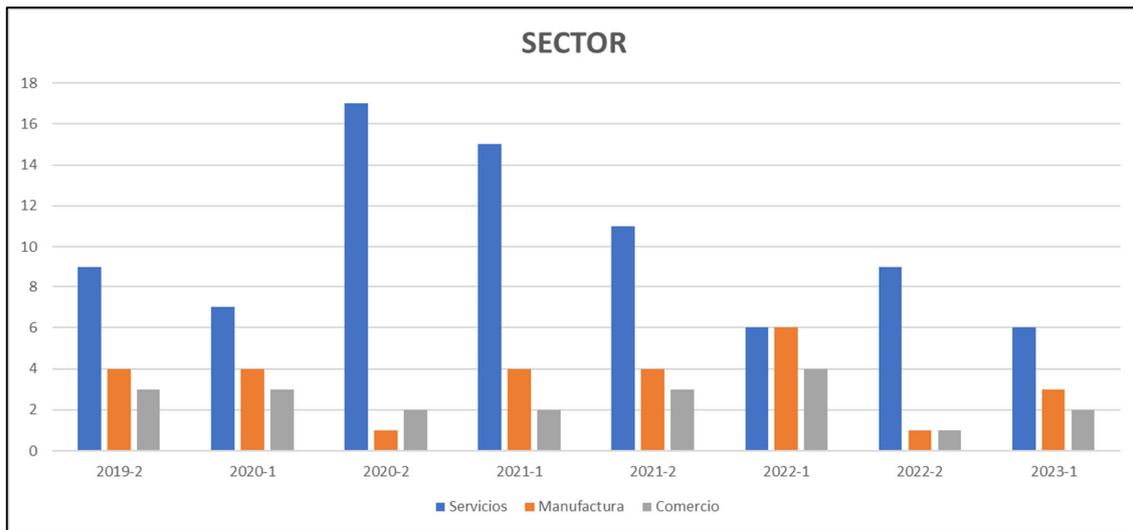
La autonomía por parte de los estudiantes se nutre por un lado del aprendizaje experiencial señalado anteriormente, del trabajo autónomo que realiza cada estudiante, de la discusión entre pares, en donde se fortalecen los lazos y la interacción entre ellos y de la asesoría por parte de los profesores. Así como de la interacción con diferentes contextos organizacionales como lo describe el siguiente proyecto que apoya metodológicamente la Maestría:

Proyecto Integrador: El plan de estudios de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional promueve el trabajo autónomo por medio de un proyecto que los estudiantes desarrollan durante el segundo y tercer semestre y está vinculado a la asignatura Seminario de Síntesis. Su propósito es

Resultados proceso de autoevaluación | 37

desarrollar habilidades en consultoría organizacional a través de la aplicación de conocimientos, a medida que avanzan en su plan de estudios. Este trabajo práctico y su metodología es orientado por un asesor académico, el proyecto logra que los estudiantes intervengan una organización, en la cual diagnostican necesidades, proponen un plan de intervención y desarrollan instrumentos y herramientas. En este trabajo los estudiantes no solo aplican los conocimientos, sino que el criterio profesional les permite diseñar soluciones a la medida de la organización beneficiada. A continuación, se presentan cifras sobre su impacto por sector:

Gráfica 6. Impacto del proyecto integrador por sector económico



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Algunas estrategias a nivel institucional que favorecen el trabajo autónomo son:

Laboratorio LEES: Se creó con el objetivo de fortalecer las competencias de lectoescritura de los estudiantes, profesores y empleados, así como de la comunidad académica y empresarial. Brinda asistencia tutorial permanente, especializada e individual, con el fin de fomentar el dominio y la independencia de la persona en la fase de composición de sus textos. Este tipo de atención fortalece las destrezas necesarias para el ejercicio de la lectura y la escritura, además de asesorías y tutorías permanentes que potencian los productos textuales, el centro brinda constantemente cursos, talleres y actividades extracurriculares con énfasis en estas competencias esenciales de la vida cotidiana (ver [Anexo 19. Centro de Estudios en Lectura y Escritura](#)). Por otro lado, se evidencian registros entre 2020 y 2022 de solo 13 estudiantes, lo cual representa una oportunidad de promover su participación.

Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas: Cuenta con una amplia oferta de recursos bibliográficos que fomentan el aprendizaje autónomo y los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional hacen uso permanente de estos, desde 2017 se han registrado 1080 préstamos de material bibliográfico impreso y el uso de las bases de datos evidencia cifras de consulta permanente (ver [Anexo 20. Informe Centro Cultural Biblioteca Maestría en Desarrollo Humano Organizacional](#)). Desde 2019 se estableció una alianza con la Biblioteca para realizar el curso virtual en la Maestría y también en la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano.

Entre 20 y 30 estudiantes por semestre acceden a la oferta de cursos virtuales y la cobertura se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Cobertura total del programa Maestría en Desarrollo Humano Organizacional en el año 2015-2021

Año	Promedio de estudiantes matriculados*	Total participantes cursos	% de Cobertura
2015	18	No hay información	0%
2016	11	18	164%
2017	12	3	25%
2018	10	10	105%
2019	20	14	72%
2020	29	52	182%
2021	39	36	94%

Fuente: Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

La información anterior, presenta en algunos años una cobertura mayor al 100% debido a que algunos profesores solicitaron a la Biblioteca diferentes cursos para los estudiantes según su necesidad.

Adicionalmente, el Programa de Formación en Competencias Informacionales-COIN tiene como objetivo que el eafitense establezca una relación con la información, que le posibilite una autonomía frente al acceso, evaluación y uso de la misma, lo que le permitirá buscar información en fuentes confiables y de calidad, desarrollar un pensamiento crítico y reflexivo para cuestionar y validar la información que recibe y accede; y usarla éticamente en diferentes contextos, académicos, sociales y culturales con el fin de comunicarla y generar nuevo conocimiento al utilizar las tecnologías de la información y la comunicación. Para lograr la formación en competencias informacionales y digitales de la comunidad Eafitense se establecieron los itinerarios o rutas de formación por público objetivo y según sus necesidades de formación (ver Anexo 21. Medios Educativos Biblioteca)

Es de anotar la percepción que genera la Biblioteca y su servicio hacia los estudiantes, donde en el 2022 obtiene una calificación de servicio de 4.9/5.0 y con un alto grado de satisfacción (97%). Como punto para tener en cuenta es que los estudiantes que pretenden estudiar en sus instalaciones manifiestan que se presenta un alto ruido por lo que es necesario realizar acciones con el ánimo de promover el silencio.

En encuestas a estudiantes, se evidencia de forma aislada, comentarios frente a la necesidad de ampliar espacios para poder realizar estudio de manera autónoma.

Finalmente, también es importante decir que los estudiantes forman sus capacidades de trabajo autónomo mediante la incorporación del modelo de competencias AoL, específicamente con el desarrollo de las competencias de pensamiento crítico e integridad (ver detalles en la [Tabla 8. Desempeño profesional íntegro](#), en la [Tabla 9. Desarrollo de la competencia Integridad](#), así como en la [Tabla 10. Pensamiento crítico](#) y en la [Tabla 11. Desarrollo de la competencia Pensamiento Crítico](#).

[Anexo 19. Centro de Estudios en Lectura y Escritura](#)

[Anexo 20. Informe Centro Cultural Biblioteca Maestría en Desarrollo Humano Organizacional](#)

[Anexo 21. Medios Educativos Biblioteca](#)

5.2.6. Conclusión de la Característica 5

Con relación a la capacidad de trabajo autónomo, se concluye que existen estrategias institucionales y del Programa que lo favorecen y promueven como lo son: el compromiso institucional con el aprendizaje experiencial declarado en su modelo educativo, los formatos de enseñanza que incorporan los cursos, posibilitan la construcción a partir la interacción entre pares, y expertos académicos, la conexión con el entorno y el aporte de soluciones a las organizaciones. Por lo anterior, se considera que la calificación para esta esta característica es de 4.7 y se cumple plenamente.

5.2.7. Característica 6. Reglamento estudiantil y política académica

La Universidad EAFIT cuenta con el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado. Se trata de un documento aprobado el 14 de agosto de 2012 por parte del Consejo Académico de la Universidad EAFIT. Este Reglamento ha sido actualizado y modificado mediante las actas 012 del 2 de septiembre de 2021, 005 del 7 de abril de 2022, 006 del 5 de mayo de 2022, 009 del 11 de julio de 2022, 013 del 20 de octubre de 2022 y 015 del 24 de noviembre de 2022 (ver Anexo 22. Reglamento académico de posgrados).

Anexo 22. Reglamento académico de posgrados

El Reglamento Académico al que se hace referencia consta de cuatro capítulos. El primer capítulo aborda los principios generales relacionados con la Constitución y la ley, así como con la autonomía de la Universidad. El segundo capítulo regula los programas de posgrado, atiende temas relacionados con el plan de estudios, los créditos obligatorios, duración de los posgrados, el trabajo de grado y los plazos adicionales. El tercer capítulo trata acerca de la administración curricular, de la estructura académica y de sus Comités y jefes de programas. El cuarto capítulo se refiere a las funciones de los reglamentos y las funciones del régimen académico y disciplinario.

Lo anterior evidencia el interés institucional por establecer lineamientos y mecanismos que apoyen la experiencia de aprendizaje de los estudiantes con definiciones y criterios que promuevan derechos y deberes de los diferentes actores del servicio de educación.

Durante el proceso de autoevaluación pudo evidenciarse que la Institución cuenta con mecanismos para la aplicación, actualización y divulgación del Reglamento Estudiantil, a continuación, algunas acciones:

- La **página web institucional** permite su consulta permanente.
- Durante el proceso de **inducción** se hace referencia a los aspectos básicos y aquellos que son frecuentes en el proceso académico; por ejemplo, los deberes, derechos y potestades. En este espacio se les entrega un cuaderno a los estudiantes que contiene información del reglamento.
- Desde **Servicios Transversales**, que es la unidad que sirve de puente entre los estudiantes y las instancias formales de la Universidad, se envían comunicaciones asociadas a la matrícula, calendario académico, cancelaciones, etc. De esta manera se facilita el acceso a la información y precisiones relacionadas con el reglamento académico, así como su cumplimiento y claridad.
- En la **plataforma EAFIT Interactiva** se publican constantemente aspectos puntuales del reglamento, con el objeto de mantener informado al estudiante sobre dichos asuntos.
- Por medio de los **comunicados institucionales** cuando se realizan cambios o cuando soportan alguna comunicación institucional.

En cuanto a la apreciación acerca del conocimiento del reglamento académico, el 70% de los estudiantes conocen el reglamento académico; mientras que 86% de los profesores conocen el reglamento académico (el 100% de los profesores de planta y el 70% de los profesores de cátedra).

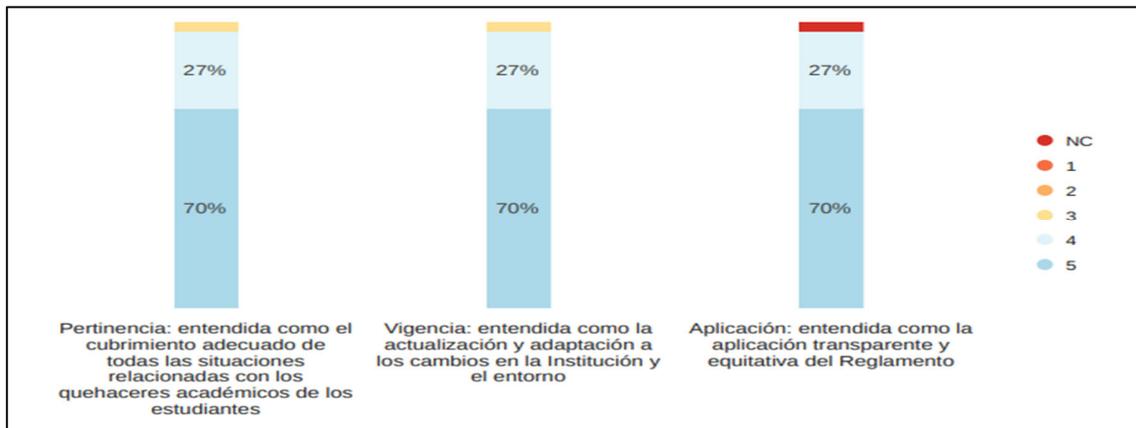
Al adentrarse en la percepción que tienen los profesores acerca de aspectos del reglamento académico, se observa que es muy favorable:

- El 95% de los profesores considera pertinente el reglamento (pertinencia: entendida como el cubrimiento adecuado de todas las situaciones relacionadas con los quehaceres académicos de los estudiantes).
- El 94% de los profesores están de acuerdo con la Vigencia de este (entendiendo vigencia como la actualización y adaptación a los cambios en la Institución y en el entorno).
- El 100% de los profesores están de acuerdo con la aplicación de este (entendida como el uso y ejecución del reglamento).

Resultados proceso de autoevaluación | 40

En cuanto a la percepción de los estudiantes acerca de la pertinencia, vigencia y aplicación del reglamento, es muy favorable en tanto el 70% y el 27% le otorgan calificaciones de excelente y muy bueno, respectivamente, a los tres aspectos evaluados Pertinencia, Vigencia y Aplicación, como se evidencia a continuación:

Gráfica 7. Percepción acerca de los aspectos del reglamento académico (estudiantes)



Fuente: Informe resultados encuestas estudiantes – MDHO, 2022.

5.2.8. Conclusión de la Característica 6

Al finalizar el análisis de la característica, se evidencia un grado considerable de conocimiento del reglamento estudiantil por parte de estudiantes y profesores, consecuentemente se evidencia que las personas lo encuentran pertinente y vigente. Así mismo, tanto la Universidad como el Programa, divulgan y aplican el Reglamento Académico y las políticas académicas que definen los deberes y derechos y régimen disciplinario. Se recomienda continuar esfuerzos de divulgación que permitan mayor cobertura para el conocimiento de reglamento. Se otorga una calificación de 4,9 con cumplimiento pleno.

5.2.9. Característica 7. Estímulos y apoyos para estudiantes

La Universidad EAFIT tiene una amplia oferta de estímulos y apoyo para los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, entre ellos se encuentran becas, financiamiento, reconocimientos, entre otros.

El reglamento académico de posgrados contempla la figura de Mención de Honor a los trabajos de investigación de los estudiantes, para lo cual tanto el asesor del trabajo de grado y el jurado de este, deberán coincidir en recomendar al Comité de Maestría, al estudiante que por la calidad y pertinencia de su trabajo de investigación podría ser contemplado como merecedor de este reconocimiento. Entre 2017 y 2022 se ha otorgado Mención de Honor a 3 estudiantes, los cuales se han destacado con su trabajo de grado y han sido distinguidos en la ceremonia de grado (ver Anexo 23. Menciones de honor por trabajo de grado).

Con relación a las becas, entre 2017 y 2022 la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ha recibido 32 estudiantes que han logrado beneficiarse de algún tipo de beca para adelantar el programa académico (ver Anexo 74. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Estudiantil).

Resultados proceso de autoevaluación | 41

Con relación al programa de financiación “EAFIT a tu Alcance” se observa un total de 2.713 beneficiarios entre 2019 y 2022, de los cuales 5 son de Doctorado, 536 de Maestría, 391 de especialización, los demás son para estudios de pregrado.

Específicamente para los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional que han sido beneficiados por el programa han sido los siguientes:

Tabla 16. Cifras EAFIT a tu alcance para la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Periodo	Corto plazo	Largo plazo	Total general
20212	3	6	9
20222	9	6	15
20231	7	2	9
Total general	19	14	33

Fuente: información institucional, 2023.

A continuación, se puede observar otros tipos de pagos de matrícula para estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.

Tabla 17. Apoyos para pago de matrícula para estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Forma de pago	20152	20162	20172	20181	20182	20191	20192	20201	20202	Total
Beca posgrado - posgrado		2	2		1	1			1	7
Beca posgrado convenio UPB							1	1		2
Convenio universidad de Antioquia								1	1	2
Deducción de nómina		1								1
EAFIT a tu alcance corto plazo									2	2
EAFIT a tu alcance largo plazo					3			1	2	6
Efectivo (pago en tesorería)	4	2	7	1	5	1	5	4	2	31
Facturación a empresas	1	1	1		2	1		2	4	12
Fondo solidaridad 60 años EAFIT-posgrado									4	4
Pagaré	2			1	1	1	1			6
Pago en banco Cod. Barras	14	5	7		3	3	5	7	8	52
Pago ICETEX país posgrado no aplicado		1	1		1	1	1	1		6
Silla vacía (beca empleado parcial)					1					1
Silla vacía (beca empleado posgrado)	2	2								4
Tarjeta crédito web	9	6	2			4	1	3	5	30
Transferencia debito web	5	2	4		2	5	6	8	7	39
Total	37	22	24	2	19	17	20	28	36	205

Fuente: información institucional, 2023.

De manera adicional, la Universidad cuenta con el Centro de Filantropía, el cual hace parte de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos que dentro de sus iniciativas se tienen el Fondo de Estudiantes, destinado a otorgar becas para programas de pregrado y posgrado a estudiantes con dificultades económicas y con excelentes condiciones académicas, así como apoyos económicos para el bilingüismo, la internacionalización, entre otros y; el fondo de ciencia, tecnología e innovación,

Resultados proceso de autoevaluación | 42

destinado a financiar actividades de investigación o de innovación que surjan de proyectos de la Universidad EAFIT que generen un alto impacto en la sociedad.

Sobre las encuestas de apreciación a estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, frente al conocimiento de los estímulos y apoyos académicos, se evidencia que el 60% afirma conocerlos, mientras el 40% no los conoce. Con relación a la percepción que tienen acerca de los estímulos y apoyos económicos, se evidencia una calificación muy favorable, para becas un 81%, apoyos financieros 92% y estímulos académicos 76% como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 8. Conocimiento de los estudiantes acerca de los estímulos y apoyos económicos



Fuente: Informe resultados encuestas estudiantes – MDHO, 2022.

Anexo 23. Menciones de honor por trabajo de grado

5.2.10. Conclusión de la Característica 7

Al finalizar el análisis de la característica, se evidencian las distintas posibilidades que ofrece la Universidad y el Programa para brindar estímulos y apoyos económicos que apoyen el proceso formativo y reconozca los logros académicos, así como el aprovechamiento de estas por parte de los estudiantes de la Maestría. Se otorga una calificación de 4,8 y se cumple plenamente.

5.2.11. Conclusiones del Factor 2. Estudiantes

La Universidad ofrece actividades complementarias a las académicas para apoyar la formación integral de los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, a través de dependencias como Bienestar Universitario, el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas y la extensión cultural permiten a los estudiantes acceso a actividades que promueven la salud, el arte, el deporte, la cultura y la investigación. Así mismo, el Programa promueve actividades que nutren el proceso formativo de los estudiantes con la posibilidad de realizar una pasantía internacional, otra estrategia que enriquece de manera integral el perfil profesional de los estudiantes es el proyecto integrador, el cual permite la aplicación práctica de los conocimientos y el desarrollo de habilidades en consultoría, así como los espacios que se ofrecen de manera periódica para que los estudiantes socialicen a la comunidad académica los trabajos de grados.

En cuanto a la orientación y seguimiento a los estudiantes, la Universidad contempla diversos acompañamientos desde Desarrollo Estudiantil y Servicio Médico. Así mismo, el Programa con las charlas informativas, la entrevista de inicio, la inducción, el pacto pedagógico, los consultorios académicos, los encuentros con estudiantes y otras estrategias de seguimiento, representan instancias en las que los estudiantes recurren a profesores, a la jefatura u otras dependencias para apoyarse durante su proceso de formación.

Relacionado con la capacidad de trabajo autónomo se resaltan estrategias institucionales que promueven esta capacidad como son el Laboratorio LEES y la Biblioteca y desde el Programa, la estructura de los cursos, la cual fomenta en el estudiante esta capacidad, así mismo, la metodología

Resultados proceso de autoevaluación | 43

que apoya el proceso de formación desde el aprendizaje experiencial, la cual se complementa con la discusión entre pares, en donde se fortalecen los lazos y la interacción entre ellos y de la asesoría por parte de los profesores; así como el contraste de estas perspectivas con las realidades organizacionales que intervienen durante el desarrollo del proyecto integrador.

Finalmente, se evidencian lineamientos claros que rigen los deberes y derechos de los estudiantes, así como diferentes formas de estimular y apoyar a los estudiantes tanto en aspectos académicos como financieros, con el fin de proveer las alternativas y las condiciones para ofrecer una experiencia académica integral y exitosa.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 2. Estudiantes.

Tabla 18. Resultados obtenidos en el Factor 2

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Participación en actividades de formación integral	2,46%	4,80	Se cumple plenamente
Orientación y seguimiento a estudiantes	3,07%	4,80	Se cumple plenamente
Capacidad de trabajo autónomo	3,07%	4,70	Se cumple plenamente
Reglamento estudiantil y política académica	3,07%	4,90	Se cumple plenamente
Estímulos y apoyos para estudiantes	2,46%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	14,13%	4,80	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.3. Factor 3. Profesores

5.3.1. Característica 8. Selección, vinculación y permanencia

La Universidad EAFIT desde el Estatuto Profesorado contempla principios, lineamientos y normas que median las relaciones entre los profesores y la Institución; el Estatuto está inspirado en las declaraciones filosóficas (misión, visión) de la Universidad, valores, políticas y objetivos, en los principios rectores en el PEI y otras normativas como la de propiedad intelectual. Para los procesos de selección, la Universidad establece mecanismos que hagan realidad su cometido para contar con el mejor cuerpo profesoral que lleve a cabo las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social bajo parámetros de continua innovación y excelencia. (Anexo 24. Selección, vinculación y permanencia)

La vinculación de profesores favorece los intereses y necesidades académicas de la Universidad, privilegiando los mayores niveles de formación de los aspirantes y teniendo en cuenta las oportunidades, la existencia de la vacante o la aprobación del cargo nuevo y la correspondiente disponibilidad presupuestal.

La provisión de nuevos cargos, o de vacantes del cuerpo profesoral, se hará mediante concurso público, en el cual podrán participar todas las personas que cumplan los requisitos establecidos para la inscripción en el mismo. La oferta y provisión de vacantes del cuerpo profesoral requiere disponibilidad presupuestal y la asignación de la plaza profesoral a un área académica, por parte de la rectoría (ver Anexo 24. Selección, vinculación y permanencia)

Los criterios de selección, vinculación y permanencia están claramente definidos en el Estatuto Profesorado vigente el cual a su vez cuenta con tres escalafones o sistemas de clasificación de profesores (2000, 2012 y 2022). En el vigente a partir de 2000 se describe de forma muy general el proceso de selección, vinculación y permanencia en los artículos 4 a 9; en el Estatuto vigente a partir de 2012 el proceso de selección y vinculación se describe en el Título II y el de permanencia en el Título IV. Así mismo, desde la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario se establecen

Resultados proceso de autoevaluación | 44

las políticas de contratación, las cuales contemplan generalidades sobre el presupuesto, requisitos y modificaciones al contrato.

La Universidad cuenta con una oficina en la Desarrollo Humano-Bienestar Universitario donde se brinda apoyo individual a los profesores, sobre los aspectos atinentes a la conveniencia y/o inconveniencia de hacer tránsito de un estatuto a otro, o de permanecer en el cual cada docente se encuentra, dependiendo del tiempo de permanencia, edad, proyección académica, planes de desarrollo individual, entre otros.

La vinculación de los profesores de planta de medio tiempo y tiempo completo, así como el reclutamiento y selección de los profesores de cátedra, se lleva a efecto mediante el seguimiento de los lineamientos definidos en el Estatuto Profesorial vigente en la ventana de medición (Escala 2000 y 2012).

La selección y vinculación de los profesores de cátedra se lleva a efecto a partir de los méritos, experiencia profesoral y académica, debidamente sustentada ante el comité de maestría. Ello le ha permitido al Programa contar con un equipo de profesores de cátedra que ocupa importantes posiciones en reconocidas organizaciones, los cuales son evaluados por los estudiantes de manera muy positiva.

En el Estatuto Profesorial se especifican claramente los requisitos mínimos comunes para la participación en convocatorias: "ARTÍCULO 30. Documentos requeridos para participar en los concursos de selección de profesores, el aspirante deberá presentar los siguientes documentos: 1. Título de grado. 2. Título de posgrado requerido por la categoría correspondiente. 3. Certificación sobre la experiencia académica universitaria o experiencia profesional relacionada con el área académica. 4. Producción intelectual elaborada en los cuatro (4) últimos años y que cumpla los requisitos previstos en la convocatoria del concurso. 5. Acreditar suficiencia en segunda lengua, según reglamentación interna que establezca para el efecto el Consejo Directivo, mediante certificación vigente en el momento de realizar la inscripción al concurso. 6. Propuesta de desarrollo docente e investigativo en la Universidad EAFIT para un período de 5 años" Pag 17 (ver [Anexo 26. Estatuto Profesorial 2012](#))

Es condición necesaria que los profesores demuestren sus títulos de doctor ya obtenido o en proceso avanzado de consecución, para obtener la plaza permanente de tiempo completo y medio tiempo, y de mínimo maestría, en la obtención de plaza por hora cátedra. Lo anterior, puede comprobarse en la tabla caracterización población profesoral y en el título II del estatuto profesoral, allí se contempla la prescripción dispuesta para la selección de los profesores (ver [Anexo 25. Caracterización población profesoral](#) y [Anexo 26. Estatuto Profesorial 2012](#))

Las exigencias en experiencia académica, publicaciones y trayectoria profesional, pueden variar de acuerdo con las necesidades de cada área o programa académico, pero siempre en el marco de las disposiciones del Estatuto Profesorial, que prescribe claramente las fases del proceso de selección y vinculación de los miembros del cuerpo docente.

Desde la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, el área de Selección y Desarrollo ofrece acompañamiento a todas las escuelas de la Universidad EAFIT en el proceso de selección de profesores de planta e incluye los siguientes servicios:

- Publicación de convocatoria y replicación en las fuentes con las que actualmente cuenta la Universidad: Magneto, LinkedIn y Facebook.
- Revisión, preselección y envío (al solicitante de la vacante), de las hojas de vida recibidas a la luz del perfil, en lo relacionado específicamente con la educación formal y la experiencia requerida.
- Valoración de una terna final, una vez suplidadas las etapas correspondientes a los requisitos consignados en el Estatuto Profesorial. Este proceso comprende, la aplicación de pruebas psicométricas, las cuales corresponden a instrumentos de indagación y diagnóstico de múltiples

Resultados proceso de autoevaluación | 45

rasgos psicológicos que proveen información clave (motivaciones, personalidad, comportamientos, habilidades cognitivas) para la toma de decisiones en el proceso. Y entrevista psicológica que corresponde a el proceso de indagación de información crítica respecto de las características de personalidad, las motivaciones, de contexto, de actitud y competencias de los candidatos.

- Análisis de la información recolectada de los candidatos valorados con el fin de hacer la realimentación de hallazgos verbal y envío de informe de los resultados, al responsable del proceso, brindando elementos que apoyen la decisión a tomar.
- Realimentación de hallazgos del proceso al profesor contratado que apalanque su gestión de desarrollo en el cargo a desempeñar.

En el [Anexo 27. Acta de Comité Profesoral](#) puede apreciarse un ejemplo de Acta de Comisión de Selección de profesor, donde se ilustra el procedimiento y las exigencias para la selección y vinculación de un profesor de tiempo completo.

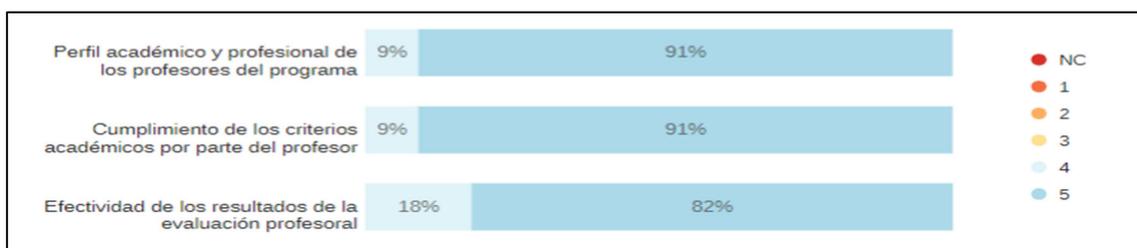
En cuanto a la permanencia, desde el Estatuto Profesoral se establecen una serie de estímulos y distinciones que además de reconocer y exaltar la excelencia académica de los profesores, contribuyen también con la atracción y permanencia. Se encuentra el periodo sabático, la formación y capacitación, premios por el desempeño y las distinciones. En el Título VI del Estatuto Profesoral se encuentra esta información (ver [Anexo 26. Estatuto Profesoral 2012](#)).

Adicional a lo anterior, la Universidad cuenta con un portafolio de beneficios fijos opcionales, que no constituyen renta y los empleados toman decisiones acerca de cuáles desean utilizar, éstos son agrupados en las siguientes categorías (ver [Anexo 30. Beneficios de los empleados](#) y [Anexo 24. Selección, vinculación y permanencia](#)):

- Beneficios en el lugar de trabajo
- Balance vida, trabajo y bienestar
- Educación
- Ahorro y maximización del ingreso
- Flexibilidad en tiempo

Fruto del cumplimiento de lo estipulado por el Estatuto Profesoral, los resultados de las encuestas a profesores de tiempo completo dejan claro que aspectos tales como el perfil académico y profesional de los profesores del Programa y cumplimiento de los criterios académicos por parte del profesor son valorados por el 100% de los encuestados entre excelente (91%) y muy buenos (9%) de los encuestados y excelente, por el 91%. Además, en lo atinente a la efectividad de los resultados de la evaluación profesoral, el 18% de los encuestados los califica como muy buenos y el 82% como excelentes.

Gráfica 9. Percepción de profesores acerca del nivel de cumplimiento del perfil académico y profesional de los profesores del Programa, el cumplimiento de los criterios académicos por parte del profesor y la efectividad de los resultados de la evaluación profesoral

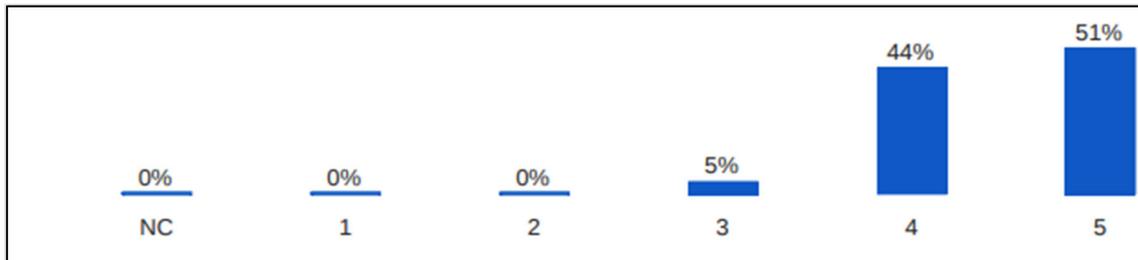


Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022.

Resultados proceso de autoevaluación | 46

Ahora bien, en las encuestas realizadas a los estudiantes del Programa, sobre su satisfacción con el perfil académico y profesional de sus profesores, queda claro que el 95% de los encuestados valoran dicho nivel de como muy bueno y excelente.

Gráfica 10. Percepción de los estudiantes acerca del grado de satisfacción del perfil académico y profesional de los profesores del Programa



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO, 2022.

Anexo 24. Selección, vinculación y permanencia

Anexo 25. Caracterización población profesoral

Anexo 26. Estatuto Profesoral 2012

Anexo 27. Acta de Comité Profesoral

5.3.2. Conclusión de la característica 8

De acuerdo con la evidencia que puede ser observada en las directrices y prescripciones detalladas en el Estatuto Profesoral, Título IV Capítulos I y II, al igual que en Título VI y en general en las páginas que van entre la 27 a 34 y de la misma forma, en los testimonios que pueden recogerse de los miembros del cuerpo docente, puede concluirse que, tanto para la selección y vinculación de los profesores, como para la permanencia de estos en la Institución y el Programa, se demuestra plenamente la transparencia en la aplicación de los criterios establecidos, según las exigencias, el nivel de formación y modalidad del Programa. La Universidad puede evidenciar que cuenta con un Estatuto Profesoral que contempla principios, lineamientos y normas que median las relaciones entre los profesores y la Institución. Además, se puede evidenciar que la vinculación de profesores, la cual se hace mediante concurso público, en el cual pueden participar todas las personas que cumplen los requisitos establecidos, favorece los intereses y necesidades académicas de la Universidad, privilegiando los mayores niveles de formación.

Con base en lo anteriormente expuesto y, sobre todo, con base en la valoración que los profesores hacen sobre los procesos de selección, vinculación y permanencia, así como de las políticas y prácticas de bienestar y desarrollo, puede decirse que esta característica se cumple plenamente, por lo cual se le otorga una calificación de 4,8.

5.3.3. Característica 9. Estatuto profesoral

Como puede evidenciarse, desde la declaración misma del Estatuto Profesoral se afirma: la Universidad, en la búsqueda constante de la excelencia, apoya el perfeccionamiento del conocimiento y el mejoramiento de nivel académico e investigativo de sus profesores, buscando con ello tener un cuerpo profesoral actualizado y calificado para desempeñarse de la mejor forma en los campos de acción profesoral.

El Estatuto incluye, entre otros, generalidades, selección, derechos y potestades, deberes y restricciones, evaluación de la labor académica del profesor, generalidades de la carrera académica, clasificación profesoral, categorías de los profesores de cátedra, estímulos y distinciones y régimen disciplinario (ver Anexo 26. Estatuto Profesoral 2012).

Resultados proceso de autoevaluación | 47

En la Universidad en general y en la Escuela en particular, ha existido una política de apoyo en tiempo y dinero en la formación y capacitación del cuerpo docente, que le ha permitido al Programa contar con un grupo de profesores con formación de maestría y sobre todo de doctorado; en efecto, de los 13 profesores de tiempo completo que imparten cursos en la maestría, 9 de ellos tienen título de doctor.

Entre los años 2015 y 2021 la Escuela de Administración ha invertido más de 2 mil millones de pesos en formación doctoral de sus profesores (ver [Anexo 28. Histórico de la formación profesoral de tiempo completo de la Escuela de Administración](#)).

La Escuela de Administración, a la cual está adscrito el Programa, ha propiciado las condiciones necesarias para que, entre los años 2015 a 2022, de un total de 92 de sus profesores (88 de tiempo completo y 4 de medio tiempo) 72 de ellos hayan sido promovidos en el escalafón docente.

En el [Anexo 29. Cambios en el escalafón docente](#) puede encontrarse un histórico de cambios en el escalafón docente que benefició a los profesores en los últimos años.

En el título VI del Estatuto Profesoral se establece información atinente a los diferentes estímulos y distinciones encaminadas a reconocer y exaltar la excelencia académica de los profesores y al reforzamiento de los mecanismos de atracción y permanencia, a saber: el periodo sabático, la formación y capacitación, premios por el desempeño y las distinciones.

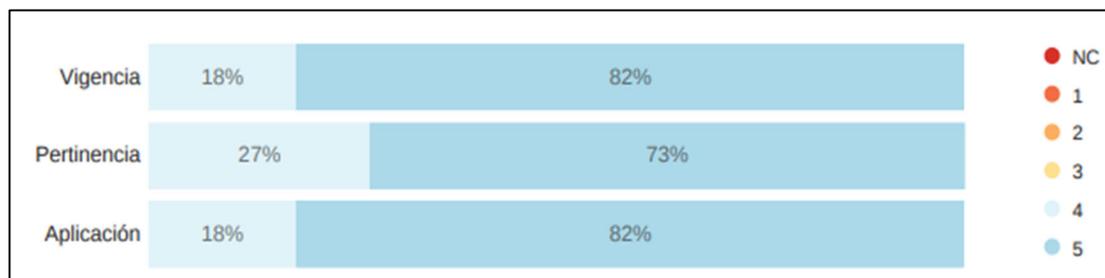
Las distintas prácticas de reconocimiento y estímulo en la promoción de la trayectoria profesoral, exaltación de los méritos, así como los incentivos a la inclusión y ascenso en el escalafón docente, son declaradas en el artículo 66 del Título VI, que prescribe: "... otorgamiento de estímulos y distinciones. La Universidad exalta y reconoce la excelencia académica de sus profesores, que hayan sobresalido en actividades de docencia, proyección social, investigación, y administración académica".

Además, tradicionalmente la Universidad ha generado prácticas que procuran el bienestar de los empleados en general y de los profesores en particular, que se formalizan y se consagran en un portafolio de beneficios fijos y opcionales, que no constituyen renta y a los cuales los empleados pueden acceder. Dichos beneficios se agrupan en las siguientes categorías (ver anexo [Anexo 30. Beneficios de los empleados](#)):

- Beneficios en el lugar de trabajo
- Balance vida, trabajo y bienestar
- Educación
- Ahorro y maximización del ingreso
- Flexibilidad en tiempo

En la encuesta realizada a los profesores de tiempo completo, se observa que la valoración que en este sentido dan a la pertinencia del Estatuto Profesoral es de 18% como muy buena y de 82% como excelente. Por su parte, la valoración que los encuestados dan su pertinencia es de 27% como muy buena y 73% como excelente. Sobre la aplicación del Estatuto Profesoral, los profesores dan su apreciación, en lo atinente a esta característica, en un 18% como muy buena y 82% como excelente.

Gráfica 11. Percepción de los profesores de tiempo completo acerca de los aspectos sobre el estatuto profesoral



Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022

En la actualidad la Institución adelanta la construcción de un nuevo Estatuto, con la participación directa de los representantes profesorales en los estamentos responsables, para el efecto el Consejo Superior y el Consejo Directivo; de igual manera los profesores tienen espacios de participación para discutir el nuevo estatuto, tales como: reuniones formales con jefes de áreas, reuniones con representantes profesorales, grupos primarios (Reunión de los jefes con sus inmediatos colaboradores), reuniones de profesores con los representantes profesorales al Consejo Superior y al Consejo Directivo, entre otros. Asimismo, espacios de proposición de las transformaciones requeridas por las nuevas realidades académicas y las necesidades del cuerpo docente.

La participación de los representantes de los profesores ante el Consejo Académico ha sido fundamental durante la construcción de los Estatutos Profesoraes 2012 y 2022. En el proceso se realizaron las siguientes actividades: reuniones de sensibilización, reuniones periódicas con la activa participación de los profesores para hacer comentarios al borrador del Estatuto, discusiones de los profesores por escuelas para hacer análisis y comentarios a los reglamentos que acompañan el Estatuto, presentación formal y publicación en la página web. Así mismo, la divulgación del Estatuto Profesoral se realiza por diferentes canales de comunicación institucionales como: Intranet Entrenos, Somos, Portal Institucional, carteleras, redes sociales y correo electrónico.

El compromiso institucional con los profesores se refleja en la concepción de un nuevo estatuto que responda a sus necesidades y permita reconocer su labor en diferentes dimensiones. El nuevo Estatuto se basa en principios que reconocen la diversidad entre las escuelas y sus disciplinas, y fomenta las tres dimensiones del quehacer profesoral: docencia e innovación pedagógica; ciencia, tecnología e innovación; y servicio y proyección social. Algunos de los cambios que se destacan en el nuevo Estatuto incluyen la modificación de los tipos y categorías profesorales; y el proceso de ascenso y desarrollo de la carrera profesoral. En el tipo de profesores de carrera profesoral, se resalta la adopción de estándares internacionales en las categorías de profesor Asistente, Asociado y Titular, y en los pasos de una categoría a otra; y la creación de la categoría de profesor Distinguido, como paso último en la carrera profesoral, resignificando así la figura de profesor Investigador que existía en el anterior escalafón por puntos vigente desde el año 2000. Se crearon, además, otros tipos y categorías como lo son las de Profesor de la Práctica y Profesor de Consultorio (ver [Anexo 31. Estatuto profesoral 2022](#)).

La Universidad cuenta con evidencia estadística sobre el otorgamiento de los beneficios, estímulos, reconocimientos e incentivos, que pueden ser consultados en documentos disponibles, tales como: en el [Anexo 32. Histórico de sabáticos](#), puede apreciarse que entre los años 2018 y 2022 un total de 11 profesores hicieron uso voluntario de su derecho a sabático, 7 de los cuales disfrutaron de un período de seis meses y los cuatro restantes se acogieron a sabáticos de un año. En dicho anexo se puede observar, además, las actividades que desarrollaron y los compromisos académicos, en términos de productos esperados que llevaron a efecto. Los sabáticos son un derecho del cual el profesor puede hacer uso o no, dependiendo de sus planes de crecimiento y desarrollo académico y de sus proyectos internos y externos,

Por su parte, en el [Anexo 33. Histórico premios y distinciones](#), se observa que entre los años 2018 y 2021, los profesores de la Escuela de Administración han recibido reconocimientos en premios a la excelencia docente por un total de 46.794.982 pesos. En el mismo periodo fueron reconocidos con un total de 12.168.007 pesos, en distinciones a la excelencia investigativa. Por su parte, el profesor reconocido como emérito, recibió un bono de 2.070.290 y el reconocimiento a la proyección social, alcanzó la cifra de 5.853.820.

En el [Anexo 34. Histórico de apoyo a la formación docente](#), se observará que entre los años 2015 y 2022 la Escuela de Administración dispuso de un total de 1.919.026.375 pesos para el apoyo a la formación doctoral de sus docentes, 125.723.200 pesos en maestría y 9.975.652 pesos en apoyo a la formación en especialización. En dicho anexo pueden verse, también, los países en los que los profesores llevaron a efectos sus estudios.

Por otra parte, en [Anexo 35. Histórico de bonificaciones recibidas por consultorías](#), el lector encontrará que entre los años de 2016 y 2022, los profesores recibieron bonificaciones adicionales por servicios de asesorías prestadas en las empresas, por un valor de \$712.492.268,00. Tal información se encuentra de manera diferenciada por profesor. Dichas asesorías se prestan de manera voluntaria y se reconocen de forma adicional a su salario.

[Anexo 28. Histórico de la formación profesoral de tiempo completo de la Escuela de Administración](#)

[Anexo 29. Cambios en el escalafón docente](#)

[Anexo 30. Beneficios de los empleados](#)

[Anexo 31. Estatuto profesoral 2022](#)

[Anexo 32. Histórico de sabáticos](#)

[Anexo 33. Histórico premios y distinciones](#)

[Anexo 34. Histórico de apoyo a la formación docente](#)

[Anexo 35. Histórico de bonificaciones recibidas por consultorías](#)

5.3.4. Conclusión de la característica 9

Con base en lo anterior puede concluirse que la Universidad aplica su Estatuto Profesoral en la promoción de la trayectoria profesoral, el reconocimiento de los méritos y el ascenso en el escalafón y que satisface plenamente los requerimientos de esta característica. Debe ratificarse que el Estatuto que estaba vigente en el momento del proceso de autoevaluación, era el anterior al de 2022. El comité autoevaluador le otorga a esta característica una calificación de 4,8 con un cumplimiento pleno.

5.3.5. Característica 10. Número, dedicación, nivel de formación y experiencia

Como efectivamente puede observarse en el [Anexo 36. Histórico Asignación docente 2022](#), elaborado por la Dirección de Desarrollo Académico, la Escuela de Administración, a la cual está adscrito el programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, cuenta con un número de profesores que le permite la dedicación en actividades de investigación, asignación académica a actividades de docencia directa, asignación académica a actividades de docencia indirecta, actividades de proyección social, actividades de administración académica y desarrollo institucional, actividades de formación y capacitación y sabáticos.

Tabla 19. Asignación docente

Profesor	Asignación docente								Tipo de contrato	Nivel de formación	Experiencia en años como profesor de la Universidad
	Administración	Docencia Directa	Docencia Indirecta	Formación y Capacitación	Investigación indexada	Investigación no indexada	Proyección social	Sabáticos			
Rodrigo Muñoz Grisales	37%	9%	11%			36%	6%		Tiempo completo	Doctorado	25
Juan David Pérez Patiño		100%							Prestación de servicios	Maestría	12
Sergio René Oquendo Puerta		100%							Prestación de servicios	Doctorado	8
Juan Fernando Jiménez Hurtado		100%							Cátedra	Maestría	8
Francisco Darío López Gallego	29%	33%	25%			13%			Tiempo completo	Doctorado	31
Héctor Leonel Bermúdez Restrepo		100%							Prestación de servicios	Doctorado	22
Ricardo Antonio Castaño Gaviria		100%							Prestación de servicios	Doctorado	16
Oscar Darío Ortiz Velásquez		100%							Prestación de servicios	Maestría	25
Edwin Alexis Osorio Lema		100%							Cátedra	Doctorado	5
Sara Cristina Aguilar Barrientos		80%	20%						Tiempo completo	Doctorado	16
Juan David Escobar Valencia		80%	20%						Tiempo completo	Maestría	22
Olga Lucía Vanegas Arboleda		100%							Cátedra	Maestría	22
Gustavo Adolfo Gutiérrez Soto		100%							Prestación de servicios	Doctorado	16
Vanessa Agudelo Londoño		100%							Cátedra	Maestría	9
Ana María Zapata Pérez		100%							Cátedra	Especialización	5
Camilo Piedrahita Vargas		80%	20%						Tiempo completo	Maestría	15
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	16%	31%	19%		13%	20%	2%		Tiempo completo	Doctorado	6
Miguel Ángel Gómez Quintero		100%							Prestación de servicios	Maestría	26
Jorge Harley Guerrero Latorre	31%	55%	9%			6%			Tiempo completo	Candidato a doctor	14
John Alejandro Sanín Posada		100%							Prestación de servicios	Doctorado	14
Diego Alexander Vanegas Serna		100%							Cátedra	Maestría	8
Carlos Mario Montoya Díaz		100%							Prestación de servicios	Maestría	3

Resultados proceso de autoevaluación | 51

Profesor	Asignación docente								Tipo de contrato	Nivel de formación	Experiencia en años como profesor de la Universidad
	Administración	Docencia Directa	Docencia Indirecta	Formación y Capacitación	Investigación indexada	Investigación no indexada	Proyección social	Sabáticos			
Yudi Alexandra Ramírez Pérez		100%							Cátedra	Maestría	3
Carlos Mario Betancur Hurtado	68%	23%	7%			2%	0.1%		Tiempo completo	Doctorado	18
Carlos Andrés Rubio Maya		100%							Prestación de servicios	Maestría	3
Carlos Mario Valencia Agudelo		100%							Cátedra	Maestría	11
Catalina Giraldo Henao	42%	23%	13%		21%				Tiempo completo	Maestría	9
Mariano Gentilin	48%	6%	11%	4%	10%	21%			Tiempo completo	Doctorado	10
Jonny Javier Orejuela Gómez		80%	20%						Tiempo completo	Doctorado	8
María Andrea De Villa Correa	22%	6%	8%	9%	1%	45%	2%	7%	Tiempo completo	Doctorado	17
Beatriz Amparo Uribe De Correa		100%							Prestación de servicios	Maestría	30
Juan Pablo Román Calderón	24%	21%	9%		22%	24%			Tiempo completo	Doctorado	19
Mauricio De Jesús Pino Ocampo		100%							Prestación de servicios	Maestría	2

Fuente: elaboración propia con información institucional, 2023.

Existe evidencia de la relación entre la cantidad, la exclusiva dedicación, nivel de formación de doctores y profesores con título de maestría y experiencia suficiente de los profesores de tiempo completo, con respecto al número de estudiantes y su nivel de formación según las modalidades de los programas académicos.

Se cuenta en la Institución con evidencia de la existencia de una base de profesores de tiempo completo los cuales cuentan con un contrato a término indefinido.

Específicamente, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta con un número de profesores con formación pertinente al área disciplinar del Programa con título de maestría y de doctorado, quienes cuentan con experiencia o formación pedagógica, investigativa y profesional certificada, y experiencia en investigación, que permite garantizar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y de las funciones asignadas, con altos niveles de calidad, atendiendo a estándares internacionales, en coherencia con el nivel de formación de la maestría.

El programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional es soportado por 13 profesores de planta, 10 de cátedra y 11 de prestación de servicios adscritos a la Escuela de Administración. Sobre su nivel de formación se evidencia que, de los 34 profesores, el 44% cuenta con título de doctorado, el 50% cuenta con título de maestría, el 3% cuenta con título de especialista y el 3% son candidatos a doctor. (Ver en la Tabla 7. Profesores del Programa).

Resultados proceso de autoevaluación | 52

Los niveles de formación profesoral han permitido la conformación de grupos de investigación reconocidos ante MinCiencias que sirven de apoyo al programa en los cuales ponen a disposición de los estudiantes del Programa, las líneas de investigación que apoyan los procesos conducentes a la realización del trabajo de grado, tanto en lo referente a la dirección temática y metodológica de los proyectos de grado, como en calidad de jurados calificadores en los procesos de evaluación, de tipo doble ciego, de los informes finales de dichos proyectos. Es importante aclarar que estos son grupos de investigación de la Escuela de Administración que eventualmente pueden apoyar al Programa, en el Factor 8 se desarrolla con más detalle la información correspondiente a los grupos de investigación que de manera directa han apoyado al Programa en el período de observación.

Tabla 20. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al Programa

Grupo de investigación	Categoría según MinCiencias	Escuela	Líneas de investigación
Administración y Organizaciones	A1	Administración	Gestión del conocimiento y la innovación
			Gestión Humana
			Multilaterales
			Pensamiento Administrativo y Estudios de la Organización
			Pensamiento de sistemas, estrategia e intervención
Estudios Internacionales	A1	Administración	Gestión de proyectos y administración de operaciones
			Internacionalización de la empresa
			Negociación internacional
			Relaciones internacionales
			Comunicación especializada multilingüe
Grupo de estudios en Economía y Empresa	A1	Economía y Finanzas	Comercio exterior
			Macroeconomía, política monetaria y comercio internacional
			Economía laboral, economía urbana y migración
			Economía del crimen, conflictos y construcción de la paz
			Organización industrial, investigación y desarrollo
			Desarrollo rural, economía agrícola y cambio climático
			Historia económica
			Pobreza y desigualdad
			Economía de la educación
			Métodos econométricos y estadísticos
Economía de la salud			
Historia Empresarial Colombiana	A1	Administración	Historia empresarial regional
			Estrategia e historia
			Instituciones sociales y económicas, profesionales y trabajadores
			Historia de los servicios públicos
Grupo de Investigación en Innovación, Empresarismo y Sostenibilidad (GUIES)	A	Administración	Empresarismo
			Innovación
El Método Analítico y sus Aplicaciones	A1	Humanidades	Análisis del discurso social y político
			El método analítico en la educación
			El método analítico en la psicología y el psicoanálisis
			El método analítico en las organizaciones
			Salud psíquica
Entornos de individuación psíquica y colectiva			

Fuente: Información Institucional, 2023.

Además, en la siguiente tabla puede verse el nivel de formación de los profesores, la asignatura que imparten, los grupos de investigación a los que pertenecen y su tiempo de dedicación.

Resultados proceso de autoevaluación | 53

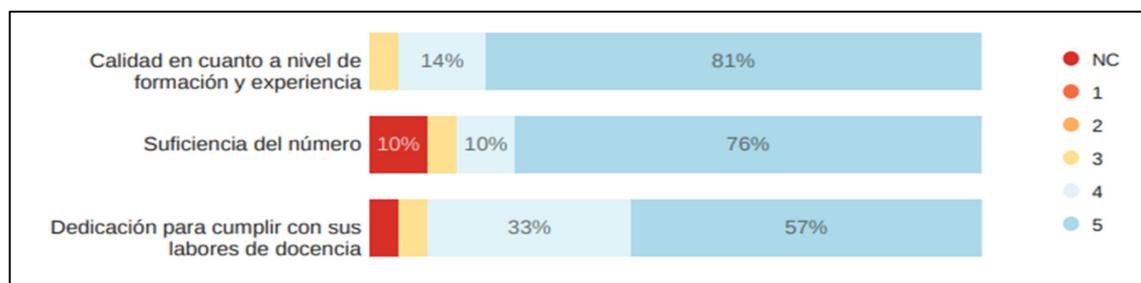
Tabla 21. Asignaturas y grupos de investigación de profesores del programa

Asignatura	Nombre	Título	Tipo de contratación	Grupo investigación	Categoría
Las Ciencias Humanas en la Administración	Rodrigo Muñoz Grisales	Doctorado	TC	Administración y Organizaciones	A1
Organizaciones	Francisco Darío López Gallego	Doctorado	TC	Administración y Organizaciones	A1
Teoría de la Negociación	Sara Cristina Aguilar Barrientos	Doctorado	TC	Estudios Internacionales	A1
Subsistema de Compensación	Carlos Mario Betancur Hurtado	Doctorado	TC	Administración y Organizaciones	A1
Seminario de Síntesis	Mariano Gentilin	Doctorado	TC	Administración y Organizaciones	A1
Metodología y Seminario Inv.	Juan Pablo Román Calderón	Doctorado	TC	Estudios Internacionales	A1

Fuente: Información Institucional, 2023.

En las encuestas realizadas a los profesores de planta y cátedra, los resultados son positivos sobre la calidad en cuanto al nivel de formación de los profesores, la percepción favorable entre excelente y muy buena suman 95%. Sobre la suficiencia en número, el 86% afirma percibirlo entre muy bueno y excelente. En cuanto a la dedicación para el cumplimiento de las labores, los encuestados responden que su percepción es entre muy buena y excelente en un 90%

Gráfica 12. Percepción de profesores acerca de los aspectos sobre los profesores adscritos al Programa

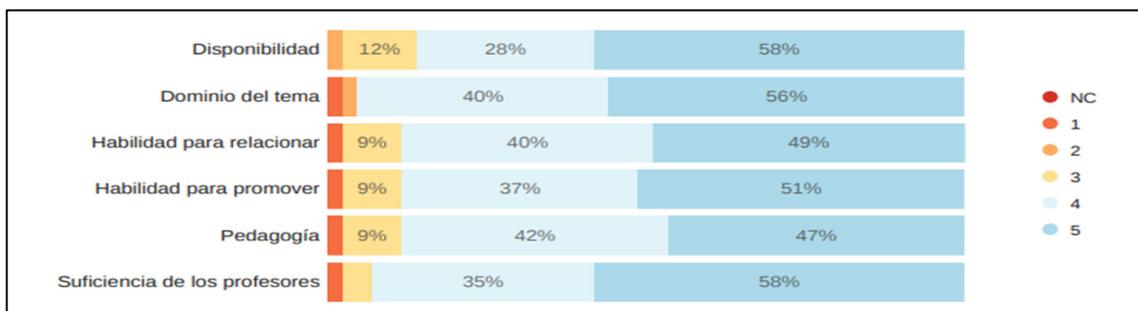


Fuente: Informe resultados encuestas profesores (completo) - MDHO, 2022.

Ahora bien, las encuestas realizadas a los estudiantes del Programa, sobre la percepción de los aspectos relacionados con el cuerpo profesoral, dejan ver que el dominio del tema y suficiencia de los profesores para cumplir con sus labores de profesor son los mejores calificados 96% y 93% respectivamente con valoraciones entre excelente y muy bueno. Aspectos como la disponibilidad para atender a los estudiantes, habilidad para relacionar su disciplina con otras esferas del conocimiento, habilidad para promover y mejorar el interés del estudiante en clase y pedagogía (claridad al enseñar, utiliza buenas herramientas y motiva al estudiante) tienen una percepción positiva superior al 86% con calificación excelente y muy buena.

Dentro de las acciones de mejora que viene desarrollando el Programa, se considera importante, profundizar sobre aspectos con valoración aceptable entre el 9% y 12%, de tal manera que se tomen acciones de mejora.

Gráfica 13. Percepción de los estudiantes en los aspectos relacionados con el cuerpo profesoral



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO, 2022.

Anexo 36. Histórico Asignación docente 2022

5.3.6. Conclusión de la característica 10

Lo anterior permite concluir que los requisitos de esta característica en evaluación, a saber, lo referente al número de profesores con la dedicación, nivel de formación y experiencia requeridos para el desarrollo de las labores formativas, académicas y docentes, se cumplen plenamente, por lo cual se le da una calificación de 4,7.

5.3.7. Característica 11. Desarrollo profesoral

El papel fundamental del profesor de EAFIT es inspirar; poner al servicio del aprendizaje sus capacidades pedagógicas y humanas; propender por la generación y transferencia de conocimiento; desarrollar competencias y cualificación en armonía con su propio proyecto de vida académico y profesional, y con el Proyecto Educativo Institucional de la Universidad, y propiciar un ambiente educativo que estimule el conocimiento actualizado y crítico en las diferentes disciplinas y profesiones desarrolladas en la institución; así como facilitar la construcción de relaciones armónicas (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)). Así mismo, en estas declaraciones se contemplan competencias genéricas y específicas que sugieren acciones permanentes que impacten el desarrollo profesoral.

En cuanto al desarrollo integral del profesorado, se evidencia la existencia y aplicación de políticas institucionales, las cuales incluyen la capacitación y actualización en aspectos académicos, profesionales y pedagógicos pertinentes al Programa. El Estatuto Profesoral, en su artículo 36 declara el deber del profesor “de permanecer actualizado en los desarrollos académicos y profesionales de su disciplina y en su formación como profesor.” (ver [Anexo 26. Estatuto Profesoral 2012](#)) de igual forma, en el artículo 68, se define como estímulos “formación y capacitación de sus profesores, previa definición de los planes y acciones tendientes a mejorar el nivel académico y las pedagogías, en armonía con los planes de desarrollo de las escuelas y departamentos académicos”.

En la Institución existe suficiente evidencia de los resultados de dichos esfuerzos que se reflejan en el creciente número de profesores con los más altos títulos académicos. Además, existen políticas de capacitación permanente, formal y no formal, en cuanto a actualización pedagógica y didáctica de los profesores, en la búsqueda de fortalecer competencias, no sólo de sus áreas de saber específico, sino también de competencias de enseñanza de estos, de acuerdo con los ciclos de formación que atienden.

En la siguiente tabla se puede observar el histórico de formación de profesores de planta del Área de Organizaciones, Dirección y Estrategia (antes denominado Departamento de Organización y Gerencia), al cual se encuentra adscrito el Programa.

Resultados proceso de autoevaluación | 55

Tabla 22. Histórico formación profesores de planta del Área de Organizaciones, Dirección y Estrategia

Área	Doctorado	Maestría	Total
Organizaciones, Dirección y Estrategia	30	37	67

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar.

En la siguiente tabla puede apreciarse un histórico de la formación profesoral de profesores de cátedra que ha beneficiado a la Escuela.

Tabla 23. Histórico formación profesores cátedra, 2015-2022

Semestre	Doctor	Especialista	Maestría	Profesional	Total general
2015-1	1	54	121	26	202
2015-2	8	48	128	29	213
2016-1	5	46	133	24	208
2016-2	5	42	140	20	207
2017-1	5	28	152	14	199
2017-2	6	22	159	10	197
2018-1	5	21	169	11	206
2018-2	5	19	173	12	209
2019-1	4	17	175	13	209
2019-2	5	12	172	7	196
2020-1	5	10	168	6	189
2020-2	6	8	149	4	167
2021-1	6	4	149	5	164
2021-2	5	3	152	1	161
2022-1	4	1	159	1	165
2022-2	7		167	5	179
Total general	82	335	2466	188	3071

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, 2023.

Desde la Vicerrectoría de Aprendizaje, EXA dispone de cursos permanentes que permiten la actualización de los profesores en temas de pedagogía, aprendizaje activo y experiencial, competencias, resultados de aprendizaje, entre otros e inclusive, diseña cursos para temas que los profesores requieran y el área de Imaginar Futuros investiga permanentemente para brindar herramientas a los profesores. Desde EXA se está trabajando por consolidar una herramienta que permita identificar necesidades de formación de los profesores de planta y de cátedra; con el propósito de diseñar una ruta formativa profesoral que permita el desarrollo de capacidades.

Tabla 24. Inversión realizada por año en formación docente, 2015-2021

Año de apoyo	Doctorado	Especialización	Maestría	Total
2015	\$492.827.216,00	\$726.200,00	\$4.694.500,00	\$498.247.916,00
2016	\$697.974.652,00		\$18.631.434,00	\$716.606.086,00
2017	\$316.801.651,00	\$855.978,00	\$0,00	\$317.657.629,00
2018	\$174.947.284,00	\$8.393.474,00	\$31.292.512,00	\$214.633.270,00
2019	\$159.134.849,00		\$71.104.754,00	\$230.239.603,00
2020	\$46.157.484,00		\$0,00	\$46.157.484,00
2021	\$31.183.239,00			\$31.183.239,00
Total	\$1.919.026.375,00	\$9.975.652,00	\$125.723.200,00	\$2.054.725.227,00

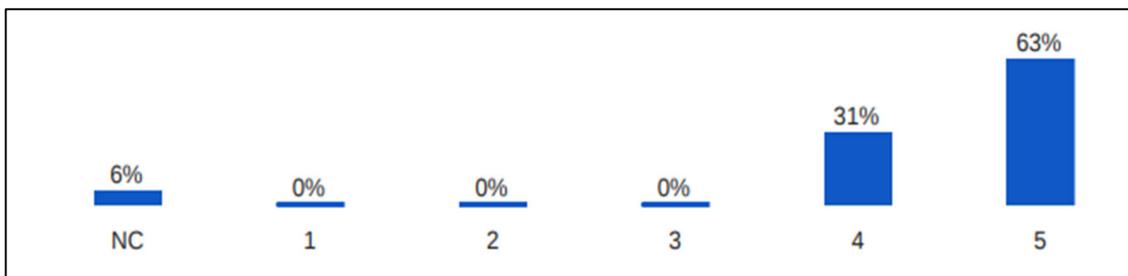
Fuente: Histórico Apoyo Formación Docente - Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, 2023.

Resultados proceso de autoevaluación | 56

Al indagar a los profesores sobre su participación en actividades de capacitación y desarrollo profesional, se evidencia alta participación por parte de los profesores de planta manifiestan haber participado 86%. Mientras que los profesores de cátedra un 70% ha participado y 30% no ha participado de estas actividades. Lo anterior sugiere continuar con los esfuerzos por promover la participación de los profesores de cátedra.

En cuanto a la percepción que los profesores encuestados tienen sobre el impacto de la capacitación y el desarrollo profesional, en el enriquecimiento de la calidad del Programa, el 100% de los profesores de planta afirma valorarla entre muy buena y excelente. Por su parte los profesores de cátedra la valoran favorablemente con un 86%.

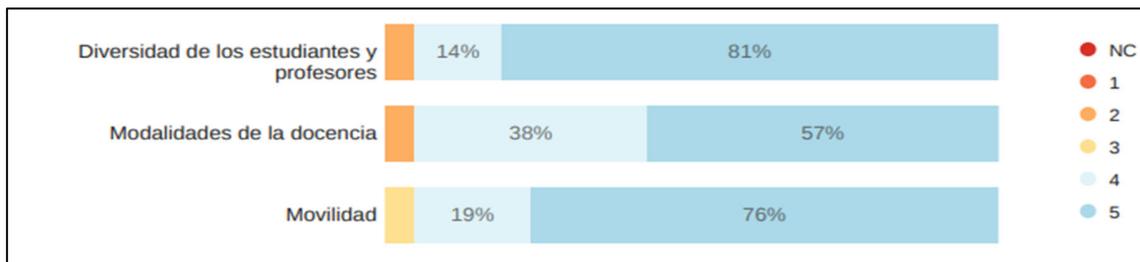
Gráfica 14. Percepción de profesores acerca del impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo de profesores en el enriquecimiento de la calidad del programa académico



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) - MDHO, 2022.

En el Anexo 38. Histórico de la formación profesional de docentes de cátedra puede observarse un histórico de la formación de profesores de cátedra que ha beneficiado a la Escuela. Los resultados de la encuesta a los directivos y profesores de la Maestría dan cuenta de la positiva percepción que dichos estamentos tienen sobre los resultados de las estrategias de desarrollo integral del cuerpo profesoral, tanto en el mejoramiento de las competencias pedagógicas como científicas y de aquellas que propenden por el cumplimiento de la actividad misional de proyección a la comunidad.

Gráfica 15. Percepción de profesores acerca del grado en que el desarrollo profesoral en la institución que propende por diversidad de los estudiantes y profesores, modalidades de la docencia y movilidad



Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022.

Sobre la percepción acerca del grado en que el desarrollo profesoral propende por la diversidad de estudiantes y profesores, los resultados son: muy bueno, el 14% de los profesores consultados, y excelente el 81% de los docentes encuestados.

Sobre la percepción acerca de las modalidades de docencia (virtual, presencial y combinada), los resultados son: muy bueno, el 38% de los profesores consultados, y excelente el 57%.

Y en cuanto a la movilidad en el marco de la internacionalización, los resultados son: muy bueno, el 19% de los profesores consultados, y excelente el 76%.

Además, el cuerpo profesoral atiende a la diversidad de los sujetos en formación de pregrado, posgrado y doctorado, bien sea en modalidades presencial, virtual y combinada, lo que le permite a la Institución y al programa contar con cada vez un mayor número de estudiantes de otras regiones, que enriquecen la interacción y el intercambio docente y estudiantil. Consúltense el [Anexo 13. Política institucional de internalización Universidad EAFIT](#); así como las páginas que van desde la 22 a la 28 del documento

[Anexo 37. Estrategias Docentes para la Internacionalización Curricular](#) de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

Por otra parte, existe evidencia de las políticas de inclusión y diversidad, las cuales pueden observarse en el siguiente vínculo:

Caracterización de inclusión e indicadores de género entre profesores y estudiantes. En el [Anexo 39. Informe atención a necesidades diversas 2019 – 2021](#) se detalla como la Universidad se enfoca en necesidades de prevención y de atención, tales como:

De prevención:

- Divulgar, sensibilizar y promover el cambio cultural en la comunidad universitaria en temas de género, diversidad e inclusión. (progresivo y permanente).
- Identificar las brechas existentes en temas de género, diversidad e inclusión al interior de la Universidad, e implementar las acciones requeridas para la progresiva eliminación. (diagnóstico pendiente para la identificación de las brechas).
- Proponer a partir del conocimiento de los casos atendidos, estrategias para la progresiva eliminación de las violencias y discriminación basadas en género y diversidad”.

De atención:

- Tramitar los casos asociados a los temas de violencia y discriminación basada en género y diversidad con un enfoque restaurativo para la solución de diferencias.
- Activar las rutas de atención en temas de violencia y discriminación basada en género y diversidad.
- Implementar mecanismos que permitan a los involucrados la construcción colectiva de soluciones que pongan fin a la vulneración de derechos basados en temas de género y diversidad con un enfoque restaurativo.
- Articular las diferentes dependencias de la Universidad para la implementación de las acciones que atiendan lo definido en las políticas institucionales de género, diversidad e inclusión. (pendiente la creación de las políticas).
- Realizar seguimiento y evaluar el cumplimiento de las políticas de género, diversidad e inclusión (pendiente creación de las Políticas Institucionales) a través de informe anual.
- Proponer la implementación del acompañamiento requerido por la población vulnerable y los apoyos y ajustes razonables atendiendo la singularidad de las personas”.

[Anexo 37. Estrategias Docentes para la Internacionalización Curricular](#)

[Anexo 38. Histórico de la formación profesoral de docentes de cátedra](#)

[Anexo 39. Informe atención a necesidades diversas 2019 – 2021](#)

5.3.8. Conclusión de la característica 11

Por lo que puede evidenciarse en los documentos citados y en los resultados de la encuesta a directivos y profesores, puede afirmarse que, con respecto a la articulación de las políticas de la Universidad, en general, y de los propósitos de la Maestría en particular, sobre los resultados de la aplicación de estrategias de desarrollo integral del cuerpo docente, puede concluirse que se cumple plenamente, lo cual se traduce concretamente en el hecho de que los profesores están en capacidad de atender las diversas necesidades de los sujetos en formación, usando distintas modalidades de

Resultados proceso de autoevaluación | 58

enseñanza y que la Institución atiende las necesidades de internacionalización y de diversidad e inclusión de profesores y estudiantes. El comité autoevaluador califica esta característica con un puntaje de 4,7.

5.3.9. Característica 12. Estímulos a la trayectoria profesoral

La Universidad cuenta con políticas de estímulo y reconocimiento a los profesores por ejercicio de la docencia, la investigación, la innovación, la creación artística, técnica y la proyección social. Desde el Estatuto Profesoral se establecen una serie de estímulos y distinciones que además de reconocer y exaltar la excelencia académica de los profesores, contribuyen también con la atracción y permanencia. Tal como está consignado en el [Anexo 26. Estatuto Profesoral 2012](#) en el Capítulo 7 y en el reglamento de estímulos y distinciones para los profesores; entre ellos el periodo sabático, acceso a programas de formación y de capacitación, pago por investigaciones y premios por el desempeño logrado (proyección social, docencia, investigación y antigüedad). El periodo sabático es solo para profesores de carrera académica, pero los otros estímulos pueden ser otorgados a profesores de cátedra.

Si se revisan los archivos proporcionados por la Dirección de Desarrollo Humano, concretamente el documento [Anexo 33. Histórico premios y distinciones](#), además del documento

[Anexo 40. Histórico de Estímulos a los profesores](#), se puede comprobar la existencia de efectos positivos en el claustro docente, producidos por los reconocimientos a los buenos desempeños en docencia, investigación y proyección a la comunidad. Las escuelas premian con estímulos materiales y simbólicos el buen desempeño, pero la Universidad también exalta con premios anuales, la excelencia en las actividades misionales, mediante los resultados de las evaluaciones en 360°, el impacto en los grupos de interés y la libre postulación de pares. Las exaltaciones se hacen en ceremonias solemnes de pública asistencia, donde se anuncian los premios en dinero. Los profesores de la Escuela de Administración han recibido reconocimientos en premios por un valor total de 66.887.099 de pesos entre los periodos 2012 y 2021, donde se resalta a la profesora del programa Beatriz Uribe que obtuvo la distinción en excelencia docente.

Tabla 25. Histórico de premios y distinciones a profesores de la Escuela de Administración

Año	Excelencia docente	Investigación	Profesor Emérito	Proyección Social	Total general
2012	\$ 3.493.379				\$ 3.493.379
2013	\$ 7.231.295				\$ 7.231.295
2014	\$ 5.100.829				\$ 5.100.829
2015	\$ 4.327.793				\$ 4.327.793
2017	\$ 4.510.576	\$ 6.080.033		\$ 5.853.820	\$ 16.444.429
2018	\$ 3.803.564	\$ 6.087.974			\$ 9.891.538
2019	\$ 5.744.219		\$ 2.070.290		\$ 7.814.509
2020	\$ 5.744.219				\$ 5.744.219
2021	\$ 6.839.108				\$ 6.839.108
Total general	\$ 46.794.982	\$ 12.168.007	\$ 2.070.290	\$ 5.853.820	\$ 66.887.099

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, 2022.

Así mismo, los siguientes son los estímulos económicos otorgados a los profesores de la Escuela de Administración entre los años 2015 y 2021, donde los profesores del Programa Mariano Gentilin, Rodrigo Muñoz y Sara Aguilar recibieron algún estímulo en el período de observación como puede apreciarse en la tabla a continuación.

Resultados proceso de autoevaluación | 59

Tabla 26. Histórico Estímulos Profesores del Programa (cifras en pesos)

Profesor / Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	Total general
Mariano Gentilin				2.208.309	3.180.100	5.388.409
Artículo de Investigación					3.180.100	3.180.100
Capítulo de Libro				2.208.309		2.208.309
Rodrigo Muñoz Grisales	737.717					737.717
Capítulo de Libro	737.717					
Sara Aguilar Barrientos			273.038			276.038
Capítulo de Libro						
Total general	737.717		273.038	2.208.309	3.180.100	6.402.164

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, 2022.

Sobre los sabáticos la Escuela de Administración ha otorgado este estímulo a 19 profesores entre 2009 y 2022, de los cuales 13 fueron de un periodo de seis meses y 6 de un periodo de un año (ver Anexo 32. Histórico de sabáticos)

Asimismo, la Institución exalta a los empleados por su permanencia, también en ceremonia pública, y reconoce con bonificaciones la estabilidad y permanencia por cada quinquenio hasta los 45 años, lo cual da cuenta, además, de la estabilidad laboral que la Universidad ofrece como empleador.

Las encuestas a directivos y profesores de la Maestría también dan cuenta de unos resultados sobresalientes a la vista de los interrogados, quienes perciben los efectos del régimen de estímulos a la docencia, la investigación, la innovación, la creación artística y cultural, y la proyección social.

Por otra parte, acerca de los estímulos que reciben los profesores en el marco de los procesos misionales de la Universidad sobre reconocimientos y estímulos a las distintas dimensiones de la actividad de los profesores, tiene una apreciación favorable con calificaciones a partir de 82% entre excelente y muy bueno.

Gráfica 16. Percepción de los profesores acerca de los estímulos que reciben en el marco de los procesos misionales de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022.

Anexo 40. Histórico de Estímulos a los profesores

5.3.10. Conclusión de la característica 12

Por las razones expuestas, el equipo autoevaluador puede afirmar que, en lo referente a la comunicación, puesta en marcha y actualización de las políticas de estímulos y reconocimiento a la excelencia académica, docente, científica y cultural, esta característica se cumple plenamente con una calificación de 4,6.

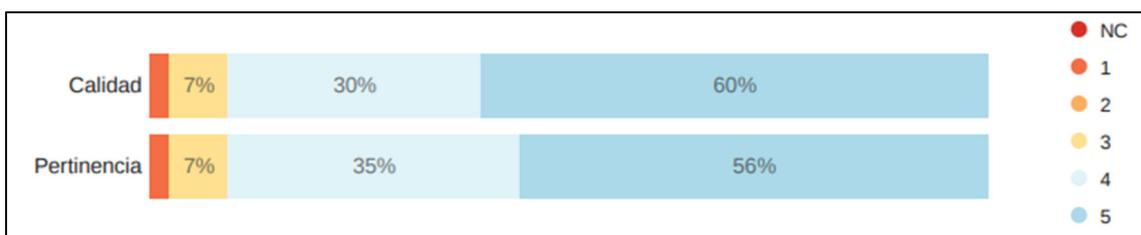
5.3.11. Característica 13. Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente

Tanto en el Comité de Investigaciones como en el Comité de Escalafón existe acopio de evidencia sobre los análisis que dichos comités realizan acerca de la efectividad de los criterios de evaluación del material derivado de la actividad investigativa de los docentes y su influencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de conformidad con el nivel de formación y modalidad del programa académico.

Los distintos cursos de pregrado y posgrado cuentan en sus fuentes de apoyo bibliográfico y materiales de docencia y didáctica que respaldan los propósitos de los procesos de enseñanza aprendizaje. Ello puede apreciarse en las respuestas de estudiantes y directivos del Programa, cuando se les pregunta sobre la pertinencia y calidad del material académico producido, de acuerdo con el nivel de formación y la modalidad de la Maestría. En efecto, los resultados de evaluación de los materiales académicos producidos por los profesores para el desarrollo de las diversas actividades académicas, que soportan los ambientes de aprendizaje, de acuerdo con el nivel de formación y modalidad, son muy positivos y dejan ver la aceptación de su calidad y pertinencia.

En los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes de la Maestría, se trasluce que la percepción sobre los materiales de apoyo (artículos, libros, capítulos de libros, software, resultados de investigación, entre otros) utilizados en las clases y diseñados por los profesores del Programa son, en términos de calidad, muy buenos según el 30% de los interrogados y excelentes, según el 60 %. En la misma materia, pero juzgando según el criterio de pertinencia, son muy buenos según el 35% de los interrogados y excelentes, según el 56 % de los estudiantes encuestados.

Gráfica 17. Percepción de los estudiantes sobre los materiales de apoyo (artículos, libros, capítulos de libro, software, patentes, resultados de investigación, entre otros) utilizados en las clases y diseñados por los profesores del programa



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

Anexo 41. Producción académica profesores Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

5.3.12. Conclusión de la característica 13

Al finalizar el análisis de la característica, puede afirmarse que las exigencias de esta, en cuanto a producción de materiales, por parte de los profesores del Programa, propios del nivel de formación para el desarrollo de las diversas actividades académicas se satisfacen grado sumo y continúan en proceso de mejoramiento; por tanto, puede decirse que se cumple plenamente otorgándole una calificación de 4,6.

5.3.13. Característica 14. Remuneración por méritos

Para la asignación salarial de los cargos profesoraes se hace uso de categorías que hacen posible basarse en el desarrollo de la carrera académica del profesor durante su vinculación a la Universidad, teniendo en cuenta los títulos universitarios, experiencia docente y profesional, producción intelectual y evaluaciones de su desempeño.

En efecto, se cuenta con dos escalas salariales: carrera académica y escalafón por puntos. Los requisitos para la clasificación en las diferentes categorías de los profesores esta detallada en el Estatuto Profesor al (ver [Anexo 26. Estatuto Profesor al 2012](#)).

Tabla 27. Escalafón por puntos

Nombre completo	Clasificación	Título obtenido	Institución de Educación Superior
Rodrigo Muñoz Grisales	Carrera Académica	Doctorado	Universidad Pontificia Bolivariana
Francisco Darío López Gallego	Carrera Académica	Doctorado	Universidad Ramon Llull
Sara Cristina Aguilar Barrientos	Jubilado	Doctorado	<i>Centrum Business School.</i> Pontificia Universidad Católica del Perú.
Juan David Escobar Valencia	Por Puntos	Maestría	Universidad EAFIT
Camilo Piedrahita Vargas	Por Puntos	Maestría	Universidad Externado De Colombia
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Carrera Académica	Doctorado	Universidad EAFIT
Jorge Harley Guerrero Latorre	Por Puntos	Doctorado	Universidad Nacional De Colombia
Carlos Mario Betancur Hurtado	Por Puntos	Doctorado	Universidad para la Cooperación Internacional México
Catalina Giraldo Henao	Carrera Académica	Maestría	Universidad EAFIT
Mariano Gentilin	Carrera Académica	Doctorado	Universidad Autónoma Metropolitana
Jonny Javier Orejuela Gómez	Por Puntos	Doctorado	Universidad de São Paulo
María Andrea De Villa Correa	Jubilado	Doctorado	<i>Cranfield University</i>
Juan Pablo Román Calderón	Por Puntos	Doctorado	Universidad De Verona
Categoría			Escalafón por puntos
Auxiliar			1 – 2 – 3
Asistente			1 – 2 – 3
Asociado			1 – 2 – 3
Titular			1 – 2 – 3
Investigador (Solo aplica en escalafón por puntos)			

Fuente: información institucional, 2023.

El Reglamento sobre la producción intelectual de los profesores (ver [Anexo 26. Estatuto Profesor al 2012](#), pág. 58) establece que la producción intelectual de profesores de carrera académica, elaborada en desarrollo de sus actividades en la Universidad: “será reconocida por única vez,

Resultados proceso de autoevaluación | 62

mediante estímulos económicos otorgados bajo el carácter de bonificaciones no constitutivas de salario, el acuerdo con los criterios y procedimientos definidos en el Reglamento”.

Además de lo anteriormente expuesto, se hace uso de estímulos sociales, simbólicos, materiales y distinciones honoríficas para exaltar y reconocer la excelencia académica de aquellos profesores que hayan sobresalido en actividades de docencia, investigación, proyección social y administración académica. Se otorga a los profesores que obtienen dicho reconocimiento un incentivo económico. (Ver en Anexo 26. Estatuto Profesorial 2012, reglamento de estímulos y distinciones, pág. 106).

En la siguiente escala pueden apreciarse la remuneración aprobada para el año en curso según la categoría en el escalafón docente: Nuevas escalas salariales, aprobadas por el Consejo Directivo, vigentes a partir del 1 de febrero de 2023, para los profesores Escalafonados por Puntos.

Tabla 28. Escalas salariales vigentes a partir del 1 de febrero de 2023

Categoría	Salario 2023
Auxiliar 1	\$ 5.941.208
Auxiliar 2	\$ 6.576.402
Auxiliar 3	\$ 7.125.626
Asistente 1	\$ 8.288.552
Asistente 2	\$ 8.909.421
Asistente 3	\$ 9.589.981
Asociado 1	\$ 10.807.836
Asociado 2	\$ 11.827.484
Asociado 3	\$ 12.641.777
Titular 1	\$ 13.885.887
Titular 2	\$ 14.580.775
Titular 3	\$ 15.349.693
Investigador	\$ 15.942.860

Fuente: información institucional, 2023.

En los resultados de las encuestas realizadas a los profesores, sobre la percepción acerca de la correspondencia entre la remuneración y los estímulos que reciben los profesores en el marco de los procesos misionales de la Universidad, se evidencia que:

- Los estímulos económicos para la producción intelectual, los califican como muy buenos el 36%, y excelentes el 55% de los encuestados
- El período sabático, lo califican como muy bueno el 27%, y excelente el 64% de los encuestados
- El premio a la proyección social, lo califican como muy bueno el 18% y excelente el 64% de los encuestados
- El premio a la docencia, lo califican como muy bueno el 18% y excelente el 73% de los encuestados
- El premio a la investigación, lo califican como muy bueno el 9%, y excelente el 73% de los encuestados
- La distinción de profesor emérito, lo califican como muy bueno el 9% y excelente el 73% de los encuestados
- El reconocimiento a profesor distinguido, lo califican como muy bueno el 9% y excelente el 73% de los encuestados

Gráfica 18. Percepción sobre la correspondencia entre remuneración y estímulos que reciben los profesores en el marco de los procesos misionales de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022.

5.3.14. Conclusión de la Característica 14

Al finalizar el análisis de la característica, puede afirmarse que las exigencias, en cuanto a la compensación laboral a los profesores, basada en sus méritos académicos y profesionales, su contribución en el desarrollo de los componentes formativos, pedagógicos, investigativos, su pertinencia social, el nivel de formación y la modalidad del Programa se cumple plenamente. El comité autoevaluador le otorga a esta característica una calificación de 4,8.

5.3.15. Característica 15. Evaluación de profesores

La evaluación docente en la Universidad EAFIT está reglamentada por el Estatuto Profesorial, Título III, Capítulo IV y el procedimiento es descrito por el Reglamento para la evaluación de la labor académica, contenido en el mismo Estatuto entre las páginas 88 y 92 (ver Anexo 26. Estatuto Profesorial 2012).

La evaluación docente es definida, de acuerdo con el Artículo 43 del Estatuto Profesorial, como “un proceso permanente, orientado al mejoramiento de los procesos de docencia, investigación, proyección social y administración académica de la Universidad”. De igual forma y de acuerdo con el Artículo 3 del Reglamento para la evaluación de la labor académica, “la evaluación de la labor académica realizada por los profesores constituye un elemento integral de todos los procesos de autoevaluación y de mejoramiento continuo que adelanta la Institución en busca de la excelencia en todas sus actividades académicas y administrativas”. En consonancia, la evaluación de la labor académica está orientada al logro de los siguientes objetivos:

1. Elevar la calidad de la docencia que se ofrece en los programas de grado, de posgrado, y en cursos de extensión de diversa índole.
2. Promover el desarrollo intelectual del profesor en su área académica de desempeño, y en su calidad de profesional de la docencia.
3. Apoyar la consolidación de EAFIT como una Universidad de docencia con investigación.
4. Contribuir al mejoramiento de los procesos de docencia, investigación, proyección social y administración académica de la Universidad (ver Anexo 42. Descripción Evaluación Docente y Anexo 43. Reglamento para la evaluación de la labor académica).

Dicha evaluación se realizará, de acuerdo con el Artículo 44 del Estatuto Profesorial, al final de cada año calendario, por parte del rector, o su delegado, del decano y del jefe de departamento académico.

Resultados proceso de autoevaluación | 64

La evaluación docente se constituya como una valoración de 360 grados, donde de acuerdo con el Artículo 5 del Reglamento para la evaluación de la labor académica, cada profesor será evaluado teniendo en cuenta el promedio ponderado de los siguientes elementos, con las participaciones que se identifican entre paréntesis:

- a) Resultados de la evaluación de la docencia por parte de los alumnos (40%)
- b) Autoevaluación desarrollada por el profesor (20%)
- c) Evaluación de pares, desarrollada por colegas de su área y/o departamento académico (10%)
- d) Evaluación de los resultados del plan de trabajo profesoral, realizada por el decano y jefe de departamento (30%) (ver [Anexo 43. Reglamento para la evaluación de la labor académica](#) y [Anexo 44. Principios rectores sobre evaluación docente – Posgrados](#))

Estos parámetros tienen unas consideraciones adicionales teniendo en cuenta diferentes elementos, como las actividades académicas a cargo del profesor, cargos de dirección que ocupe en la Institución, dedicación exclusiva a consultoría o investigación, procesos de capacitación o formación, entre otros que pueden ser consultados en el Reglamento para la evaluación de la labor académica.

La Dirección de Desarrollo Académico es el área encargada de liderar el proceso de evaluación a la docencia y en este sentido, consolida de manera periódica la información recogida de la evaluación en el Anexo Histórico de la Evaluación de 360 grados de Profesores de Planta, en el cual se evidencia la existencia de habituales y permanentes mecanismos y procesos de evaluación docente, atinentes a sus distintas actividades formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. (ver [Anexo 45. Histórico Evaluación 360° de profesores de planta](#)).

Así mismo, el proceso de evaluación a la docencia por parte de los estudiantes se realiza en cada asignatura, para lo cual la Universidad destina esfuerzos en comunicación y sensibilización para realizar este ejercicio con compromiso. evalúan el desempeño de sus docentes por cada asignatura, mediante las plataformas de EAFIT Interactiva y EPIK, activando un código QR (ver instructivo y preguntas frecuentes sobre el proceso en www.eafit.edu.co/epik)

En esa misma dirección, cada profesor de forma individual y/o en conjunto con el jefe del Programa y/o su jefe de Área, puede consultar los resultados de la evaluación que hacen sus estudiantes, como insumo para discusión sobre sus oportunidades de mejoramiento. En general, la evaluación de los estudiantes sobre los docentes es positiva. Desde el Programa se promueven conversaciones sobre la evaluación cuantitativa y cualitativa como parte integral de la labor de docencia. Semestralmente, desde la jefatura del programa se revisan los resultados de las evaluaciones y se propician encuentros individuales con los profesores de los cuales se han derivado acciones de:

- Mantenimiento de prácticas pedagógicas
- Mejoramiento de metodologías de aprendizaje
- Actualización e incorporación de contenidos
- Articulación de la malla curricular

Figura 2. Código QR para evaluación de profesores



Fuente: www.eafit.edu.co/epik

Figura 3. Información sobre evaluación a profesores

¿Qué es la evaluación a la docencia?

- Es una encuesta orientada al mejoramiento de los procesos de docencia y la transformación del aprendizaje.
- Los estudiantes tienen el derecho y el deber de evaluar a los profes de cada materia.
- La evaluación a la docencia se realiza para cada materia una vez se terminan las clases, ingresando a [Epik](#).
- La evaluación es obligatoria, transcurridos 25 días calendario a partir de la última clase de la materia, el estudiante con evaluaciones pendientes tendrá inactivaciones temporales en EAFIT Interactiva y Epik.

¿Por qué es importante realizar la evaluación a la docencia?

- Es un espacio donde se proponen ideas, cambios y mejoras.
- Permite reconocer a los profesores que lo hacen excelente.
- Aporta a los planes de mejoramiento del proceso de docencia.
- Da información para el seguimiento del desarrollo profesional.
- Complementa varios procesos institucionales importantes.

Transformemos juntos el aprendizaje

Fuente: www.eafit.edu.co/epik

Los resultados de las encuestas a estudiantes, profesores y directivos de la Maestría, en donde se conoce su opinión sobre los criterios y mecanismos para la evaluación de los profesores, dejan claro su concepto sobre la transparencia, equidad y eficacia, así como su coherencia con el propósito superior de la Universidad, el nivel de formación y la modalidad del Programa, además de las acciones emprendidas de dichos procesos.

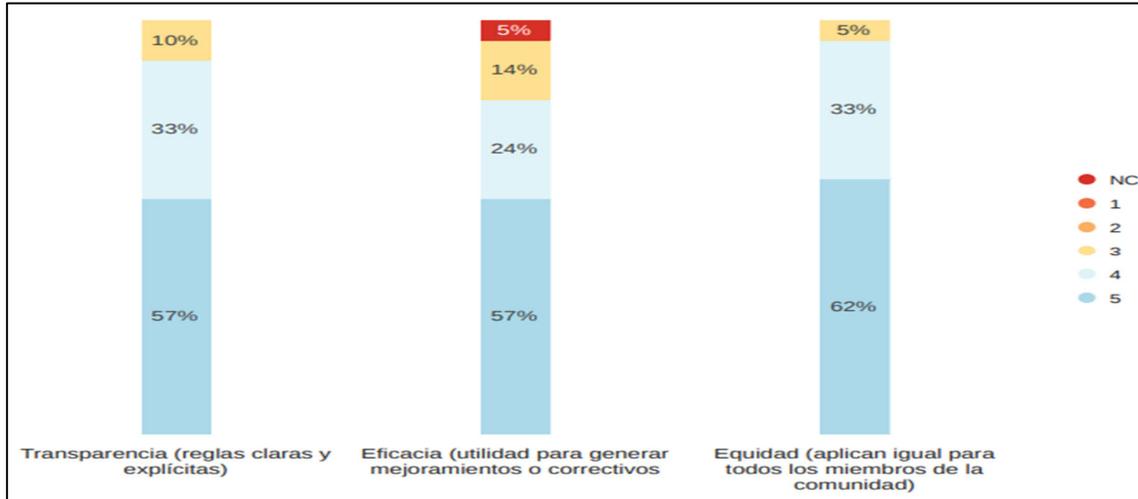
Según los profesores de cátedra y de planta, los criterios de evaluación, transparencia, reglas claras y explícitas, son muy buenos según el 33% y excelentes, según el 57 % de los profesores encuestados.

La eficacia y utilidad para generar mejoramientos o correctivos son muy buenos según el 24% y excelentes, según el 57% de los profesores encuestados.

La equidad (aplican igual para todos los miembros de la comunidad) es calificada como muy buena según el 33% y excelente, según el 62 % de los profesores encuestados.

Resultados proceso de autoevaluación | 66

Gráfica 19. Percepción de los profesores, acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación docente

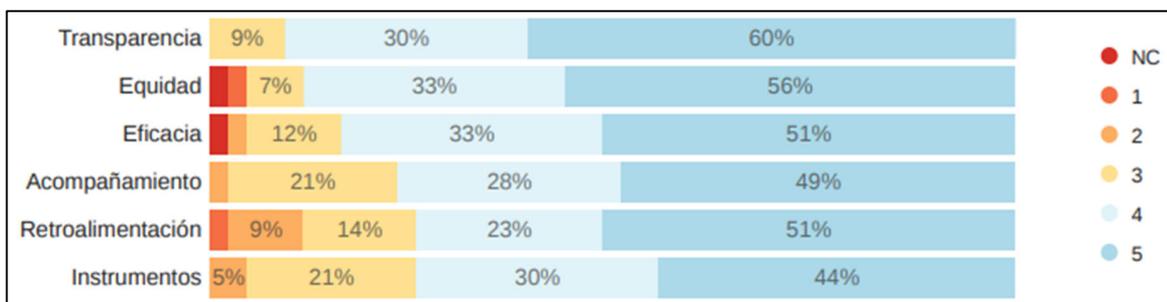


Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022

Por su parte, los estudiantes valoran los criterios y mecanismos para la evaluación de los docentes así:

- La transparencia (reglas claras y explícitas) como muy buena por el 30% de los estudiantes encuestados y como excelentes, el 60%
- La equidad (Aplican igual para todos los miembros de la comunidad) como muy buena el 33% de los estudiantes encuestados y como excelente, el 56%
- La eficacia (utilidad para generar mejoramientos o correctivos) como muy buena el 33% de los estudiantes encuestados y como excelente por el 51%
- El acompañamiento es valorado como muy bueno por el 28% de los estudiantes encuestados y como excelentes por el 49%
- La retroalimentación es valorada como muy buena por el 23% de los estudiantes encuestados y como excelentes el 51%
- Instrumentos que logren valorar el progreso de los estudiantes, como muy buenos el 30% de los estudiantes encuestados y como excelentes el 44% de los estudiantes preguntados.

Gráfica 20. Percepción de los estudiantes acerca de los criterios y mecanismos para la evaluación de profesores



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO, 2022.

Anexo 42. Descripción Evaluación Docente

Anexo 43. Reglamento para la evaluación de la labor académica

Anexo 44. Principios rectores sobre evaluación docente – Posgrados

Anexo 45. Histórico Evaluación 360° de profesores de planta

5.3.16. Conclusión de la característica 15

Apoyados en la evidencia de la existencia de habituales procesos de evaluación de las distintas actividades y desempeños en las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión del cuerpo docente de la Universidad, en general, y del Programa en particular, además de que estos son establecidos, difundidos y conocidos con antelación por los distintos estamentos, teniendo en cuenta el nivel de formación y la modalidad del programa, puede afirmarse que esta característica se cumple plenamente con una calificación de 4,6.

5.3.17. Conclusiones del Factor 3. Profesores

En la selección y vinculación de los profesores, como en la permanencia de estos en la Institución y el Programa, se demuestra plenamente la transparencia en la aplicación de los criterios establecidos, según las exigencias, el nivel de formación y modalidad. Existe la posibilidad de observar empíricamente el proceso detallado en cuanto lineamientos y directrices del Estatuto Profesoral, Título IV Capítulos I y II, al igual que en Título VI y en general en las páginas que van entre la 27 a 34.

En cuanto al Estatuto Profesoral, la Institución tiene registro estadístico sobre los beneficios concedidos, así como de estímulos, reconocimientos e incentivos otorgados, que pueden ser consultados en documentos disponibles, a saber, histórico de sabáticos, histórico sobre premios y distinciones, histórico de cambios en el escalafón, histórico, de apoyo a la formación docente, histórico de bonificaciones recibidas. Puede afirmarse con apoyo en la evidencia, que la Universidad aplica su Estatuto Profesoral en la promoción de la trayectoria profesoral, el reconocimiento de los méritos y el ascenso en el escalafón, lo cual permite afirmar que se satisfacen plenamente los requerimientos de esta característica: el reconocimiento de los méritos y el ascenso en el escalafón, de acuerdo con el nivel de formación y modalidad del Programa.

El Programa cuenta con un cuerpo docente formado en segundo y tercer ciclo, en campos del saber pertinentes al área disciplinar de la Maestría. Sus profesores cuentan además con experiencia o formación pedagógica, investigativa y profesional certificada, lo cual hace posible dar cumplimiento a los propósitos de aprendizaje de los sujetos en formación, con los niveles de calidad esperada, la cual se atiene a estándares internacionales coherentes con el nivel de formación de maestría.

En cuanto al desarrollo profesoral, la evidencia documental y en los resultados de la encuesta a directivos y profesores, permite expresar que, con respecto a la articulación de las políticas de la Universidad y de los propósitos del Programa, sobre los resultados de la aplicación de estrategias de desarrollo integral del cuerpo docente, se cumple en plenamente puesto que los miembros del cuerpo docente están en capacidad de enfrentar con éxito las diversas necesidades de los estudiantes, recurriendo a diversas modalidades de enseñanza, asimismo puede concluirse que la Institución atiende los necesidades de internacionalización e inclusión del personal docente y discente.

La Universidad divulga y cumple el régimen de estímulos y reconocimientos a la actividad calificada de las actividades formativas, académicas, docentes, científicas y culturales; régimen que se expresan en reconocimientos materiales y simbólicos a los profesores por sus buenos desempeños en docencia, investigación y proyección a la comunidad. También se exalta con premios anuales, la excelencia en las actividades misionales, mediante los resultados de las evaluaciones en 360 grados, el impacto en los grupos de interés y la libre postulación de pares. Esas exaltaciones se realizan en ceremonias solemnes de pública asistencia, donde se anuncian los premios materiales, en dinero, y homenajes. Además, se reconoce con bonificaciones la estabilidad y permanencia cada lustro cumplido por el empleado y el docente.

Resultados proceso de autoevaluación | 68

En cuanto a la producción de material, el Comité de Investigaciones remite al Comité de Escalafón las evaluaciones del material derivado del ejercicio investigativo de los miembros del cuerpo docente y su incidencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de conformidad con el nivel de formación y modalidad del Programa. Ello, además, tiene impacto en la remuneración del profesor y en general en la escala salarial. Los materiales producidos por los profesores del Programa nutren las asignaturas en calidad de fuentes de apoyo bibliográfico, materiales de docencia y didáctica, que respaldan los propósitos de los procesos de enseñanza aprendizaje. Ello es valorado positivamente por estudiantes y directivos de la Maestría, en las encuestas de autoevaluación.

Los profesores son remunerados según sus méritos académicos y profesionales, y su contribución a los elementos formativos, pedagógicos y de evaluación, la interacción y relevancia social, el nivel de formación y la modalidad, lo cual se trasluce en la asignación salarial de las categorías profesoraes, las cuales se construyen de conformidad con el desarrollo de la carrera académica del docente durante su vinculación a la Universidad, con base en sus títulos universitarios, experiencia docente y profesional, producción intelectual y evaluaciones de su desempeño.

Los profesores del Programa son evaluados periódicamente de manera integral: en el transcurso y posterior a la asignatura impartida, por parte de sus estudiantes y, al finalizar el año por sus pares y sus jefes de área en un sistema de 360 grados. Además, su producción académica es evaluada no solo por sus árbitros externos sino por los distintos comités: Comité de Escalafón, Comité de Investigación, según la naturaleza y alcance a las distintas actividades y desempeños en las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. Los procesos de evaluación son previamente conocidos, claramente establecidos y divulgados. Están además lógicamente articulados con el PEP y acordes con el nivel de formación y la modalidad de la Maestría. Estos procesos son claros, justos y eficaces.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 3. Profesores.

Tabla 29. Resultados obtenidos en el Factor 3

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Selección, vinculación y permanencia	1,77%	4,80	Se cumple plenamente
Estatuto profesoral	1,77%	4,80	Se cumple plenamente
Número, dedicación, nivel de formación y experiencia	1,77%	4,70	Se cumple plenamente
Desarrollo profesoral	1,77%	4,70	Se cumple plenamente
Estímulos a la trayectoria profesoral	1,77%	4,60	Se cumple plenamente
Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente	1,77%	4,60	Se cumple plenamente
Remuneración por méritos	1,77%	4,80	Se cumple plenamente
Evaluación de profesores	1,77%	4,60	Se cumple plenamente
Total Factor	14,13%	4,70	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.4. Factor 4. Egresados

5.4.1. Característica 16. Seguimiento de los egresados

El seguimiento de la actividad profesional de los graduados está a cargo de Graduados EAFIT, área que a partir del año 2018 hace parte de la Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos. Garantizar que perdure en el tiempo esa relación genuina y de afectos que se crea desde la academia, es una tarea que le compete a todos los estamentos de la Universidad, pero que se canaliza para una mayor facilidad de sus graduados, a través de esta área.

Resultados proceso de autoevaluación | 69

Graduados EAFIT tiene orientada su labor a través de diferentes estrategias e iniciativas reunidas en diferentes líneas de acción que soportan el acompañamiento y fortalecimiento de la relación con esta comunidad, a saber:

- **Comunicación y fortalecimiento de la relación con los graduados:** a través de esta línea, Graduados EAFIT pone a disposición de la comunidad de graduados eafitenses, diferentes canales de comunicación para brindar permanentemente información sobre el quehacer universitario, resaltar el trabajo y obra de los graduados y compartirles información relevante.
- **Conexión de talento:** esta línea, en sinergia con el área de Talento EAFIT, acompañan y asesoran los temas relacionados con el enlace entre los eafitenses y el mercado laboral, a través de diferentes actividades y herramientas que jalonan la inserción de estos públicos en el ámbito laboral.
 - ✓ Bolsa de empleo: Plataforma digital donde se inscriben los graduados para recibir y aplicar a las ofertas laborales.
 - ✓ Plan de Mentorías–Última Milla: Graduados invitados a participar como mentores que acompañen a los mentorados – aprendices (estudiantes de último semestre de pregrado, que regresan del semestre de práctica) en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades socioemocionales.
 - ✓ Realización de las quinta y sexta ferias de empleo: Actividad realizada para recién graduados y practicantes, que cuenta con la participación de empresas de diferentes sectores productivos y exponen las vacantes disponibles.
 - ✓ Charlas de Marca Empleadora: estrategia de conexión de talento que permite que los graduados conozcan una empresa específica y las vacantes que tienen disponibles.
- **Observatorio de graduados y procesos de calidad institucional:** Graduados EAFIT realiza, a través del Observatorio, análisis laborales, sociodemográficos, impacto social y percepción institucional de los graduados. Estas mediciones se realizan a través de encuestas que se efectúan en diferentes momentos con base en el año de graduación.

Para la línea de comunicación y fortalecimiento de la relación con los graduados, se ofrece para esta comunidad una serie de servicios y beneficios como:

- **Casa de Graduados EAFIT:** Espacio físico en el barrio La Aguacatala, adjunto al campus universitario en la ciudad de Medellín, a disposición de los graduados para su uso con reserva.
- **Encuentros de graduados**
- **Jueves del graduado:** Conversatorios, paneles o exposiciones con temáticas relacionadas con conexión de talento, emprendimiento o especialidades de graduados detectadas y que son de interés de esta comunidad.
- **Eafitenses en el exterior**
- **Canal de graduados:** Espacio digital orientado a los graduados conformado por un sitio web, redes sociales y un *newsletter* (boletín digital) que se envía cada quince (15) días a través del correo electrónico. Con el canal se pretende destacar la labor de los eafitenses en diferentes sectores, compartir los principales logros institucionales y los servicios que la Universidad le ofrece a sus graduados, así como las noticias de utilidad y actualidad.
- **Reconocimiento Graduados que Inspiran EAFIT:** Otorgado a un graduado en las categorías de Transformación social y valor público; Ciencia, tecnología e innovación; Sostenibilidad e impacto ambiental; Emprendimiento; Humanismo y cultura y Liderazgo empresarial.
- **Graduados destacados:** Recopilación de información de los graduados que sobresalen en diferentes sectores del mercado.
- **Comunicación y contacto:** Graduados EAFIT sirve de punto de contacto de la Institución y sus dependencias con la comunidad de graduados.
- **Newsletter:** Boletín virtual quincenal que se envía a todos los graduados con información de su interés como: noticias sobre los logros de la Universidad, reseñas de graduados destacados, ofertas laborales destacadas, promoción de los convenios, información Institucional, servicios y beneficios para graduados, entre otras noticias.

Resultados proceso de autoevaluación | 70

- **Redes sociales:** Para apoyar y potencializar el networking entre los graduados eafitenses y los diferentes segmentos que desean impactar como foco de sus proyectos profesionales. Las cuentas son: Facebook: @egresados.eafit, Twitter: @EAFIT_egresados, LinkedIn: @graduadoseafit e Instagram: @graduadoseafit.
- **Convenios, beneficios y descuentos:** en los servicios que presta la institución y con instituciones externas. Esto puede consultarse en:
<http://www.eafit.edu.co/egresados/servicios-y-beneficios/Paginas/convenios.aspx>

La línea de conexión de talento se trabaja en sinergia con el área de Talento EAFIT a través de iniciativas de conexión tienen como finalidad acompañar y asesorar a los eafitenses en su proceso laboral a través de estrategias de acercamiento con las oportunidades de empleo apoyados en aliados estratégicos expertos en temas de búsqueda, consecución y conexiones laborales que permitan dinamizar este contexto. Aliados como head hunters, cajas de compensación, proveedores de software y herramientas tecnológicas y de comunicación, entre otros. Así mismo, a través de las siguientes iniciativas se busca fortalecer los vínculos con los graduados:

- Asesoría psicológica en temas laborales: en alianza con el Centro de Investigación y Servicios Psicológicos del pregrado en Psicología de la Universidad EAFIT: Sócrática
- Programa de acompañamiento a nuevos empresarios: En sinergia con la Dirección de Innovación
- Redes sociales: Publicaciones en redes sociales para conectar con los graduados y mantenerlos informados de las actividades y proyectos de la Universidad, como Instagram, Facebook y LinkedIn
- Jueves del graduado: Enfocada en el relacionamiento y acompañamiento a los graduados en temas laborales, académicos, entre otros. En los últimos 2 años, con la virtualidad, los graduados de las sedes de la Universidad han podido acceder y participar de estos espacios.
- Conversaciones con Propósito: Iniciativa desarrollada en sinergia con EAFIT Social, EAFIT Pereira y la Dirección de Desarrollo Institucional y Graduados; cuyo objetivo es capitalizar la voluntad, el talento y la experiencia de voluntarios y graduados para implementar un programa a la medida de las demandas empresariales y de otros sectores, que desde los procesos de aprendizaje-servicio aspira a cerrar brechas puntuales de conocimiento o desempeño, aportando al desarrollo del talento humano y de manera refleja a la productividad y competitividad.
- Seminarios y talleres

Y tercera línea de acción, el Observatorio de graduados y procesos de calidad, se enfoca en el seguimiento a graduados, a través de realización y análisis de encuestas, actualización de bases de datos, indicadores e informes laborales y apoyo a los programas académicos en sus procesos de acreditación, reacreditación y registros calificados. Las siguientes son las actividades de esta línea:

- ✓ Actualización base de datos: Ejercicio permanente a través de la disposición de un formato en la página Web, los datos proporcionados en los eventos y al momento de acudir a alguno de los servicios que se ofrecen en la Casa de Graduados. Así mismo, cada 8 días con la realización de la estrategia de Jueves del Graduado, se recogen datos de los graduados que se inscriben a cada una de las charlas ofrecidas y estos son migrados al sistema de información. Adicionalmente, desde el año 2018 y hasta la fecha, se han realizado dos campañas masivas de actualización de datos a través de un proveedor externo. La periodicidad entre campañas es de dos años.
- ✓ Estrategia de seguimiento a graduados: Para conocer las dinámicas del mercado laboral de esta comunidad. Las encuestas de medición, con las que se realiza el seguimiento a graduados, además de constituir un insumo para los diferentes procesos de calidad institucional, aportan información para la actualización de datos y la construcción de indicadores laborales.
 - **Momento 0:** La debe diligenciar todo estudiante que está próximo a graduarse, la cual establece una línea base que permite observar la situación inicial de los graduandos.

Resultados proceso de autoevaluación | 71

- **Momentos Uno, Tres y Cinco:** Se aplican a aquellos eafitenses con uno, tres y cinco años de graduados.
- **Información del Observatorio Laboral para la Educación (OLE):** Fuente de información para complementar los diferentes análisis.

Para recolectar información referente a las percepciones de los graduados durante la ventana de observación (85), se contó con la participación de 59 personas; esto con un nivel de confianza de 95% y un error del 7%. De las encuestas realizadas a los graduados en el proceso de autoevaluación, se tiene que un 91.2% se encuentran empleados, siendo el sector económico de educación el más destacado con un 41.5%, seguido del sector servicios con un 11.3% y de los sectores de comercio, construcción, electricidad y gas e industrias manufactureras, cada uno con un 5.7%. (ver Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MDHO).

De los graduados encuestados, un 52.5% considera que su remuneración actual es acorde con su nivel de formación y experiencia. El 59.4% de los graduados devengan más de cuatro millones de pesos mensuales, con rangos salariales distribuidos así:

Tabla 30. Remuneración promedio de graduados

Salario	Porcentaje
Hasta 4 millones	20,4%
Entre 4 y 5 millones	15,3%
Entre 5 y 6 millones	18,6%
Entre 6 y 7 millones	8,5%
Entre 7 y 8 millones	11,9%
Entre 8 y 9 millones	1,7%
Más de 9 millones	15,3%
No sabe – No responde	8,3%

Fuente: Graduados EAFIT

El 57.63% de los graduados se encuentran vinculados con contrato a término indefinido. El 89.5% califica con 4 y 5 la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional por brindar herramientas para crecer profesionalmente y el 83% manifiesta utilizar los conocimientos recibidos en el Programa en su empleo. Con la encuesta, también se hizo seguimiento a la trayectoria laboral de los graduados. El 30.5% ha tenido algún ascenso o promoción al interior de la organización para la cual labora; el 45.8% ha tenido algún aumento de salario y el mismo porcentaje ha tenido acceso a nuevas oportunidades laborales en otra organización. Adicionalmente, el 50.8% ha liderado algún proyecto importante al interior de la organización para la cual trabaja.

Dentro de los graduados destacados de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se encuentran:

Tabla 31. Graduados destacados del Programa

Nombre	Año de graduación	Aspecto destacable
Lina María Restrepo Garcés	2013	Secretaria de Bienestar Social y Comunitario en el Municipio de Envigado
Nathalia Moreno De Luca	2013	Gerente de Recursos Humanos en Renault
Ana María Ponce Vallejo	2014	Gerente de Desarrollo Humano Organizacional en Comercial Nutresa
Juan Fernando Agudelo Arboleda	2015	COE T&D Manager LATAM
Carlos Arturo Cabrera Izquierdo	2016	Jefe de Gestión Humana en Deutsche Schule Medellín
Lina María Anaya Urbina	2016	*CEO y Fundadora de Creinco *Strategic Human Talent Manager en Software Professional Services SAS

Resultados proceso de autoevaluación | 72

Nombre	Año de graduación	Aspecto destacable
Cristina Gallego Correa	2017	Coordinadora de Bienestar Humano y Social en Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
Carlos Andrés Rubio Maya	2018	Líder regional consultoría en beneficios en Mercer Marsh Beneficios.
Lizeth Andrea Villada Arango	2018	*Docente investigadora y consultora *Coordinadora Académica Especialización en Gerencia del Talento Humano CEIPA Business School
Alejandro Carmona Osorio	2019	Líder de la Unidad de Administración de Personal en Alcaldía de Medellín
John Fontenelle Gregory	2019	Profesional Especializado - Talento Humano y Procesos Administrativos en Metroplús Medellín
Alejandra Restrepo Correa	2020	Líder de Relaciones Laborales en Holcim ABS

Fuente: Elaboración propia MDHO.

Es de resaltar que los resultados de la encuesta momento cero realizada en el año 2021 reflejan que el 75,0 % de los recién graduados consideran que el desarrollo de competencias laborales es el mayor aporte recibido por el Programa. Dichas competencias (integridad y pensamiento crítico), evaluadas en la Maestría en su proceso de aseguramiento de la calidad (ver [Anexo 47. Encuesta Momento Cero](#)), les permiten a los graduados cumplir con el perfil de egreso declarado por el Programa.

De acuerdo con este perfil, el graduado tiene una visión integral del ser humano, unos conocimientos y herramientas que lo capacitan para diseñar y dirigir los subsistemas y procesos de las personas en la organización (ver perfiles en la página 23).

Graduados EAFIT tiene el objetivo de concentrar y dirigir las actividades de comunicación y fortalecimiento de la relación, de intermediación y asesoría laboral y de seguimiento de sus graduados.

A su vez, por medio de los servicios y beneficios ofrecidos a esta población, también se hace seguimiento a su actividad profesional. Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo autoevaluador le otorga a esta característica una calificación de 4.8, es decir que se cumple plenamente.

Por su parte, al indagar sobre la percepción de los empleadores participaron en la encuesta organizaciones de los sectores: manufactura, comercio y servicios públicos, de las cuales se deriva una percepción positiva sobre la formación de nuestros graduados en las cuales se destacan competencias como: capacidad de análisis, conocimientos de nuevas tendencias, enfoque crítico, visión sistémica y estratégica.

En ese mismo sentido, al indagar por el desempeño de los graduados en estas organizaciones califican favorablemente con un promedio de 4.3. En cuanto al nivel de satisfacción acerca del aporte que realiza el graduado a la solución de problemas lo califican en 4.0. Así mismo, identifican las siguientes competencias como susceptibles de potenciar en los graduados: análisis del entorno, capacidad de contextualización, sensibilidad y agilidad organizacional.

[Anexo 46. Encuesta de percepción a empleadores MDHO](#)

[Anexo 47. Encuesta Momento Cero](#)

5.4.2. Característica 17. Impacto de los egresados en el medio social y académico

La Universidad EAFIT realiza seguimiento constante al desempeño general de sus graduados, sostiene contacto con ellos a través Graduados EAFIT, los convoca a continuar su proceso educativo y está en constante comunicación con ellos para recibir retroalimentación constante en materia de desempeño laboral, social y económico.

Resultados proceso de autoevaluación | 73

El impacto de graduados, teniendo en cuenta su información demográfica, tiene interesantes datos. El primero es la alta participación de graduados del género femenino el cual representa un 72.7% y el género masculino un 27.3%. De esto puede decirse que es un programa de alto impacto en el desarrollo profesional e inclusión de la mujer. El segundo está relacionado con los roles laborales de los graduados, los cuales, el 44.2% son en altos cargos o tomadores de decisiones como directores, jefes, gerentes y coordinadores. Y el 25% manifiestan ser profesores.

Como efecto del proceso formativo y de aprendizaje de los estudiantes, algunos graduados han decidido emprender su propio negocio, se cita uno de estos emprendimientos por el impacto significativo de sus acciones como respuesta a las demandas de la sociedad, es el caso de la graduada Jimena Gutiérrez Rúa, Directora de Talento Verde:

“Talento Verde S.A.S es la primera Agencia de Gestión y Colocación de Empleos Verdes autorizada por el Ministerio de Trabajo y el Servicio Público de Empleo en Colombia. Buscamos y desarrollamos el talento para la sostenibilidad ambiental en el país a través de 3 líneas de trabajo principales:

- 1. Conexión de la oferta y la demanda de empleos verdes a través de www.talentoverde.com: conectamos a las personas con oportunidades de empleo verde y a las organizaciones con el mejor talento verde disponible.*
- 2. Fortalecimiento de la empleabilidad en el mercado laboral verde: a través de acciones de inclusión laboral que favorezcan a población tradicionalmente más vulnerable y trabajadores de industrias contaminantes que pudieran perder sus empleos por la transición.*
- 3. Asesorías en empleos verdes y transición justa: para que actores del sector público, privado y academia, establezcan sus planes de promoción de empleos verdes en el marco de una transición justa para todos.” (Linkedin, 2023)*

En cuanto al impacto social y académico, se ve de manera positiva que el 30.5% de los graduados son miembros activos en alguna comunidad académica o asociación científica. También, que el 40.4% han sido ponentes en eventos, el 5.1% han realizado publicaciones después de graduados, y el 49.2% han recibido algún reconocimiento por su desempeño durante su vida profesional. Cabe destacar también un 15.8% de los graduados que manifiestan haber realizado publicaciones antes de obtener su título, esto gracias a la formación en investigación brindada en el Programa y trabajos de grado de alta calidad.

Relacionado con lo anterior, el Programa propicia espacios en los cuales los graduados socializan las investigaciones desarrolladas como trabajo de grado, de tal manera que se genere impacto y difusión del conocimiento a la comunidad universitaria sobre los resultados y conclusiones de los ejercicios de investigación. Algunos de estos encuentros han quedado grabados y publicados en el sitio web del Programa (<https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-desarrollo-humano-organizacional/Paginas/foros.aspx>).

El 84.6% de los graduados considera que sí utiliza los conocimientos recibidos en su formación donde se encuentran laborando, de lo que se infiere que los graduados de la Maestría son profesionales que realmente ejercen la actividad que eligieron vocacionalmente. De igual manera, el 96.5% califican como excelente o muy bueno el Programa por complementar su proyecto de vida. Esta calificación también es dada por el 93% de los graduados por incrementar sus conocimientos en su área de desempeño, el 96.5% por mejorar su desempeño en entornos disciplinarios y el 86% por potenciar habilidades en creatividad e innovación.

Como complemento de lo anterior, se destaca el trabajo de carácter práctico con sentido social que apoya metodológicamente el aprendizaje activo de los estudiantes, a través del desarrollo de habilidades en consultoría organizacional y en el cual los estudiantes atienden retos organizacionales que exigen un diagnóstico, construcción de una propuesta y desarrollo de una intervención y logran vincular e integrar los conocimientos en ámbito organizacional. Lo anterior, ha

Resultados proceso de autoevaluación | 74

beneficiado a algunas organizaciones de diferentes tamaños y sectores que, en ocasiones no cuentan con recursos para invertir en una consultoría. (ver Anexo 48. Proyecto integrador consolidado organizaciones 20192 - 20231)

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional también recoge la apreciación de sus graduados para su mejoramiento continuo. En este sentido, el 81.4% de los graduados consideran como excelente o muy bueno la divulgación y conocimientos de los grupos y líneas de investigación y el 94.9% da esta calificación a la claridad de los objetivos del programa en materia de formación e investigación. El 93.2% considera que los mecanismos para mantener vínculos entre los graduados y la universidad son efectivos y que los objetivos del programa con coherentes con la misión, visión y PEI de EAFIT. En general, el 93% de los graduados califican entre 4 y 5 su nivel de satisfacción con la formación recibida en la Universidad, y el 96.5% recomienda estudiar el Programa a otras personas.

El Programa cuenta con un grupo de graduados satisfecho y le ha servido a la gran mayoría para crecer profesionalmente en el campo de la gestión humana, generando a su vez un importante impacto social y económico con la aplicación de los conocimientos y herramientas ofrecidas para su desempeño laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo autoevaluador le otorga a esta característica una calificación de 4.8, es decir que se cumple en alto grado.

Anexo 48. Proyecto integrador consolidado organizaciones 20192 - 20231

5.4.3. Conclusiones del Factor 4. Egresados

Graduados EAFIT tiene el objetivo de concentrar y dirigir las actividades de comunicación y fortalecimiento de la relación, de intermediación y asesoría laboral y de seguimiento de sus graduados. A su vez, por medio de los servicios y beneficios ofrecidos a esta población, también se hace seguimiento a su actividad profesional. El Programa cuenta con un grupo de graduados satisfecho y le ha servido a la gran mayoría para crecer profesionalmente en el campo de la gestión humana, generando a su vez un importante impacto social y económico con la aplicación de los conocimientos y herramientas ofrecidas para su desempeño laboral.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 4. Egresados.

Tabla 32. Resultados obtenidos en el Factor 4

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Seguimiento de los egresados	2,68%	4,80	Se cumple plenamente
Impacto de los egresados en el medio social y académico	2,68%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	5,36%	4,80	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.5. Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje

5.5.1. Característica 18. Integralidad de los aspectos curriculares

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se vincula con el PEI en distintos aspectos, sobre todo en su apartado 2.8 Construcción de tejido social, en el cual declara:

En EAFIT entendemos la posibilidad de construir y fortalecer el tejido social y productivo a partir de programas, acciones o proyectos encaminados a articular grupos de personas y/o empresas que trabajen por satisfacer las necesidades de la sociedad para lograr su bienestar, desarrollo y progreso en los ámbitos social, económico y ambiental. Dicha construcción es posible gracias a las acciones colectivas e iniciativas que se gestan desde la confianza, la solidaridad y la equidad entre personas,

organizaciones y redes. Esto se concreta mediante la promoción el saber aplicado para la solución de problemas en tres entornos principales: empresas consolidadas, los sistemas públicos y el emprendimiento. (pp. 14).

Figura 4. Características de la proyección social EAFIT.



Fuente: PEI 2022.

En relación con lo anterior, en la estructura de la malla curricular, puede observarse que el plan de estudios de la Maestría está diseñado de forma tal, que el primer semestre dispone de todas sus asignaturas para la fundamentación en ciencias sociales y humanas, las cuales proveen al estudiante con los insumos necesarios en la construcción de sus recursos cognitivos para la comprensión de la condición humana y sus dinámicas sociales, así como de la comprensión de la organización como el orden social, en donde se hace posible la práctica gerencial en general y el desarrollo humano en particular.

Este primer semestre dispone deliberadamente de recursos conceptuales para la discusión sobre la ontología humana y de sus dimensiones axiológicas, de suerte que el Programa cimienta las bases para el ulterior aporte de herramientas e instrumentos de intervención, así como de su valoración crítica y reflexiva.

Los semestres posteriores están diseñados con un mayor énfasis epistemológico y praxeológico, en los cuales el sujeto en formación hace acopio y construcción instrumental para el desempeño práctico (ver [Tabla 12. Resumen del plan de estudios del Programa](#)).

Ahora bien, en la búsqueda de formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, en consonancia con el estado del arte y con el ejercicio de la profesión, que aspira finalmente al propósito de la formación integral del estudiante, la Escuela de Administración, en el contexto del proceso de Acreditación con la acreditadora internacional AACSB, ha definido las competencias genéricas para todos sus programas de pregrado y

Resultados proceso de autoevaluación | 76

posgrado. En efecto, en el numeral 3.2.2. del Proyecto Educativo del Programa (ver [Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-](#)), se definen las competencias y resultados de aprendizaje.

Así pues, el desempeño de los estudiantes se hace evidente mediante el logro de los resultados de aprendizaje definidos con antelación y evaluados sistemáticamente, los cuales, a su vez, responden a las competencias necesarias para habilitarlo en el desempeño laboral. En ese sentido, además, por tratarse de una maestría de profundización, el estudiante hace tránsito por una experiencia investigativa conducente a un trabajo de grado con el apoyo de un profesor asesor temático, trabajo que posteriormente es evaluado por el asesor y un jurado bajo criterios de utilidad, pertinencia y rigor metodológico.

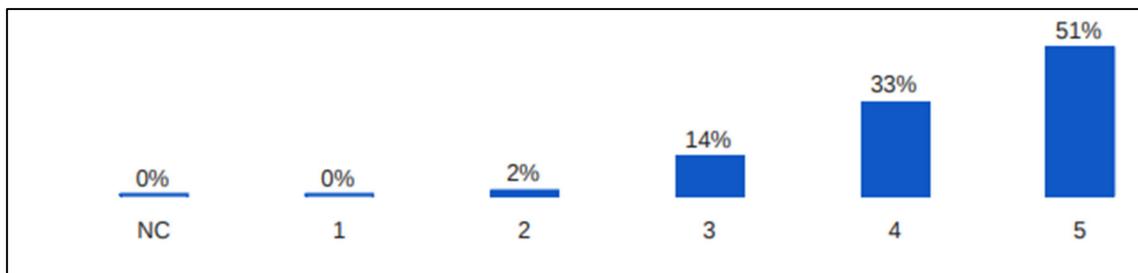
Existe un ejercicio permanente de evaluación del currículo que permite realizar los ajustes y modificaciones conducentes a garantizar la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, en consonancia con el estado del arte de la disciplina administrativa, así como de las ciencias que la conforman y de la práctica gerencial, dicho ejercicio se realiza sistemáticamente con ayuda de las acreditadoras internacionales AACSB, de la cual la Escuela de Administración es miembro y con la cual se adelanta un proceso de acreditación que se encuentra en su última fase, y también con la acreditadora europea AMBA, de la que se participa igualmente en calidad de miembro y de quien los programas de la Escuela recibieron la acreditación BGA.

En esta misma línea, el Programa realiza esfuerzos permanentes de autoevaluación que permiten la incorporación de ajustes y actualizaciones en sus asignaturas en cuanto al análisis del contexto, tendencias y retos de la sociedad. Existe entonces interés del Programa por incorporar nuevos retos del entorno organizacional; así como ejes temáticos pertinentes que reflejen la nuevas realidades económicas, sociales, políticas y tecnológicas que afrontan los profesionales.

Lo anterior, vinculado a metodologías pedagógicas y didácticas que permitan a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más significativa, con las cuales logre exponerse a realidades a través de proyectos que plantean soluciones o intervención a los retos de la sociedad. Actualmente, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se encuentra adelantando un ejercicio de transformación; en este se está realizando un análisis riguroso de los programas similares ofertados a nivel nacional e internacional (ver [Anexo 49. Informe de referentes nacionales e internacionales](#)).

Ahora bien, los estudiantes encuestados sobre su percepción acerca de la coherencia de la Maestría entre el nivel de formación y la implementación de estrategias pedagógicas son:

Gráfica 21. Percepción de los estudiantes acerca de la coherencia de la Maestría entre el nivel de formación y la implementación de estrategias pedagógicas



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

[Anexo 49. Informe de referentes nacionales e internacionales](#)

5.5.2. Conclusión de la Característica 18

Puede verificarse la existencia de aspectos curriculares que propenden por la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, de acuerdo con el estado del arte de la profesión, con el propósito de garantizar la formación integral del estudiante, para lo cual se dispone, además, de formas y momentos específicos de evaluación de su estado de desarrollo y su construcción. Al observar la malla curricular, además de las características y exigencias de los trabajos de grado, puede afirmarse que la característica en cuestión se cumple plenamente y se le otorga una calificación de 4,8.

5.5.3. Característica 19. Flexibilidad de los aspectos curriculares

Según puede observarse en el documento Descripción del Sistema Metro, el Programa cuenta con un currículo flexible: puede articularse desde el tránsito en la línea de énfasis del pregrado, con posibilidades de reconocimiento de asignaturas en la Especialización y, de igual forma, en el tránsito de la Especialización a la Maestría. En el **Anexo 50. Sistema Metro** puede observarse que existe flexibilidad al reconocer asignaturas entre programas de pregrado y posgrado, facilitando la transición como se puede apreciar en la siguiente tabla: los núcleos comunes entre la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano y la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional. Las asignaturas del énfasis del pregrado en Administración de Negocios. Y las materias que pertenecen a los énfasis de diferentes pregrados de la Escuela de Administración y de la Escuela de Artes y Humanidades.

Lo anterior ha permitido que entre 2019 y 2022, cerca de 46 estudiantes hayan optado por realizar su transición de la Especialización a la Maestría por el porcentaje de asignaturas homologadas. La siguiente tabla muestra el porcentaje máximo de homologación que puede ser otorgado a un estudiante proveniente de la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano o de pregrados como Administración de Negocios y Psicología, previo cumplimiento de los requisitos de admisión.

Tabla 33. Porcentaje de homologación de materias del Programa

Tipo de aspirante	Porcentaje	Tiempo después del grado
Reingreso con grado previo (RGP)	70%	5 años después de graduado del pregrado
Transferencia Externa (TEX)	40%	Según el análisis de cada jefe de programa
Doble programa (DPR)	70%	Según el análisis de cada jefe de programa

Fuente: información institucional, 2023.

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, al ofrecerse en las modalidades presencial y virtual, permite al estudiante hacer cambios de modalidad en la programación de sus asignaturas según disponibilidad de tiempo o, bien, solicitar cambios definitivos en la modalidad de su programa.

Existen rutas de formación alternativas y adoptadas por los estudiantes, basadas en sus necesidades e intereses, derivadas de las estrategias de flexibilidad curricular definidas por la Institución. Uno de esos recursos de flexibilización se encuentra en la movilidad de corta duración que consiste en una pasantía voluntaria que los estudiantes de la Maestría pueden realizar en los países y universidades que aparecen en la figura. Fruto de este ejercicio de autoevaluación con fines de acreditación ante el CNA, el comité autoevaluador convino en recomendar a los directivos del Programa, convertir dicha pasantía en una experiencia obligatoria para todos los estudiantes de la Maestría.

Figura 5. Destinos pasantías voluntarias

	Perú: ESAN (Multilatinas)
	Corea del Sur: <u>Kyung Hee University</u> (Tecnología)
	Estados Unidos: <u>University of Northern Iowa</u> (Manufactura)
	Argentina: UCA (Emprendimiento)
	Canadá: HEC Montreal (RSE y Sostenibilidad)
	España: Universidad de la Salle (Innovación)
	Israel: Conexión Israel (Innovación)
	Francia: <u>Kedge School of Business</u> (Logística)

Fuente: información institucional

Tabla 34. Pasantías voluntarias (Movilidad saliente) MDHO

Movilidad saliente MDHO			
Año	Destino	Universidad anfitriona	Número de estudiantes asistentes
2018	Perú	Universidad ESAN	5
2021	Barcelona, España	Universidad de La Salle	3
2022	Barcelona, España	Universidad de La Salle	4

Fuente: construcción propia con información del programa

Anexo 50. Sistema Metro

5.5.4. Conclusión de la característica 19

El Programa puede demostrar que los aspectos curriculares son flexibles y pertinentes, y que se mantienen actualizados para facilitar la movilidad de los estudiantes, a través de rutas de formación que ellos mismos construyen, a partir de su propia trayectoria y de sus intereses y aspiraciones. En este sentido puede afirmarse que la característica se cumple plenamente, por lo que se le otorga una calificación de 4,7.

5.5.5. Característica 20. Interdisciplinariedad

La observación de la malla curricular permite evidenciar prácticas que propenden por el fomento de la interdisciplinariedad de la Maestría. La fundamentación en ciencias sociales y humanas, que se enfatiza en el primer semestre, deja ver claramente la presencia de las distintas disciplinas: sociología, psicología, psicoanálisis, economía, teoría administrativa y organizacional, las cuales tributan al campo de estudio y al objeto del Programa (ver Tabla 12. Resumen del plan de estudios del Programa).

La interacción de dichas disciplinas permite una visión comprensiva de los fenómenos humanos en los contextos organizados, visión que tiene por objetivo la aproximación crítica de los estudiantes, profesores y graduados, a las prescripciones teóricas administrativas y a las distintas prácticas gerenciales encaminadas al desarrollo humano organizacional.

De igual manera, la revisión del repositorio de trabajos de grado hace evidente la variedad de temáticas, alcances y modalidades metodológicas, que se nutren del enfoque interdisciplinario, lo cual también se refleja en el variado ejercicio profesional de los graduados del Programa.

En el [Anexo 51. Trabajos de grado](#), puede observarse la variedad de temáticas elegidas por los estudiantes para la realización de sus trabajos de investigación conducentes a trabajos de grado, no solo en las áreas específicas de los distintos subsistemas de la gestión humana, sino también de temáticas de equidad, inclusión, diversidad, emprendimiento, género, desarrollo económico, ética, trabajo, tele trabajo, salud, seguridad, bienestar, etc.; las cuales son abordadas desde variadas disciplinas, tales como la sociología, la psicología, el derecho, la economía, las ciencias de la salud, entre otras.

Además, si se observa la variedad de líneas de investigación, grupos de investigación y formación de los profesores que pueden apoyar la asesoría, dirección y evaluación de los ejercicios investigativos, que culminan en trabajos de grado de los estudiantes de la Maestría, es posible verificar la diversidad de campos y áreas del saber que nutren al Programa. (ver [Tabla 20. Líneas de investigación activas para la adscripción de los estudiantes que ingresan al Programa](#))

Anexo 51. Trabajos de grado

5.5.6. Conclusión de la característica 20

Puede afirmarse, como conclusión de la característica en evaluación, toda vez que el diseño de su currículo promueve la interdisciplinariedad y permite al estudiante cursarlas sin que el tiempo de permanencia se altere. Además, el Programa cuenta con un amplio espectro de elección interdisciplinar para su trabajo investigativo, conducente al trabajo de grado. La característica se cumple plenamente con una calificación de 4,8.

5.5.7. Característica 21. Estrategias pedagógicas

El Proyecto Educativo Institucional declara, en el perfil del profesor, las competencias específicas: Pedagógicas, disciplinares, investigación e innovación, digitales y dominio de una segunda lengua (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)), sobre las pedagógicas se compromete con la idoneidad metodológica y didáctica y evidencia el dominio disciplinar a través del diseño y la planificación de estrategias pedagógicas o didácticas que favorecen la apropiación de conocimientos y el desarrollo de competencias por arte de los estudiantes, permitiendo evaluar sus resultados de aprendizaje.

Se dispone de un Ecosistema Digital para el Aprendizaje (ver [Anexo 52. Project Management Office \(PMO\)](#)) con múltiples posibilidades pedagógicas de apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje; de igual manera, como una estrategia adicional en este sentido, la Escuela adelanta procesos de acreditación Internacional AACSB, BGA; las cuales hacen un importante énfasis en las estrategias de aseguramiento del aprendizaje, con requisitos que van desde la clara formulación de competencias deseadas, mecanismos de apoyo pedagógico y estrategias de evaluación coherentes. Las estrategias pedagógicas están diseñadas con base en los resultados de aprendizaje previamente establecidos y en los aportes de los procesos de actualización de los profesores.

En el Ecosistema Digital para el Aprendizaje participan soluciones claves como:

- Plataforma para el registro y gestión del ciclo de vida transaccional del estudiante con la Universidad (EPIK).
- Plataforma de comunicación, colaboración y productividad (Office 365).
- Sistema de gestión de las experiencias de aprendizaje, (LMS, por sus siglas en inglés) (EAFIT Interactiva).
- Plataforma de prácticas profesionales (JoinUp).

Resultados proceso de autoevaluación | 80

- Otras soluciones tecnológicas que soportan o se integran con los procesos académicos y del aprendizaje (ver detalles en el [Anexo 56. Ecosistema digital para el aprendizaje](#)).

En ese mismo sentido, el Sistema de Gestión para el Aprendizaje (LMS) en la Universidad es la plataforma EAFIT Interactiva, el cual es el gestor de aprendizaje institucional. Este gestor de aprendizaje permite transformar la experiencia académica, centralizando el desarrollo del proceso educativo de los estudiantes y profesores mediante las diferentes herramientas de interacción, con el fin de crear, formar, compartir, evaluar y retroalimentar el conocimiento (ver [Anexo 53. Herramientas para la evaluación](#)). Permite a los profesores y estudiantes la permanente interacción e intercambio de materiales y recursos pedagógicos y didácticos que favorecen el aprendizaje, mediante la previa claridad de los objetivos de formación por competencias que los diferentes programas académicos declaran en sus currículos, además del uso requerido de rúbricas de evaluación, las cuales se constituyen en un conjunto de herramientas que propenden por garantizar el aseguramiento del aprendizaje.

Como complemento de lo anterior, otros sistemas y herramientas que apoyan las estrategias pedagógicas son:

Epik: es la plataforma para la gestión administrativa y académica, que salvaguarda el ciclo transaccional del estudiante. Epik es la plataforma que materializa la consigna de ser una universidad para todas las generaciones, porque conserva la información de cada uno de los estudiantes en sus diferentes ciclos: Universidad de los Niños, programas de pregrado, programas de posgrados, cursos de educación no formal, cursos de idiomas, etc.

Office 365: es la plataforma de comunicación, colaboración y productividad, a través de la cual se puede encontrar:

- Clases sincrónicas y reuniones virtuales con Microsoft Teams.
- Repositorio para el almacenamiento de documentos y trabajo colaborativo con SharePoint.
- Repositorio de videos de las clases y de las reuniones grabadas gracias a OneDrive.
- Elaboración de encuestas y formularios con Forms.
- Suite de Microsoft con los programas: Word, Excel, PowerPoint, entre otros.
- Servicio de correo electrónico con Microsoft Outlook.
- Otras plataformas propias de colaboración de la suite de Office 365.

Se hace fundamental el apoyo brindado por Excelencia en el Aprendizaje (EXA), que busca contribuir a la consolidación de ecosistemas de innovación educativa que conectan el aprendizaje, el descubrimiento y la creación como elementos clave para continuar para la transformación curricular de los programas académicos de la Universidad, desarrollando capacidades para afrontar los retos de la cuarta revolución industrial por medio de iniciativas de innovación; a través de la ideación y exploración de proyectos; creación de experiencias de aprendizaje activo (en las modalidades presenciales, blended y en línea); orientación en el aprovechamiento del ecosistema de aprendizaje y fortalecimiento de las habilidades pedagógicas, tecnológicas, comunicaciones y de innovación educativa (ver [Anexo 54. Desarrollo Capacidades Docentes](#))

El desarrollo de profesionales docentes en educación superior requiere la adquisición de capacidades didácticas que le permitan desarrollar funciones de planificación, enseñanza, acompañamiento y evaluación propias del quehacer docente. De esta manera, la Universidad ha trabajado en diferentes iniciativas que buscan el desarrollo de competencias didácticas por parte de profesores y auxiliares de docencia, a continuación, se mencionan algunas: Ideas para tu clase, profundización modalidad combinada (autodirigido), ruta de la formación docente, agenda formativa, consultorio integral docente, momento docente, asesorías y estrategias para el desarrollo de capacidades digitales.

Lo anterior posibilita a los profesores la creación de estrategias didácticas que apoyen los cursos del Programa y que sean coherentes con el nivel de formación de posgrado y que se ven materializadas en diversos recursos pedagógicos y didácticos como: plenaria, discusión, exposición, estudio de caso, investigación, seminario, proyectos de aula, proyecto integrador, entre otros. (ver [Anexo 55. Estrategias didácticas de formación integral](#)).

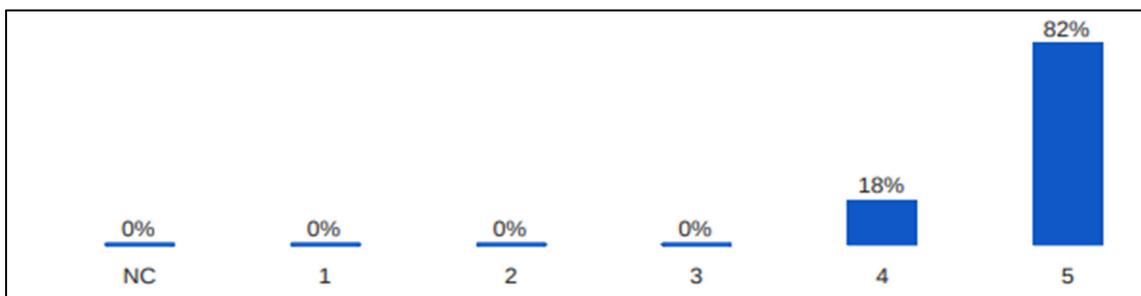
En este sentido, los profesores del programa han incorporado en las dinámicas de los cursos estrategias didácticas de formación integral que apoyan el logro de los objetivos de aprendizaje, las cuales se relacionan a continuación:

- **Abordaje y consulta de “Fuentes primarias y secundarias”:** Aunque el programa es de profundización promueve desde las diferentes asignaturas el uso permanente y adecuado de las fuentes de información durante el proceso formativo. Lo anterior, se complementa con la alianza con la Biblioteca a través del curso de “Uso ético de la información” de carácter obligatorio para los estudiantes de primer semestre.
- **Aprendizaje basado en problemas (ABP):** El trabajo de grado es un ejercicio de investigación en el cual los estudiantes identifican un fenómeno organizacional o social para el cual definen un problema de investigación y formulan alrededor de este pregunta, objetivos y metodología para desarrollar la investigación.
- **Aprendizaje basado en proyectos, (PBL) y Aprendizaje-servicio (APS):** Ambas estrategias de aprendizaje confluyen en el Proyecto Integrador vinculado a la asignatura Seminario de Síntesis, en la cual los estudiantes durante dos semestres desarrollan un trabajo práctico que pretende desarrollar habilidades de consultoría a través de la aplicación de conocimientos.
- **Argumentación y debate de ideas:** A nivel de posgrado el proceso formativo se enriquece a partir de la exposición y confrontación de saberes, ideas y prácticas que permiten diversas perspectivas que favorecen el desarrollo del pensamiento crítico. Gran parte de las asignaturas que componen el plan de estudios incorporan esta estrategia.
- Así mismo, otras estrategias como clase magistral, estudio o “uso” de casos hacen parte de las dinámicas habituales del programa.

Los resultados de las encuestas formuladas a estudiantes y personal docente sobre la apreciación que tienen de la coherencia entre las estrategias pedagógicas utilizadas, el nivel de formación y la modalidad del Programa, dan cuenta del positivo impacto que los distintos recursos y mecanismos en los procesos de aprendizaje en la Universidad en general, pero específicamente en la Maestría.

En efecto, los profesores valoran la coherencia entre las estrategias pedagógicas utilizadas, el nivel de formación y la modalidad del Programa como muy buena, el 14% y excelente el 66%.

Gráfica 22. Percepción de los profesores acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de las estrategias pedagógicas

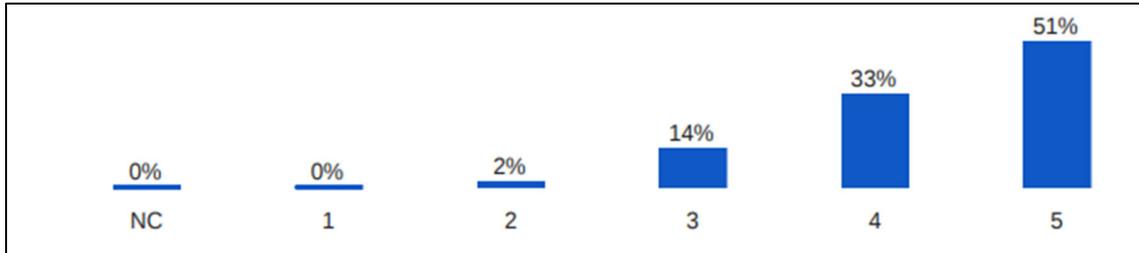


Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022.

Resultados proceso de autoevaluación | 82

Por su parte, los estudiantes le dan una valoración positiva de muy buena, en un 33% de los encuestados y de excelente en un 51%.

Gráfica 23. Percepción de los estudiantes acerca de la coherencia del programa entre el nivel de formación y la implementación de estrategias pedagógicas



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

Anexo 52. Project Management Office (PMO)

Anexo 53. Herramientas para la evaluación

Anexo 54. Desarrollo Capacidades Docentes

Anexo 55. Estrategias didácticas de formación integral

Anexo 56. Ecosistema digital para el aprendizaje

5.5.8. Conclusión de la Característica 21

Sobre la capacidad de demostrar coherencia entre las estrategias pedagógicas utilizadas, el nivel de formación y la modalidad del Programa, hay que decir que las exigencias se cumplen plenamente, debido además a la posibilidad de demostrar que las estrategias pedagógicas están diseñadas con base en los resultados de aprendizaje previamente establecidos y aportes de los procesos de actualización de los profesores. A esta característica se le asigna una calificación de 4,8, se cumple plenamente.

5.5.9. Característica 22. Sistema de evaluación de estudiantes

Como puede observarse en el [Anexo 22. Reglamento académico de posgrados](#), el Capítulo IV De las evaluaciones académicas Artículo 46, se hace declaración sobre su definición:

Se entenderá por evaluación académica todo tipo de actividad, de carácter pedagógico-disciplinar que implique acciones individuales o colectivas, talleres, consultas dirigidas, estudios de casos, prácticas empresariales, exámenes, etc., tendientes a comprobar el grado de asimilación de un saber impartido en atención a un seminario o curso, o el avance en la elaboración de un trabajo de grado. (pp. 34)

Así mismo, hace referencia al momento inicial del curso en el cual se establece el pacto pedagógico con los estudiantes y donde se abordan temas asociados a: compromisos académicos, metodología, contenidos del curso, discriminados por sesiones y este acuerdo no podrá ser modificado sin contar con el consentimiento de los estudiantes del curso.

El Reglamento Académico de Posgrado en su Capítulo V De las calificaciones, define la escala de calificaciones y los plazos para reportarlas. En consecuencia, la Universidad dispone de dos plataformas que apoyan el proceso de reporte de calificaciones que son EAFIT Interactiva, a través de la cual el profesor define y discrimina los porcentajes y las actividades evaluativas, y por el cual ingresa las calificaciones derivadas de cada momento evaluativo. Adicionalmente, estas son enlazadas al sistema académico EPIK en el cual reposan las notas definitivas de cada curso.

Con relación a lo anterior, las principales funcionalidades y características para la evaluación de los estudiantes en EAFIT Interactiva son: cuestionarios, buzón, debates, monitoreo de participación y Turnitin, así como la definición de rúbricas con criterios de evaluación. Esto permite al profesor y a

Resultados proceso de autoevaluación | 83

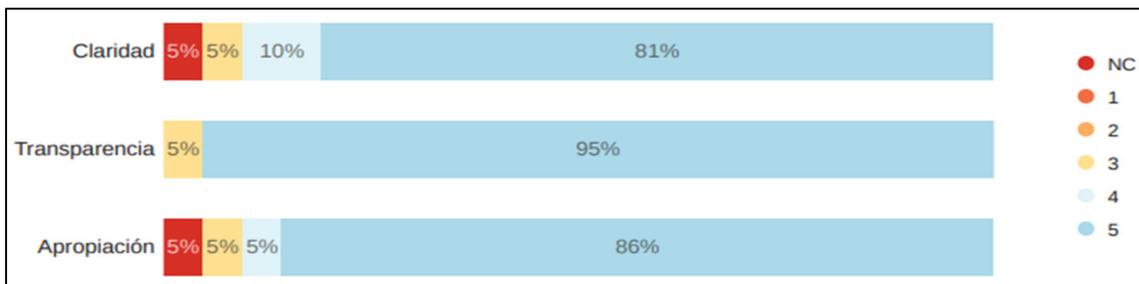
los estudiantes contar con herramientas que apoyan las actividades evaluativas (ver [Anexo 53. Herramientas para la evaluación](#))

Por otra parte, como puede apreciarse en los resultados de las encuestas presentadas al personal docente y discente de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional dejan claro que, en lo atinente a la evaluación del cumplimiento de las políticas e instrumentos que son usados por el Programa para la medición del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, son valoradas muy positivamente por ambos estamentos.

Los profesores del Programa valoran la claridad, transparencia y apropiación así:

- Claridad, muy buena el 10% de los encuestados y excelente, el 81%.
- Transparencia, muy buena el 5% de los encuestados y excelente, el 95 % de ellos.
- Apropiación, muy buena el 5% de los encuestados y excelente, el 86 % de ellos.

Gráfica 24. Percepción de los profesores sobre el sistema de evaluación de los estudiantes, frente a los criterios de claridad, transparencia y apropiación

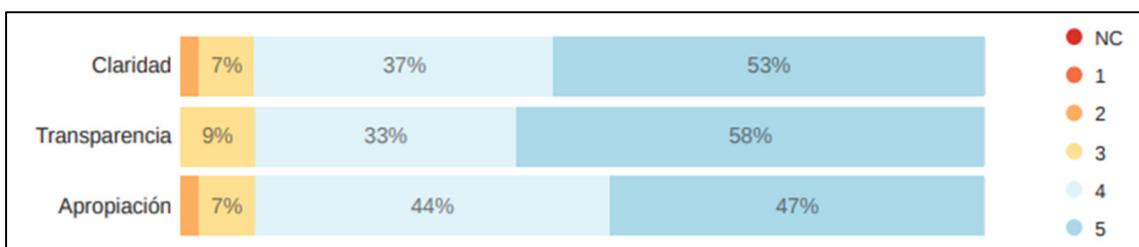


Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) – MDHO.

Por su parte, los estudiantes valoran la claridad, transparencia y apropiación así:

- Claridad, muy buena el 37% de los encuestados y excelente, el 53%.
- Transparencia, muy buena el 33% de los encuestados y excelente, el 58 % de ellos.
- Apropiación, muy buena el 44% de los encuestados y excelente, el 47 % de ellos.

Gráfica 25. Percepción de los estudiantes acerca del sistema de evaluación, frente a los criterios de claridad, transparencia y apropiación



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

Las políticas y guías de evaluación, así como los instrumentos usados para valorar el aprendizaje, son valorados como coherentes y acertados con respecto a los objetivos declarados en el programa macro y en particular en cada programa de las asignaturas. Cada materia cuenta con unos parámetros de evaluación previstos expresamente en rúbricas de competencias esperadas y evaluación.

Puede apreciarse también que los resultados de las encuestas presentadas al personal docente, así como a los estudiantes del Programa, dejan claro que las acciones que la Maestría emprende para corregir y mejorar aspectos derivados de los resultados de evaluación son vistos por esos estamentos como muy acertados.

Además, las encuestas arrojan evidencias sobre la consideración de que los sistemas de evaluación de los estudiantes tienen por fundamento políticas y normas universales claras y transparentes.

En ese sentido, puede afirmarse que existen testimonios de profesores y estudiantes que prueban la existencia de sistemas evaluativos que acogen la innovación para generar transformaciones en el aprendizaje derivados de los cambios en los campos del saber (ver [Anexo 55. Estrategias didácticas de formación integral](#))

[Anexo 53. Herramientas para la evaluación](#)

[Anexo 55. Estrategias didácticas de formación integral](#)

5.5.10. Conclusión de la característica 22

Existe acuerdo entre los miembros del equipo autoevaluador, en afirmar que la característica evaluada se cumple plenamente, puesto que el Programa puede evidenciar la utilización de un sistema de evaluación del aprendizaje que se basa en políticas y normas claras, universales y transparentes. Además, el sistema periódicamente valora el cumplimiento de los resultados de aprendizaje, según las declaraciones del currículo, los cuales se aplican en consonancia con el nivel de formación de maestría.

Esta característica se cumple plenamente, con una calificación de 4.7.

5.5.11. Característica 23. Resultados de aprendizaje

La Universidad cuenta con una política institucional que formaliza los parámetros para la formulación, evaluación y mejoramiento permanente de los resultados de las pruebas que miden el aprendizaje. En EAFIT los lineamientos, políticas o protocolos con los cuales cuentan los programas, para orientar la formulación o diseño curricular, la gestión de la evaluación, el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, se abordan y apalancan en tres elementos institucionales alineados con las declaraciones del PEI y Reglamento Académico, así como articulados con los proyectos educativos de cada programa académico:

- Formulación de los resultados de aprendizaje.
- Evaluación de los resultados de aprendizaje.
- Mejora de los resultados de aprendizaje.

En el documento Proyecto Educativo del Programa (ver [Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-](#)) se declaran las competencias que la Maestría aspira a desarrollar en los estudiantes y, además, las formas y los momentos de la evaluación del estado de desarrollo y construcción de dichas competencias. Ello le permite al Comité de Maestría instrumentar correctivos que considere necesarios a los aspectos de currículo, metodologías pedagógicas y didácticas, pero también reforzar estrategias y acciones ya existentes.

Como se mencionó anteriormente, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, por pertenecer a la Escuela de Administración, también se incorporó a los procesos de acreditación internacional con BGA y AACSB. De esta manera se asegura la alineación entre los objetivos o resultados de aprendizaje esperados y lo que se enseña en el currículo, permitiendo también la identificación del momento en el plan de estudios en el cual los estudiantes desarrollan los objetivos de aprendizaje trazados en cada programa. El modelo AoL de AACSB permite mejorar la comunicación sobre el currículo entre los profesores, mejorar la coherencia del Programa, aumentar la posibilidad de que el estudiante alcance los objetivos de aprendizaje y reflexionar sobre el propósito de este. En la tabla

Resultados proceso de autoevaluación | 85

que se presenta a continuación, puede apreciarse la manera como las directivas del Programa se guían formalmente por un proceso de mejoramiento, que le permite el seguimiento a la construcción de las competencias por parte de sus estudiantes, de esta manera existen fechas y asignaturas específicas destinadas previamente para la evaluación periódica del currículo y de sus estrategias pedagógicas.

Tabla 34. Plan de evaluación y resultados del ciclo de acreditación completado con AACSB

Competencia	Porcentaje de rendimientos	Cómo se evalúa	Dónde se evalúa	Cuándo se evalúa	Resultados	Mejoras Proceso (P) o Currículo (C)
Mediciones directas						
Integridad	Cumple =>90%	Ensayo sobre cine reflexivo	OG0663 Subsistema de Ingreso	2016	Excede=69% Cumple=29% No cumple=2%	<ul style="list-style-type: none"> Se revisó la sesión específica de integridad en el curso Seminario de Síntesis porque el estudiante debe cumplir también en este curso (C) (2017) Se sugirió que la escala que actualmente tenemos determinada es muy amplia y no permite identificar realmente cuales son los estudiantes que exceden las expectativas. Por ejemplo, se proponen los siguientes rangos: 0-4.3: necesita mejorar, 4.4- 4.7: cumple satisfactoriamente., 4.8-5.0: cumple excelentemente. (P) (2020)
Pensamiento crítico	Cumple =>75%	Proyecto de investigación	OG114 Seminario de investigación	2016	Excede=100%	<ul style="list-style-type: none"> Se contó con la disponibilidad para atender a los estudiantes y realizar seguimiento a sus actividades (C) (2017) Se realizaron las devoluciones y retroalimentaciones de sus entregas de forma rigurosa y por escrito (C) (2017) Se realizaron modificaciones a la rúbrica de pensamiento crítico (P) (2017) Se realizaron lecturas críticas y analíticas de textos con sus respectivas discusiones desde el primer semestre del programa. (C) (2017)
Específica - disciplinar	Cumple =>75%	Trabajo final	OG1079 Gestión del Desempeño	2016	Excede=100%	<ul style="list-style-type: none"> Se continuó implementando la metodología de aprender haciendo. (C) (2017)

Resultados proceso de autoevaluación | 86

Competencia	Porcentaje de rendimientos	Cómo se evalúa	Dónde se evalúa	Cuándo se evalúa	Resultados	Mejoras Proceso (P) o Currículo (C)
Integridad	Cumple =>90%	Ensayo sobre cine reflexivo	OG0663 Subsistema de Ingreso	2017	Excede=14% Cumple=86%	<ul style="list-style-type: none"> Se discutieron artículos sobre corrupción en diferentes cursos (C) 2018 Se hizo énfasis en el cumplimiento de los protocolos éticos en el trabajo aplicado a una empresa. (C) (2018) Se revisó la articulación de forma que desde el curso Antropología los estudiantes identifican el problema de investigación a tratar en su trabajo de grado y aplican debidamente la integridad académica (C) (2018) Se realizaron actividades en el laboratorio de psicología en el curso Subsistema de ingreso (C) (2019) Se siguieron realizando los foros de socialización de trabajos de grado y se invitaron a egresados del programa (C) (2019)
Pensamiento crítico	Cumple =>75%	Proyecto de investigación	OG114 Seminario de investigación	2017	Excede=63% Cumple=37%	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron actividades en el laboratorio de psicología en el curso Subsistema de ingreso (C) (2019)
Específica - disciplinar	Cumple =>75%	Trabajo final	OG1079 Gestión del Desempeño	2017	Excede=100% %	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó un evento en el curso Seminario de Síntesis. Opciones: conferencista que aborde el tema de la cuarta revolución industrial o un conversatorio con los empresarios que recibieron la asesoría de los estudiantes. (C) (2019)
Integridad	Cumple =>90%	Segundo parcial y tercer parcial.	OG0663 Subsistema de Ingreso	2019	Excede=20% Cumple=80 %	<ul style="list-style-type: none"> Se implementó el curso de competencias informacionales, propuesto desde la biblioteca donde se desarrolla temas inherentes al uso de las fuentes de información y el respeto por la propiedad intelectual Se desarrollan simulaciones en las cuales se abordan dilemas éticos en la toma de decisiones en el proceso de selección
Pensamiento crítico	Cumple =>75%	Segundo parcial y tercer parcial.	OG114 Seminario de investigación	2019	Excede=55% Cumple=45%	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron lecturas críticas y analíticas de textos con sus respectivas discusiones donde se abordan los procesos metodológicos buscando identificar la pregunta de investigación.
Específica - disciplinar	Cumple =>75%	Segundo parcial y tercer parcial.	OG1079 Gestión del Desempeño	2019	Excede=78% Cumple=22%	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de actividades con orientación práctica, en las cuales los estudiantes intervienen una problemática organizacional a la cual se vinculan todas las asignaturas prácticas del plan de estudios con orientación del profesor

Resultados proceso de autoevaluación | 87

Competencia	Porcentaje de rendimientos	Cómo se evalúa	Dónde se evalúa	Cuándo se evalúa	Resultados	Mejoras Proceso (P) o Currículo (C)
Integridad	Cumple =>90%		OG0663 Subsistema de Ingreso	2021	Cumple con altos Estándares=97,6% Incumple parcialmente=2,4%	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar experiencias organizacionales a través de trabajo conjunto con expertos en compañías referentes en el tema de atracción e incorporación. Con el propósito de contrastar las prácticas organizacionales desde reflexiones desde la ética. Mantener acciones de mejoramiento
Pensamiento crítico	Cumple =>75%		OG114 Seminario de investigación	2021	Cumple con altos Estándares=97,8% Incumple totalmente=2,2%	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar espacios de socialización a la comunidad universitaria sobre los trabajos de grado realizados por los estudiantes del programa, de tal manera que el conocimiento sea divulgado y compartido. Mantener acciones de mejoramiento
Específica - disciplinar	Cumple =>75%		OG1079 Gestión del Desempeño	2021	Cumple con altos Estándares=73,8% Cumple a Satisfacción=22,6% Cumple parcialmente=2,1% Incumple parcialmente=1,0% Incumple totalmente=0,5%	<ul style="list-style-type: none"> Complementar la gestión del desempeño con incorporación del tema OKR, tema relacionado más con la gestión de resultados, se incluye en el curso para permitir a los estudiantes tener un contexto más amplio sobre la gestión de las personas. Se debe a que es usual que, a quien lidera el área de gestión humana, se le exija también manejar mecanismos de evaluación de resultados de las personas. Permite la diferencia conceptual entre desempeño y resultados, a la par que los habilita para la aplicación de herramientas de evaluación de desempeño. Mantener acciones de mejoramiento.

Fuente: Acreditaciones Internacionales, Escuela de Administración.

Articulado con lo anteriormente expuesto, el posgrado se encuentra en un proceso de completar un currículo por competencias y resultados de aprendizaje que acoja todas las asignaturas que comprende el plan de estudios, este proceso está siendo acompañado por el área de Gestión Curricular, que se encarga de establecer lineamientos institucionales articulados con las exigencias del Ministerio de Educación Nacional (ver Anexo 58. Documento general de Comité Institucional de Currículo)

Anexo 57. Política Institucional para la formulación, evaluación y mejora de los resultados de aprendizaje - marzo 2023

Anexo 58. Documento general de Comité Institucional de Currículo

5.5.12. Conclusión de la característica 23

El Programa puede aportar evidencia concreta que prueba la existencia de varios procesos de mejoramiento continuo, en el marco de la cultura de autoevaluación permanente, que le ha permitido además emprender programas formalizados de acreditaciones nacionales e internacionales, de sus programas en particular y de la Institución en general.

En el documento Proyecto Educativo del Programa se declaran las competencias que la Maestría aspira a desarrollar en sus estudiantes, así como las formas y los momentos (semestres y asignaturas) de la evaluación del estado de desarrollo y su construcción. Con base en su diseño *Assessment Plan and Results for Most Recently Completed Accreditation Cycle by Degree Program*, se evalúan permanentemente a lo largo del plan de estudios, el grado en que los estudiantes alcanzan los resultados de aprendizaje, lo cual le permite al Programa tomar acciones de ajuste a los aspectos curriculares y a las metodologías de enseñanza-aprendizaje. La característica se cumple plenamente con una calificación de 4,7.

5.5.13. Característica 24. Competencias

Si se revisan, tanto los micro currículos de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, así como la malla curricular, pueden evidenciarse las declaraciones de las competencias que cada actividad aspira a construir en las distintas acciones en clases. Igualmente, ello se evidencia en los trabajos que apoyan a las empresas, realizados por los estudiantes que hacen tránsito de la Especialización a la Maestría, y de los trabajos de investigación asesorados formalmente como proyecto de grado, requisito para optar al título de magíster.

En dicha revisión de la malla curricular, así como de los micro currículos, puede comprobarse la existencia de las declaraciones de las diferentes estrategias que son usadas para posibilitar la construcción de las distintas competencias previstas y acordes con el perfil de formación del Programa.

El perfil del Programa expresa las aspiraciones de formación en competencias propias de las dimensiones praxeológicas y cognitivas, así como las dimensiones axiológicas y ontológicas (ver perfiles en la página 23).

En efecto, el Programa declara en su PEP, la aspiración de formar profesionales:

“...Con capacidad de comprensión de la naturaleza humana en situación organizacional y frente a las exigencias del trabajo moderno. Con criterios de actuación que le permitan dirigir el Sistema de Gestión Humana y sus diferentes procesos, conciliando el logro de los objetivos estratégicos del negocio con las necesidades de realización del ser humano en la organización. Con el conocimiento para asesorar a la alta gerencia en el direccionamiento estratégico de la organización en función del potencial humano de sus integrantes. Al término de La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, el estudiante:

Habrá adquirido visión y comprensión integral del ser humano en la organización.

Tendrá conocimiento de los enfoques y herramientas que le permitan dirigir la estrategia de gestión humana de cualquier organización de tal manera que ésta contribuya tanto a la realización personal de sus miembros como al logro de los resultados del negocio.

Contará con el conocimiento para asesorar a la alta gerencia en el direccionamiento estratégico de la organización en función del potencial humano de sus integrantes.

Estará en capacidad de diseñar y dirigir los subsistemas y procesos relacionados con los diferentes momentos de las personas en la organización tales como: la planeación, el ingreso, el desarrollo, la compensación y el control.

Podrá formular políticas, estrategias, planes y programas relacionados con la Gestión Humana, desde un enfoque estratégico. - Estará capacitado para realizar investigaciones sobre fenómenos socio laborales. (ver Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-).”

Por tanto, se espera que el graduado cuente con herramientas que le permitan acercarse a la comprensión de los fenómenos naturales, humanos y sociales y facilite la resolución participativa de problemas sociales y organizacionales.

Por su parte, la Escuela de Administración, en el marco del proceso de acreditación ante la agencia acreditadora internacional AACSB, ha definido, además, las competencias genéricas para todos sus programas de pregrado y posgrado (ver en la página 20). Así mismo, realiza una diferenciación para las definiciones que se plantea según el programa como se presenta en la [Tabla 8. Desempeño profesional íntegro](#) y en la

Tabla 10. Pensamiento **crítico**.

Lo anterior, se materializa a través de estrategias involucradas en las diferentes asignaturas del plan de estudios que posibilitan el desarrollo de las competencias declaradas en los estudiantes. En este sentido, las competencias genéricas de Integridad y Pensamiento Crítico y la competencia específica se articulan con los resultados de aprendizaje, por medio de actividades evaluativas vinculadas a cada una de las asignaturas en niveles diferentes de desarrollo (introduce, refuerza y domina), así como mediciones periódicas en algunas asignaturas como puede apreciarse en el [Anexo 9. Curriculum Mapping Maestría en Desarrollo Humano Organizacional](#)

Por otra parte, el Programa se encuentra en el proceso de transformación curricular por competencias y adoptar la metodología de aseguramiento del aprendizaje, en la cual se definen las competencias generales y específicas por asignatura, así como las actividades en el aula o fuera de ella, dispuestas para su desarrollo, y la forma de evaluación de

Además, al encuestar a los graduados, queda claro el alto sentido de valoración de los encuestados sobre las competencias desarrolladas por el Programa, las cuales les han permitido aportar a la solución de los problemas económicos, ambientales, tecnológicos, sociales y culturales, a través del ejercicio de su actividad profesional. Los graduados tienen una percepción positiva en más del 93% de calificación superior sobre aspectos del Programa que han favorecido como: complemento a su proyecto de vida, incrementar sus conocimientos en su área de desempeño y mejorar su desempeño en entornos multidisciplinarios (ver [Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MDHO](#)).

5.5.14. Conclusión de la Característica 24

El Programa hace una definición explícita de las competencias que busca desarrollar en sus estudiantes. Además, puede verificarse la coherencia entre las competencias declaradas acorde con el nivel de maestría y de los resultados de aprendizaje definidos y demás aspectos curriculares. La Maestría está comprometida con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional por lo cual adelanta una transformación curricular que logre concebir una malla curricular por competencias y resultados de aprendizaje. Puede decirse que la característica se cumple plenamente con una calificación de 4,7.

5.5.15. Característica 25. Evaluación y autorregulación del programa académico

La Universidad inició sus procesos de autoevaluación en 1993, cuando no se pretendía ni se aspiraba a la obtención de acreditaciones nacionales, pero se tenía la fuerte influencia de los modelos gerenciales de Calidad Total. En el marco de la adopción de dichos modelos, la Institución emprendió esfuerzos diagnósticos para trazar líneas de mejoramiento continuo.

Posteriormente, en 2003, EAFIT obtuvo su primera Acreditación Institucional por seis años, lo que la convirtió en esa época en la primera institución privada de Antioquia en lograr este reconocimiento público a la alta calidad que hace el Estado. En marzo de 2010, recibió la renovación de la Acreditación Institucional de alta calidad por ocho años más. En 2018 se renovó la acreditación institucional hasta 2026.

La cultura de autoevaluación, cimentada por casi tres décadas, ha permitido obtener el mismo reconocimiento por parte del CNA, a todos los programas de pregrado y posgrado que están en condiciones de tiempo para ser acreditados, muchos de ellos ya en reiteradas ocasiones.

En la misma vía de autoevaluación, la Escuela de Administración, a la cual está adscrita la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, fue acreditada internacionalmente por parte de la acreditadora londinense BGA, en 2019, la cual hace parte de la acreditadora AMBA siendo la primera escuela de negocios y facultad de administración del continente en obtener ese reconocimiento, luego de un proceso de auto examen que inició en 2014, cumpliendo condiciones exigidas

Resultados proceso de autoevaluación | 90

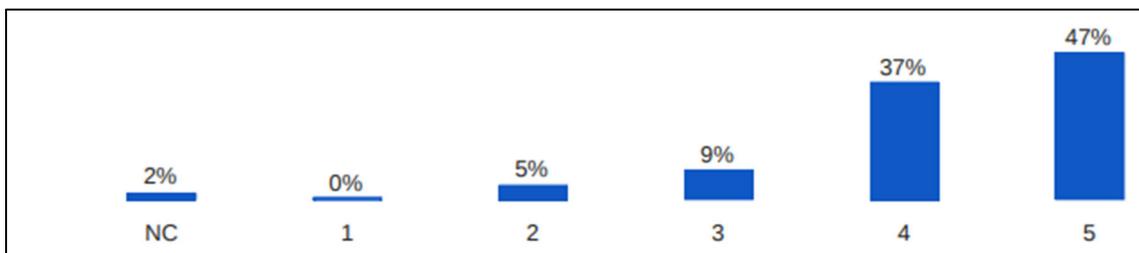
internacionalmente. Actualmente, la Escuela adelanta un proceso de autoevaluación con fines de acreditación internacional ante la AACSB, la cual se encuentra en la última fase.

La atención a las observaciones que las agencias acreditadoras dejan como aspectos por mejorar, han dado como resultado la renovación de los reconocimientos de acreditación; ello comprueba el cumplimiento de planes de mejoramiento que son producto de los distintos procesos de autoevaluación. En dichos procesos, tanto la Escuela de Administración como la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, involucra diferentes grupos de interés que son fundamentales en los procesos de evaluación y autorregulación del Programa como los son: estudiantes, profesores, graduados, empresarios, empleadores, entre otros. Lo anterior se evidencia en espacios convocados por el Programa con los distintos públicos asociados y en estos, se escuchan sus percepciones acerca de aspectos curriculares, tendencias y retos profesionales.

En concordancia con lo anterior, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ha emprendido un proceso de transformación curricular que le permita cumplir con los criterios de pertinencia y relevancia para la sociedad. Actualmente, un equipo conformado por estudiantes, profesores, graduados, empleadores y áreas académicas y administrativas, se encuentran participando de manera activa en la transformación de un programa que forme profesionales en valores y competencias que les permitan conectarse y responder a los retos de las organizacionales y de la sociedad.

De igual manera, los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes dan cuenta de la apreciación que este estamento tiene en lo atinente a la calidad y pertinencia del proceso de evaluación del Programa y de las acciones que se emprenden para mejorar los aspectos que se derivan de los procesos de autoevaluación. Los estudiantes valoran la calidad y pertinencia de ellas como muy bueno, el 37% de los encuestados y excelente, el 47 % de los estudiantes consultados.

Gráfica 26. Percepción de los estudiantes acerca de la calidad y pertinencia de los criterios y procedimientos de evaluación permanente de los objetivos, procesos y logros del Programa



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO, 2022.

Anexo 59. Reuniones con graduados, profesores, empresarios

5.5.16. Conclusión de la característica 25

Los procesos de autoevaluación formalmente establecidos desde el año 1993, así como los reconocimientos nacionales e internacionales de alta calidad fruto de esos procesos, permiten demostrar la existencia de una cultura de autoevaluación.

Además, dichos reconocimientos que han sido otorgados reiteradamente, prueban que la Institución y la Escuela cumplen con las observaciones y condiciones que las distintas agencias acreditadoras dejan aspectos por mejorar, lo cual demuestra que se cumplen con criterios y procedimientos claros para la evaluación permanente de los objetivos, procesos y logros de los programas académicos, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo y de innovación, y de manera enfática del grado en el que los estudiantes logran los resultados de aprendizaje y la pertinencia de sus contenidos

Resultados proceso de autoevaluación | 91

con relación a la sociedad a la que se debe. Por lo tanto, el comité coincide en afirmar que la característica se cumple plenamente, con una calificación de 4.9.

5.5.17. Característica 26. Vinculación e interacción social

Como puede comprobarse en la malla curricular, en los primeros tres ciclos los estudiantes preparan un proyecto de intervención organizacional, denominado *Proyecto Integrador*, que propende por el mejoramiento de los procesos de gestión humana especialmente, aunque no exclusivamente, en pequeñas y/o medianas empresas, el cual puede ir desde una intervención correctiva de un proceso, hasta la formalización del área de gestión del talento humano. Dicha actividad es de carácter obligatorio y se declaró desde el inicio del Programa.

El tercer semestre termina con la puesta en marcha de dicha intervención organizacional que se desarrolla de manera individual o grupal. Tal acción, a todas luces de proyección social, es dirigida y acompañada por un asesor y por el profesor de cada una de las asignaturas de corte práctico que comprende la malla curricular. En su evaluación se tiene en cuenta un ponderado de la calificación del profesor asesor y del nivel de satisfacción de los empresarios, expresado formalmente en carta dirigida a la jefatura del Programa, desde el año 2020.

Esas manifestaciones de satisfacción de los empresarios y directivos de las empresas intervenidas, que se reflejan en la calificación final del trabajo, son evidencia del efecto de las estrategias y acciones de proyección social, como dispositivos para establecer las contribuciones del Programa a la solución de problemas de la sociedad y a las mejoras de los aspectos curriculares.

En ese sentido, el Programa declara en el documento en el [Anexo 48. Proyecto integrador consolidado organizaciones 20192 - 20231](#)

Anexo 60. Proyecto integrador:

Los estudiantes estarán acompañados durante el proceso por un asesor académico que les orientará sobre el desarrollo del proyecto integrador. Así mismo, los profesores de cada asignatura de enfoque práctico aportarán elementos temáticos para la intervención de los diferentes procesos impactados. Los propósitos principales del proyecto integrador son consolidar el proceso de aprendizaje de los estudiantes desde la dimensión práctica y generar un impacto social, por lo cual, los invitamos a considerar organizaciones que no cuenten con recursos y puedan beneficiarse de esta consultoría académica. No obstante, los estudiantes podrán contemplar otro tipo de criterios para elegir la organización.

En el mismo documento, expresa que:

Las organizaciones donde podrían realizar su trabajo podrán ser aquellas que:

1. No cuentan con un área de Gestión Humana estructurada
2. Requieran reestructuración del área de Gestión Humana o intervención de algunos de sus procesos

Para cumplir el propósito del ejercicio académico, entre más procesos se intervengan mayor será el aprendizaje y beneficio, por lo cual, determinar los procesos a intervenir será una decisión conjunta entre: estudiantes, organización y asesor académico.

Para complementar los anterior, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ha registrado desde 2019 la información de las organizaciones que se han beneficiado de este trabajo aplicado. En este informe se evidencia que entre 2019-2 y 2023-1 los estudiantes han asesorado a 127 organizaciones de las cuales el mayor impacto ha sido en Pymes y la mayoría de las organizaciones pertenecen al sector servicios.

(Ver [Anexo 48. Proyecto integrador consolidado organizaciones 20192 - 20231](#)).

Tabla 35. Proyecto integrador - Organizaciones beneficiadas por tamaño

Tamaño	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	Total
Micro	0	2	6	6	3	4	1	3	25
Pequeña	8	1	1	3	4	4	2	4	27
Mediana	4	3	9	9	4	5	3	3	40
Grande	4	8	4	3	7	3	5	1	35
Total	16	14	20	21	18	16	11	11	127

Fuente: elaboración propia MDHO.

Tabla 36. Proyecto integrador - Organizaciones beneficiadas por sector

Sector	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	Totales
Servicios	9	7	17	15	11	6	9	6	80
Manufactura	4	4	1	4	4	6	1	3	27
Comercio	3	3	2	2	3	4	1	2	20
Totales	16	14	20	21	18	16	11	11	127

Fuente: elaboración propia MDHO.

El Programa sigue los lineamientos de la Universidad en su propósito superior de “forjar humanidad y sociedad”, cuando esta declara que el compromiso con la sostenibilidad, la integridad y el talento “para dar nuevas miradas y soluciones desde la innovación y el emprendimiento, y el fortalecimiento de la identidad y de la idea de vivir una existencia con consciencia global” (ver detalles en el siguiente enlace: <https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/itinerario-2030.aspx>).

Para el efecto, la Universidad ofrece experiencias en más de 100 programas para todas las generaciones, las cuales promueven la curiosidad y contribuyen al desarrollo sostenible y promueven la importancia del deleite del saber. Además, se ofrecen oportunidades para la educación continua y la cualificación de la alta dirección, así como la formación en el idioma español a los ciudadanos globales y los diálogos académicos que construyen sociedad.

Asimismo, la Universidad se ha propuesto ser incluyente y equitativa, y para ello ha implementado programas como el de #RespetoEnEafit, Becas que transforman vidas, filantropía para irradiar esperanza, opciones financieras para motivar la permanencia, apoyo a personas en situación de discapacidad, encuentros permanentes por la igualdad de género y el compromiso de ser voluntario.

De igual forma, la Universidad fortalece su sistema de descubrimiento y creación para promover investigaciones e innovaciones que transformen. Es así como ha promovido iniciativas como:

- Creación de nuevo conocimiento en conexión con las necesidades del entorno, un espacio de aprendizaje para los futuros investigadores.
- EAFIT y Metro: unidos por la investigación y el bienestar de los antioqueños.
- En epicentro en Medellín de la supercomputación; monitorear para salvar vidas, una misión de EAFIT a través del SIATA.
- Innovación al servicio de problemas reales.
- De la idea a su materialización: transferencia de tecnología.
- Tras una visión integral de los territorios, estudios que dan respuesta a los desafíos de las ciudades del siglo XXI,
- Participación en la construcción de políticas públicas.
- Un efecto cacao, que potencia la productividad, entre otros.

Finalmente, en EAFIT emprender es una aventura que emociona, por esta razón, se acompaña a los emprendedores, y se impulsan concursos de iniciativas empresariales. Además, se fortalece la innovación a partir de programas como HUB de conocimiento: EAFIT Imparable y se impulsa el

liderazgo juvenil y se promueven las iniciativas de paz y reconciliación, así como el conocimiento a favor de la salud y la vida.

Anexo 48. Proyecto integrador consolidado organizaciones 20192 - 20231

Anexo 60. Proyecto integrador

5.5.18. Conclusión de la característica 26

El Programa está en capacidad de demostrar la positiva incidencia de las estrategias, dispositivos y prácticas de interacción social que, desde la malla curricular misma, establecen sólidos puntos de articulación con la sociedad. Además, las modalidades de proyecto de grado permiten varias alternativas para su desarrollo: académicas, de intervención organizacionales y solución a problemas específicos de las organizaciones, lo cual refuerza los vínculos con la realidades organizacionales y sociales, por lo cual puede decirse que la característica evaluada se cumple plenamente con una calificación de 4,9.

5.5.19. Conclusiones del Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje

En cuanto a la integralidad de los aspectos curriculares, se evidencia en la malla curricular la presencia de asignaturas para la fundamentación en ciencias sociales y humanas, orientadas a la comprensión de lo humano y su dimensión social, también la comprensión de la organización como el orden social que da contexto a la práctica gerencial y el desarrollo humano. En el primer semestre el foco de atención se pone en las dimensiones ontológica, epistemológica y axiológica, bases necesarias para el ulterior aporte de herramientas e instrumentos de intervención praxeológica, así como de su valoración crítica y reflexiva. Posteriormente, el sujeto en formación transita por una experiencia investigativa conducente a un trabajo de grado. Según las encuestas a estudiantes y profesores, puede evidenciársela necesidad de continuar con el permanente ejercicio de evaluación del currículo para ajustar y modificar aspectos que garanticen la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades, en consonancia con el estado del arte y quehacer profesional.

En lo relacionado con la flexibilidad de los aspectos curriculares, el Sistema Metro permite la existencia de rutas de formación alternativa que dan posibilidades a estudiantes y profesores, según sus necesidades e intereses, así como su disponibilidad de tiempo o, bien, solicitar cambios definitivos en la modalidad de su programa. Además, las modalidades presencial y virtual le permiten al estudiante hacer cambios en la programación de sus asignaturas y también cambios definitivos de modalidad.

Existen estrategias que fomentan la interdisciplinariedad del Programa. La fundamentación en ciencias sociales y humanas: sociología, psicología, psicoanálisis, economía, teoría administrativa y organizacional, las cuales tributan al campo de estudio y al objeto del Programa, permiten una visión comprensiva de los fenómenos humanos en los contextos organizados. En el repositorio de trabajos de grado, se hace evidente la variedad de temáticas, alcances y modalidades metodológicas, que se nutren del enfoque interdisciplinario en el saber y el hacer. El llamado “Sistema Metro” es un variado espectro de elección interdisciplinar. Desde el pregrado el estudiante puede transitar por el programa de Especialización hacia la Maestría, y pueden elegir su campo de profundización académica en una amplia gama de líneas de énfasis interdisciplinarias, según sus aspiraciones, motivaciones y aptitudes. Estos caminos pueden ser recorridos por los estudiantes sin que su tiempo de permanencia sea afectado.

Las estrategias pedagógicas están diseñadas con base en los resultados de aprendizaje previamente establecidos y en los aportes de los procesos de actualización de los profesores. Se dispone de un Ecosistema Digital para el Aprendizaje con múltiples posibilidades pedagógicas de apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje; de igual manera, como una estrategia adicional en este sentido. La Escuela adelanta procesos de acreditación Internacional AACSB y BGA, los cuales hacen un importante énfasis en las estrategias de aseguramiento del aprendizaje, con requisitos que

Resultados proceso de autoevaluación | 94

van desde la clara formulación de competencias deseadas, mecanismos de apoyo pedagógico y estrategias de evaluación coherentes.

El Programa puede demostrar el uso de un sistema de evaluación del aprendizaje basado en políticas y normas claras, universales y transparencia, el cual periódicamente valora el cumplimiento de los resultados de aprendizaje, con base en las declaraciones del currículo, aplicados en consonancia con el nivel de formación de maestría. Las políticas y guías, así como los instrumentos usados para la evaluación son valorados como coherentes y acertados con respecto a los objetivos declarados en el programa macro y en particular en micro currículos. Cada materia tiene parámetros de evaluación previstos expresamente en rúbricas de competencias esperadas y evaluación.

En el marco de la cultura de autoevaluación permanente, la Institución ha instrumentado varios procesos de mejoramiento continuo, con los cuales ha robustecido sus propósitos de lograr acreditaciones nacionales e internacionales, tanto de la Universidad, como de sus escuelas y de programas de pregrado y posgrado. En el contexto de las políticas de mejoramiento continuo de sus programas, la Universidad evalúa permanente, durante el desarrollo del plan de estudios, el grado en que los estudiantes obtienen los resultados de aprendizaje, con ello los diferentes programas en general y la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional en particular, toma acciones correctivas de los aspectos curriculares y a las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

El Programa declara explícitamente las competencias que busca desarrollar en sus estudiantes desde el perfil del egresado en general y de las competencias que aspira a desarrollar en cada asignatura, en particular. Es posible verificar la coherencia entre las competencias declaradas de acuerdo con el nivel de maestría y de los resultados de aprendizaje definidos y demás aspectos curriculares.

Desde el año 1993 existen procesos de autoevaluación formalmente establecidos. La Universidad ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales de alta calidad derivados de esos procesos. En el transcurso de los 30 años de autoevaluación, los reconocimientos de alta calidad han sido logrados de manera reiterada. Con base en lo anterior puede afirmarse que tanto la Institución y la Escuela de Administración, a la cual pertenece el Programa, satisfacen las observaciones, recomendaciones y condiciones que las distintas agencias acreditadoras dejan como aspectos por mejorar. Ello da cuenta de que se cumplen con criterios y procedimientos de evaluación permanente de los objetivos, procesos y logros de los programas académicos, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo y de innovación.

Por último, la Maestría incluye obligatoriamente un proyecto final, dirigido y acompañado por profesores, conducente a mejorar o crear formalmente los procesos de gestión humana de pequeñas y medianas empresas principalmente. Así mismo, el trabajo de grado puede orientarse a la solución específica de problemas empresariales, en las áreas de gestión humana bajo la modalidad de estudio de caso. La vinculación con el medio empresarial y social representa una de las fortalezas del Programa.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje.

Tabla 37. Resultados obtenidos en el Factor 5

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Integralidad de los aspectos curriculares	1,57%	4,80	Se cumple plenamente
Flexibilidad de los aspectos curriculares	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
Interdisciplinariedad	1,57%	4,80	Se cumple plenamente
Estrategias pedagógicas	1,57%	4,80	Se cumple plenamente
Sistema de evaluación de estudiantes	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
Resultados de aprendizaje	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
Competencias	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
Evaluación y autorregulación del programa académico	1,57%	4,90	Se cumple plenamente
Vinculación e interacción social	1,57%	4,90	Se cumple plenamente
Total Factor	14,13%	4,78	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.6. Factor 6. Permanencia y Graduación

5.6.1. Característica 27. Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación

En la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar, específicamente en el Departamento de Desarrollo Estudiantil surgió en 2017 la propuesta para constituir un área de permanencia en la Universidad EAFIT. Este proceso implicó la revisión de la Guía para la Implementación del Modelo de Gestión para la Permanencia y Graduación Estudiantil propuesta por el Ministerio de Educación Nacional y la conformación de un Comité de Permanencia en la Universidad. En el año 2019 se constituyó la Oficina para el Éxito del Estudiante, que se convirtió finalmente en la Coordinación de Permanencia Estudiantil y que tiene como propósito prevenir la deserción estudiantil, con acciones particularmente en el plano socioeconómico y en la integración a la vida universitaria.

Para identificar los factores causales de deserción estudiantil, el Departamento de Desarrollo Estudiantil se apoyó en los modelos teóricos explicativos definidos por el Ministerio de Educación Nacional en 2015, así: psicológico, que se enfoca en estudiar los atributos y rasgos de personalidad de los estudiantes. El sociológico, que estudia el entorno familiar, social e institucional, que incluye el análisis de los recursos proporcionados por la institución para favorecer la permanencia. El económico, examina el apoyo financiero que tiene el estudiante para cursar sus estudios. El interaccionista, el cual analiza el nivel de ajuste logrado por el estudiante en su relación con la institución como organización.

Anexo 61. Informe General de Posgrados 2022-2

Obtenidos los datos mediante encuestas a los estudiantes, se procede a su análisis y a la posterior definición de las acciones tendientes a fomentar la permanencia del estudiante, por parte del Comité de Permanencia conformado por representantes de las diferentes dependencias que contribuyen en la puesta en práctica de las estrategias definidas para fomentar la permanencia, así:

- Coordinador(a) de Permanencia.
- Decano(a) asociado(a) o delegado (a) por cada Escuela.
- Asistente de la Dirección de Desarrollo Académico – Vicerrectoría de Aprendizaje-.
- Coordinador(a) o delegado(a) del área de Gobierno de Datos - Dirección de Estrategia-.
- Coordinador(a) del Área de Calidad Académica.
- Director(a) o delegado(a) de la Dirección Administrativa y Financiera.

Así mismo, son invitados de forma eventual otros miembros, tales como Representantes estudiantiles y Representantes profesoraes.

Resultados proceso de autoevaluación | 96

Actualmente, el plan de acción establecido para el área de permanencia de la Universidad EAFIT con una proyección a siete años comprende tres ejes: Estratégico y administrativo, formativo y de apoyo e investigativo; cada uno de estos con objetivos y acciones definidas.

Desde esta área existe un ejercicio permanente por caracterizar la población estudiantil en cuanto a aspectos como los siguientes: evolución de matrículas, nivel de formación, distribución por género, estrato socioeconómico, lugar de procedencia, entre otros.

Gráfica 27. Cifras generales de deserción y graduación a nivel posgrado en la Universidad EAFIT



Fuente: EAFIT en cifras, 2023.

En la gráfica anterior se puede evidenciar el estado de las cifras generales de deserción y graduación de posgrados en la Universidad EAFIT en el periodo de tiempo 2009-1 a 2019-1, tomando solo en cuenta el primer semestre de cada año. Lo anterior, debido a que los segundos semestres suelen tener mayor irregularidad en la cantidad de estudiantes que ingresan, lo cual genera imprecisiones en el cálculo estadístico.

Puede observarse que, a nivel posgrado, la Universidad EAFIT cuenta con una tasa de graduación del 83% que equivale a 6578 estudiantes de un total de 7930 inscritos en ese rango de tiempo y considera a todos los programas de posgrado de la Institución. Adicionalmente, cuenta con una tasa de deserción voluntaria (que corresponde a la TDC) del 12% y una tasa de retiro académico del 3%.

Como parte del objetivo de acompañar y favorecer la permanencia y graduación oportuna de los estudiantes, la Universidad EAFIT cuenta con una serie de servicios prestados por diversas dependencias institucionales, entre ellas la Dirección de Desarrollo Humano- Bienestar Universitario. Estas acciones buscan contribuir a los procesos de crecimiento, bienestar y aprendizaje de los estudiantes en sus dimensiones física, psíquica, social, artística, académica y económica a través de estrategias de acogida, apoyo, beneficios y formación integral. Así mismo, la [Anexo 63. Guía Integral para la Permanencia](#) contempla acompañamiento integral al estudiante en las siguientes dimensiones: apoyo académico, apoyo psicosocial, apoyo en recursos y apoyo en salud.

La Universidad aborda el bienestar y acompañamiento de los estudiantes de una manera transversal. Para los estudiantes de posgrado tiene una serie de servicios en cuatro áreas fundamentales:

- Desarrollo Estudiantil
- Desarrollo Artístico
- Deporte y Recreación
- Servicio Medico

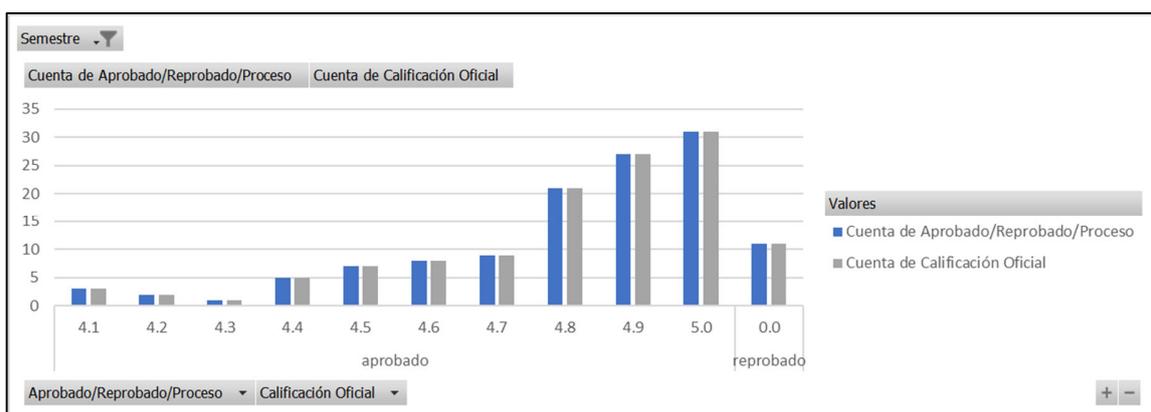
Resultados proceso de autoevaluación | 97

Por otro lado, el Programa, con la colaboración de la Biblioteca y el Laboratorio LEES, se centra en apoyar a los estudiantes en su propósito de convertirse en maestros y evitar la deserción, al ofrecerles acompañamiento para el desarrollo de sus trabajos en las asignaturas correspondientes y muy especialmente su trabajo de grado, porque si bien los estudiantes en la maestría en profundización no se forman para ser investigadores, sino para solucionar problemas organizacionales, sí se les brinda toda la orientación necesaria para garantizar que desarrollen sus trabajos de grado, no solo haciendo un uso ético de la información sino, también, con la utilización de una metodología que garantice su rigor académico.

La Biblioteca ofrece cursos de forma presencial y virtual. Los cursos virtuales tienen horarios flexibles para que los estudiantes puedan hacer compatible su vida familiar y laboral, considerando sus extensos horarios de trabajo. Por su parte, el Laboratorio LEES está comprometido con el fortalecimiento de competencias lecto-escritoras para estudiantes, profesores y empleados de la Universidad, a través de asesorías y tutorías permanentes, talleres de formación y asesorías y tutorías especializadas e individuales para la composición de textos, escritura y edición de la formulación de problemas de investigación, artículos científicos de revisión o reflexión, discusión de resultados, etc. a quienes lo solicitan. Su prioridad es mejorar en el estudiante competencias de interpretación y composición de textos propios de su actividad académica.

Finalmente, el trabajo de grado es una estrategia de permanencia al ofrecer a los estudiantes la oportunidad de poner en marcha las habilidades investigativas y de profundizar en alguna temática de la gestión humana de interés. Este proceso formativo es acompañado por profesores asesores que, desde lo metodológico y temático, dan guía a los estudiantes para la culminación del Programa. Como se observa en la siguiente gráfica, durante la ventana de observación la gran mayoría (89.52%) de los trabajos de grado han sido aprobados por los respectivos jurados evaluadores. Aunque el hecho de que un poco más del 10% de los trabajos de grado no fueron aprobados puede parecer preocupante, el comité autoevaluador considera que esa cifra, junto con la distribución de las calificaciones otorgadas a los trabajos de grado, puede también dar indicios de la calidad y rigurosidad del proceso de revisión de trabajos de grado. Con respecto a la culminación de los trabajos de grado, es importante aclarar que en ciertas ocasiones los estudiantes culminan sus trabajos de grado de manera extemporánea.

Gráfica 28. Trabajos de grado MDHO



Fuente: información institucional, 2023.

La Institución cuenta con lineamientos y estrategias definidas para acompañar el proceso formativo de los estudiantes desde la Coordinación de Permanencia, adscrita al Departamento de Desarrollo Estudiantil, la cual promueve la generación de caracterizaciones de la población estudiantil y el análisis de los índices de deserción. Con el propósito de apoyar la toma oportuna de decisiones, en aras de la formación y bienestar integral de la comunidad educativa, las cuales son dimensiones

inherentes a la permanencia estudiantil. Así mismo desde el Programa se concentran esfuerzos en brindar una experiencia que responda al tipo de maestría en profundización y brinda soporte a los estudiantes para desarrollar un proceso formativo exitoso. Por lo anterior, el equipo autoevaluador da a esta característica una calificación de 5.0, es decir, que se cumple plenamente.

Anexo 62. Informe General de Posgrados 2022-2

Anexo 63. Guía Integral para la Permanencia

5.6.2. Característica 28. Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas

Desde el Área de Desarrollo Estudiantil se cuenta con un protocolo de gestión de alertas tempranas. Este protocolo incluye unas alertas académicas iniciales (alertas de riesgo de reprobación de materias (ARM) y alertas por reprobación de la Asignatura Inducción (ARI), y unas alertas integrales (modelo predictivo de deserción de estudiantes). En el protocolo se ven involucrados tanto los coordinadores de núcleos académicos como los jefes de los programas (ver [Anexo 62. Informe General de Posgrados 2022-2](#))

El Área de Permanencia Estudiantil de la Universidad EAFIT es la dependencia encargada de atender los lineamientos ministeriales de seguimiento y prevención de la deserción; de garantizar la implementación de estrategias, políticas y procesos que favorezcan la permanencia estudiantil; y de generar nuevas acciones en pro de la trayectoria completa de los estudiantes en su proyecto formativo. La Universidad EAFIT adelanta tres acciones que promueven la permanencia y graduación oportuna: la caracterización de los estudiantes, el análisis de sus índices de deserción y estrategias de acompañamiento estudiantil con las que cuenta la Universidad EAFIT.

Para efectos de la caracterización, se consideran aspectos como la evolución de la matrícula, el género de los estudiantes, distribución por estrato económico y lugar de procedencia. Eso para configurar un perfil que permita levantar alertas tempranas para los estudiantes de cada programa.

En cuanto al análisis de deserción, se toman como base los tableros de visualización de datos institucionales provistos por la Dirección de Estrategia de la Universidad, dichos tableros evidencian los índices más relevantes de deserción universitaria a nivel interno. Para esto, se entiende por Tasa de Deserción Voluntaria por Cohorte (TDC) al porcentaje acumulado de estudiantes de una cohorte que no ha registrado matrícula en un programa académico de una IES hasta un semestre determinado. Es decir, el número acumulado de desertores de una cohorte hasta un semestre determinado sobre los primíparos de esa cohorte. Por su parte, entiéndase la Tasa de Ausencia Intersemestral (TAI) como la proporción de estudiantes que estando matriculados un semestre atrás son clasificados como ausentes un periodo después.

A nivel posgrado, la Universidad EAFIT cuenta con una tasa de graduación del 83% que equivale a 6578 estudiantes de un total de 7930 inscritos en ese rango de tiempo y considera a todos los programas de posgrado de la Institución. Adicionalmente, cuenta con una tasa deserción voluntaria (que corresponde a la TDC) del 12% y una tasa de retiro académico del 3%. Esto, en el periodo de tiempo 2009-1 a 2019-1, tomando solo en cuenta el primer semestre de cada año, debido a que los segundos semestres suelen tener mayor irregularidad en la cantidad de estudiantes que ingresan, lo cual genera imprecisiones en el cálculo estadístico.

Para el caso de las maestrías se encuentra una tasa de graduación con un 69% que equivale a 1555 estudiantes graduados de un total de 2252 inscritos en el periodo estudiado, asimismo cuenta con una Tasa de Deserción Voluntaria del 21%, siendo este el índice con mayor proporción comparado con los demás niveles de formación (especialización y doctorado), adicionalmente cuenta con una Tasa de Retiro Académico del 4%.

En la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, los retiros voluntarios arrojan cifras del 0% en los periodos 2021-1 y 2021-2 y para el periodo 2017-2 a 2021-2 se registran las siguientes cifras.

Tabla 38. Tasa de deserción estudiantes MDHO

Cohorte	Número estudiantes	Número Graduados	%	Deserción voluntaria	%	Retiros por rendimiento académico	%	Deserción Total
2017-2	10	9	90%	1	10%	0	0%	10%
2018-1	2	1	50%	1	50%	0	0%	50%
2018-2	13	9	69%	2	15%	1	8%	23%
2019-1	10	8	80%	0	0%	0	0%	0%
2019-2	14	13	93%	0	0%	0	0%	0%
2020-1	23	15	65%	1	4%	0	0%	4%
2020-2	23	5	22%	3	13%	0	0%	13%
2021-1	22	0	0%	0	0%	0	0%	0%
2021-2	19	0	0%	0	0%	0	0%	0%

Fuente: elaboración propia con información institucional, 2023.

Los resultados de la caracterización y el estudio de deserción son la base para conocer las necesidades de los estudiantes y para atenderlas mediante la identificación o creación de acciones que prevengan su deserción. Dentro de estas acciones se resalta su divulgación con: 1) las dependencias académicas y los altos directivos, para movilizar la toma oportuna de decisiones en el ámbito académico y administrativo. Y 2) las demás dependencias de la Dirección de Desarrollo Humano – Bienestar Universitario, para favorecer la promoción y fortalecimiento de los servicios de apoyo en lo psicosocial, psicopedagógico, socioeconómico, médico y de desarrollo artístico y deportes. Todo esto en aras de la formación y bienestar integral de la comunidad educativa, las cuales son dimensiones inherentes a la permanencia estudiantil.

Como parte del objetivo de acompañar y favorecer la permanencia y graduación oportuna de los estudiantes, la Universidad EAFIT cuenta con una serie de servicios prestados por diversas dependencias institucionales, entre ellas la Dirección de Desarrollo Humano- Bienestar Universitario. Estas acciones buscan contribuir a los procesos de crecimiento, bienestar y aprendizaje de los estudiantes en sus dimensiones física, psíquica, social, artística, académica y económica a través de estrategias de acogida, apoyo, beneficios y formación integral.

La Universidad aborda el bienestar y acompañamiento de los estudiantes de una manera transversal. Para los estudiantes de posgrado tiene una serie de servicios que en cuatro áreas fundamentales:

- **Desarrollo Estudiantil:** Esta dependencia está dividida en cuatro coordinaciones, entre ellas la coordinación de permanencia. Las otras tres, orientan diversos programas y servicios de apoyo a los estudiantes. La primera, refiere a la de apoyo psicosocial y psicopedagógico, donde se ofrecen actividades encaminadas a favorecer el desarrollo de aptitudes y actitudes positivas hacia el aprendizaje, en las que los estudiantes pueden potenciar sus habilidades cognitivas y emocionales, para contribuir al desempeño académico y la permanencia estudiantil. Para los estudiantes de posgrado se ofrece: Atención psicológica, Directorio de convenios en salud mental, Estrategia de Salud Integral y Línea 24/7 tele orientación en salud mental. La segunda, coordina los beneficios estudiantiles y en particular el apoyo para la gestión de becas. Finalmente, la coordinación de apoyo a grupos y representantes estudiantiles, desde donde se acompaña a estas agrupaciones en una experiencia de formación integral que posibilita el desarrollo de habilidades personales y profesionales por medio de la experiencia, la práctica y la aplicación de conocimientos en particular a la representación estudiantil de posgrado.
- **Desarrollo Artístico:** Propende por la estimulación de las aptitudes manuales y corporales, la capacitación en diferentes técnicas plásticas y el fomento de la apreciación artística. Entre los servicios enfocados a posgrados están:
 - ✓ Talleres Artísticos: La estimulación de competencias blandas por medio de experiencias artísticas dirigidas a la comunidad eafitense, es el propósito fundamental de los talleres del Departamento de Desarrollo Artístico, para lo cual propicia espacios que permiten darle lugar

- a distintas expresiones de las artes, con la cercanía necesaria para que todos los participantes se involucren activamente como realizadores de su propia creación.
- ✓ Grupos de Expresión Artística: El objetivo primordial de los Grupos de expresión artística es el de reunir intereses comunes e inquietudes similares, con miras a presentaciones dentro y fuera de la Universidad, así como la participación en festivales e invitaciones especiales.
 - **Deporte y Recreación:** Presta internamente escenarios e implementos deportivos y apoya la organización de eventos deportivos a grupos estudiantiles de la Universidad. Entre los servicios enfocados a posgrados están:
 - ✓ Deporte Libre: Consiste en una serie de actividades para hacer uso y aprovechamiento del tiempo libre, entre estas se encuentran: baloncesto, tenis de mesa, artes marciales, ajedrez, running, softbol y vóleybol.
 - ✓ Cursos Deportivos: Tiene como objetivo fomentar la actividad física, la recreación y el desarrollo físico, como un medio formativo eficaz, que permite canalizar aptitudes y habilidades.
 - ✓ Uso de escenarios deportivos: Brindado a toda la comunidad eafitense, tiene como objetivo dar acceso a los diferentes escenarios deportivos con los que cuenta la universidad, como la piscina, y las diferentes canchas, entre otros.
 - **Servicio Médico:** Se enfoca en la promoción del autocuidado y la prevención de la enfermedad, para que la comunidad universitaria asuma la responsabilidad por su bienestar como parte de su cotidianidad, mediante programas y servicios que contribuyen a crear en los eafitenses hábitos saludables que se traduzcan en una mejor calidad de vida. Entre los servicios que se ofrecen a posgrado están:
 - ✓ Primeros auxilios y línea 911
 - ✓ Cita médica presencial o virtual
 - ✓ Cita de nutrición (en convenio)
 - ✓ Validación excusas médicas
 - ✓ Actividades de promoción y prevención
 - ✓ Jornadas de vacunación y donación de sangre
 - ✓ Directorio de servicios en salud
 - ✓ Asesorías en temas de anticoncepción
 - ✓ Consulta odontológica (en convenio)
 - ✓ Programa Activamente

La Coordinación de Permanencia de la Universidad EAFIT, adscrita al Departamento de Desarrollo Estudiantil, promueve, entre otros cometidos, la generación de caracterizaciones de la población estudiantil y el análisis de los índices de deserción. Los resultados de estas gestiones son la base para conocer las necesidades de nuestros estudiantes y para atenderlas mediante la identificación o creación de acciones que prevengan su deserción. Aporta también con la divulgación y articulación de las estrategias de acompañamiento estudiantil en las dimensiones de bienestar y aprendizaje que promuevan su desarrollo integral y por tanto su permanencia y graduación oportuna.

En cuanto a dichas acciones, resalta la divulgación de las caracterizaciones e índices de deserción estudiantil así como de los resultados estadísticos de los servicios de acompañamiento, entre las dependencias académicas, los altos directivos y las demás instancias de la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, para movilizar la toma oportuna de decisiones en el ámbito académico y administrativo, y favorecer el fortalecimiento de los servicios de apoyo en lo psicosocial, psicopedagógico, socioeconómico, médico, deportivo y de desarrollo artístico, en aras de la formación y bienestar integral de la comunidad educativa, las cuales son dimensiones inherentes a la permanencia estudiantil.

El Programa, con el apoyo del Área de Servicios Transversales, tiene un sistema de alertas que permite detectar estudiantes que están en riesgo de no terminar la Maestría. Con respecto a las prórrogas para la culminación del trabajo de grado, estas no afectan los promedios académicos de los estudiantes. Finalmente, vale la pena mencionar que el reglamento de posgrado contempla en los artículos 51 y 53 del capítulo III, en caso de que sean debidamente justificados, la posibilidad de

realizar exámenes opcionales y supletorios. (ver [Anexo 22. Reglamento académico de posgrados](#) y [Anexo 65. Reglamento trabajos de investigación de maestrías](#))

Dada la evidencia presentada anteriormente, el equipo autoevaluador otorga a esta característica, una calificación de 4.8, es decir, que se cumple plenamente.

[Anexo 64. Protocolo de gestión de alertas tempranas](#)

[Anexo 65. Reglamento trabajos de investigación de maestrías](#)

5.6.3. Característica 29. Ajustes a los aspectos curriculares

Como se observa en la [Tabla 38. Tasa de deserción estudiantes MDHO](#), presentada en la característica anterior, las tasas de deserción experimentaron un pico en el semestre 2018-1, acercándose a la mitad de los estudiantes (50%). Esta proporción se redujo sustancialmente para el semestre siguiente (15%), y hasta el momento, aunque se registró un leve aumento en la proporción la deserción de estudiantes durante la pandemia, la tasa de deserción no ha alcanzado dicho pico. A pesar de los retos que implicó para los estudiantes y el Programa, la pandemia, no se registraron retiros por rendimiento académico en ese período. De hecho, se observa en la Tabla que, durante la ventana de tiempo considerada, solo 1 estudiante fue retirado por rendimiento académico en el período pre-pandemia (2018-2).

El Programa ha formulado acciones que contribuyan a la permanencia de los estudiantes, derivadas del análisis curricular que posibilitan al estudiante mantenerse en la Maestría, algunas se resumen a continuación:

- La malla curricular no tiene prerrequisitos establecidos, lo cual le brinda la posibilidad al estudiante de cursar las asignaturas en cualquier orden, aunque existe una secuencia sugerida para cada ciclo del programa.
- Los estudiantes en modalidad presencial que por algún motivo no puedan cursar una asignatura o la hayan reprobado, podrán cursarla en la modalidad virtual. Lo anterior con el propósito de no retrasar su proceso formativo.

Por su parte, el reglamento académico de posgrados (cap. IV) contempla opciones que facilitan a los estudiantes su avance en la malla curricular como solicitar un segundo calificador para una actividad evaluativa cuando no está de acuerdo con la evaluación asignada y, por otro lado, optar por un examen opcional que evalúa todo el contenido de un curso, como alternativa cuando el estudiante ha reprobado una asignatura.

En cuanto a la evaluación y el mejoramiento de aspectos curriculares que apoyen el período de graduación de los estudiantes, el Programa ha implementado algunas acciones que aportan de manera positiva a que ellos concluyan de manera exitosa su ciclo formativo. Una de estas acciones consiste en la incorporación del curso modular [Búsqueda y Uso Ético de la Información](#) ofrecido por la biblioteca de la Universidad, de manera gratuita y virtual para todos los estudiantes en el primer semestre. Este curso cuenta con 4 módulos, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 6. Curso de búsqueda y uso ético de la información



Fuente: información institucional.

El curso mencionado anteriormente cobra relevancia en el plan de estudios desde el primer semestre dado que no solo sensibiliza a los estudiantes sobre el respeto por los derechos de autor, sino que los orienta y forma sobre estrategias, herramientas y normativa para la búsqueda y uso exitoso de la información.

Por otro lado, en el cuarto semestre, el Programa incluye dos asignaturas que permiten a los estudiantes configurar y dar inicio al desarrollo del proyecto de investigación, las cuales son Metodología de la Investigación y Seminario de Síntesis. Asimismo, al ser una maestría de carácter profesionalizante, el trabajo de grado comprende un ejercicio de investigación orientado por un asesor o director del trabajo de grado, elegido voluntariamente con acompañamiento del profesor de la asignatura Seminario de Investigación. Los estudiantes eligen una o varias posibilidades de asesor de trabajo de grado, se ponen en contacto con estos y entre las partes evalúan la viabilidad de la asesoría con el fin de que se pueda realizar un trabajo de grado de calidad y dentro de los tiempos estipulados. Los directores de los trabajos de grado del Programa son profesores de la Universidad, pero con la posibilidad de que el estudiante proponga a un externo y el Programa valore su idoneidad en cuanto a formación y trayectoria académica para acompañar al estudiante. La asignación del director tiene lugar durante el curso Seminario de Investigación, y es oficializada por la jefatura del Programa con apoyo del Centro de Servicios Transversales (CST) para que la relación de asesoría quede formalizada. Los estudiantes cuentan con dos semestres de orientación del director para finalizar su trabajo de grado.

Como apoyo a lo anterior, desde el CST, como unidad de apoyo administrativo, existe un acompañamiento permanente a los estudiantes, en cuanto a la orientación del proceso de trabajo de grado, a través de comunicaciones permanentes y procedimientos que orientan sobre los plazos, requisitos y entregas que se han establecido alrededor del trabajo de grado en el marco del reglamento académico de posgrado. En este sentido, semestralmente el CST reporta a la jefatura del Programa un informe de los estudiantes a los cuales se le vence próximamente el plazo máximo de entrega de su trabajo de grado; de tal manera que los estudiantes puedan ser contactados para apoyarlos con el proceso.

El acompañamiento de los directores facilita no solo el cumplimiento de los plazos establecidos sino el desarrollo de un ejercicio de investigación que sea riguroso, consistente y pertinente para culminar el ciclo formativo del estudiante.

De otro lado, desde el año 2016 dentro del marco del Aseguramiento del Aprendizaje (AoL, siglas en inglés) y la acreditación Internacional AACSB, se vienen implementando diferentes acciones de mejora en los aspectos curriculares en diferentes cursos de la Maestría. Considerando las competencias de la Escuela de Administración y las que específicamente se desean desarrollar en los estudiantes en el transcurso del Programa, se implementaron sesiones específicas de formación en competencias, se revisaron y modificaron rúbricas de evaluación, se incrementó el tiempo de acompañamiento personalizado a los estudiantes, y se implementaron metodologías de aprendizaje experiencial en distintos cursos, entre otros.

5.6.4. Conclusión de la Característica 29

Teniendo en cuenta la existencia de una malla curricular sin prerrequisitos, la posibilidad de tomar materias de la modalidad virtual, la posibilidad de segundo calificador presente en el reglamento, la incorporación del curso modular Búsqueda y Uso Ético de la información, el acompañamiento permanente a los estudiantes, en cuanto a la orientación del proceso de trabajo de grado, los mecanismos de asesoría de trabajo de grado, y los procedimientos de mejoramiento en el marco de la acreditación internacional AACSB, el comité autoevaluador considera que el Programa cumple plenamente con esta característica y asigna una calificación de 4,8.

5.6.5. Característica 30. Mecanismos de selección

De acuerdo con el reglamento académico de los programas de posgrado (ver [Anexo 22. Reglamento académico de posgrados](#)) de la Universidad EAFIT (Cap. I, artículo 30), cada programa establece los requisitos y las pruebas específicas de ingreso para sus aspirantes. En consonancia con lo anterior, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ha definido, para el proceso de selección de los aspirantes, mecanismos que permitan ajuste del aspirante con el perfil de ingreso (ver [Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-](#)) algunos de los criterios definidos son: ser profesional en cualquier disciplina y demostrar experiencia laboral que acredite al menos 2 años. El Programa está dirigido a cualquier profesional que pueda liderar un equipo de personas, por lo cual aspirantes de diversas profesiones pueden interesarse en este. Asimismo, la experiencia profesional se convierte en un requisito para enriquecer la discusión en clase y la construcción de conocimiento a partir del contraste entre lo teórico y las prácticas organizacionales, de diferentes tipos de negocios, que los estudiantes exponen y comparten en las clases.

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta en el proceso de selección con entrevista a cada uno de los aspirantes con el propósito de conocer sus intereses, además de dar solución a inquietudes sobre el plan de estudios. El desempeño de la entrevista es valorado desde los siguientes criterios: perfil del aspirante, experiencia laboral y capacidad crítica. La entrevista se vuelve fundamental para acotar expectativas y brindar claridades a los aspirantes sobre el plan de estudios, tipo de modalidad, flexibilidad y algunos criterios que, aunque no son requisitos obligatorios, son de gran relevancia para durante el proceso formativo. Es así como los estudiantes que cursan el Programa se deberán ocupar de habilidades en: lectura en inglés por los contenidos bibliográficos y didácticos, argumentación oral y escrita de ideas con solvencia y calidad y manejo de herramientas como Excel. De esta manera, el proceso de selección está en consonancia con algunas de las exigencias académicas y valoración de desempeño de los estudiantes durante las materias y la realización de su trabajo de grado, requisito parcial para su graduación.

Los parámetros para la selección de los estudiantes corresponden a los fundamentos misionales, filosóficos y jurídicos sobre los que está cimentada estructural e ideológicamente la Universidad EAFIT, y, por tal, sus procesos internos y sus dinámicas metodológicas, pedagógicas y de otras índoles. Esto se advierte en lineamientos que cada programa establece, según criterios relacionados con experiencia, habilidad investigativa, nivel de conocimientos y capacidad de exigencia académica, entre otros; permitiendo que, desde el conocimiento de las temáticas a ser abordadas durante el plan de estudios, se establezca unos mecanismos que permita: primero, excelencia académica por parte de los estudiantes, y, segundo, que se logre el objetivo Eafitense de contribuir al progreso social,

Resultados proceso de autoevaluación | 104

económico, científico y cultural, mediante la formación de estudiantes altamente competentes a nivel internacional.

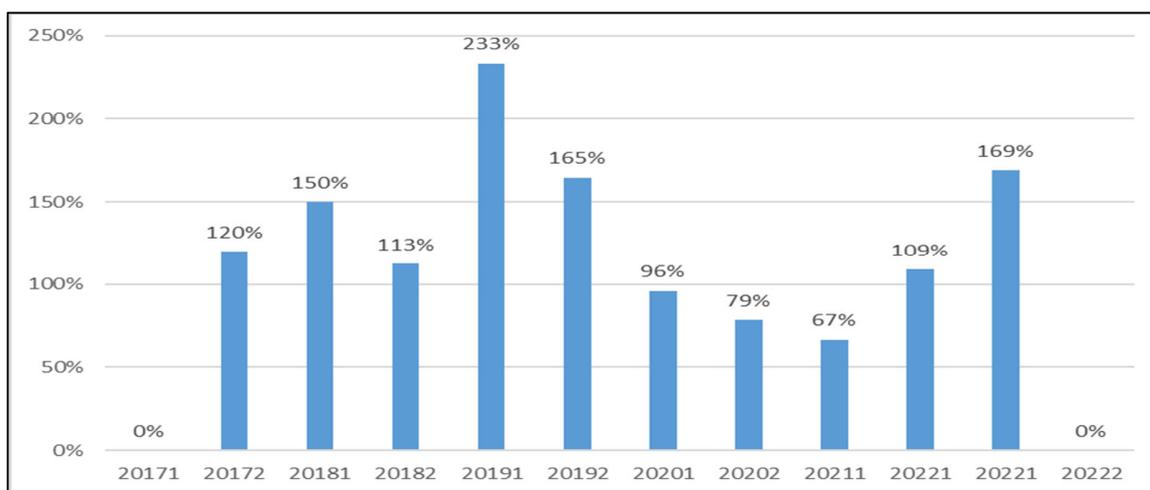
Lo anterior se logra, a su vez, que el estudiante se circunscriba a las políticas establecidas institucionalmente para este fin, como: ceñirse al, ya mencionado, plan de estudios, que se basa en la investigación científica y el conocimiento aplicado; y, al reglamento estudiantil, que le dará los estatutos necesarios para vivir, de manera integral, su experiencia académica. Esto es coherente con una universidad de docencia con investigación de carácter privado con declaraciones misionales de impacto y progreso social. Por último, en el proceso de selección y en el transcurso del Programa, se toman, como eje imprescindible desde la misión y filosofía de la Universidad de generar un ambiente de pluralismo ideológico, los intereses de los estudiantes y su completo desarrollo personal y profesional, asunto que atañe aspectos de construcción colectiva, participación y proyección social. De esta manera, las tasas de absorción promedio del programa en el horizonte de análisis es de 94% como se puede apreciar en la siguiente tabla y gráfica.

Tabla 39. Tasas de absorción Maestría en Desarrollo Humano Organizacional 2017 – 2022

Período académico	Inscritos	Admitidos	Tasa de selectividad	Matriculados		Tasa de absorción
				Matrícula total del programa	Matriculados primer curso	
2017-1	0	0	0%	0	0	0%
2017-2	13	10	77%	12	12	100%
2018-1	2	2	100%	2	3	100%
2018-2	18	16	89%	17	18	100%
2019-1	14	15	107%	17	35	100%
2019-2	19	17	89%	21	28	100%
2020-1	27	25	93%	28	24	96%
2020-2	28	28	100%	30	22	79%
2021-1	25	24	96%	40	16	67%
2021-2	22	22	100%	37	24	100%
2022-1	16	13	81%	35	22	100%
2022-2	29	22	76%	32	17	0%
Totales	17.75	16.17	84%	22.58%	17	94%

Fuente: información institucional, 2023.

Gráfica 29. Tasas de absorción Maestría en Desarrollo Humano Organizacional 2017 - 2022



Fuente: construcción propia con base a información institucional, 2023.

El reglamento estudiantil de posgrados, actualizado en 2021, en su artículo 28 declara que las políticas y normas generales de ingreso para posgrado son establecidas por el Consejo Académico, delegado por el Consejo Directivo de EAFIT. Los procesos, fechas y requisitos generales de ingreso son definidos por el Consejo Académico y pueden variar de uno a otro período y también de un programa a otro, según la naturaleza y características de estos. La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se acoge a estos requisitos generales de admisión al no exigir una segunda lengua, ni tener examen de admisión en el proceso de selección de estudiantes.

De igual manera, el reglamento en su título 2, capítulo 1 define unos requisitos generales de ingreso a sus programas de posgrado como el procedimiento de inscripción y la necesidad de contar con un título profesional. Admisiones y Registro es la unidad encargada de la gestión documental y verificación de requisitos de ingreso: recibe la documentación de los aspirantes, la registra en el sistema después de un proceso de veracidad, y sirve de guardiana de esta información y del desempeño académico durante todo el proceso de formación de los estudiantes.

El PEI (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)) también constituye una evidencia para los mecanismos de selección y evaluación de los estudiantes. El actual PEI contiene lo necesario y lo esencial para orientar el desarrollo de la Universidad: Su identidad y tipología, misión, visión, valores, modelo pedagógico y políticas en diversos tópicos: bienestar, internacionalización, investigación, autoevaluación, entre otros. El PEI de la Universidad tiene una adecuada formulación que ha estado acompañada de una pedagogía permanente y abierta para su conocimiento y comprensión.

En este se declara el respeto por los estudiantes como principio rector, donde se hace referencia al compromiso institucional por comprender a los estudiantes de todas las generaciones desde su diversidad y diferencias, respetando la individualidad y dignificando su valor. Este principio, coherente con la identidad y tipología institucional, se fundamenta en la apuesta por la inclusión y la diversidad. EAFIT edifica su proyecto educativo y cumple su rol de integradora para romper barreras demográficas, sociales, culturales y económicas.

También, el Reglamento de movilidad estudiantil (ver [Anexo 66. Reglamento de movilidad](#)) se suma a las evidencias al declarar el compromiso de la Universidad EAFIT de formar personas competentes nacional e internacionalmente. La Universidad fomenta una cultura institucional abierta y democrática, de acceso diverso, en un ambiente que promueve la formación y el desarrollo integral de sus estudiantes, y estimula una actitud de conocimiento y valoración de la diversidad cultural en el marco de la tarea de aprender, y estimular la creatividad y la productividad de los integrantes de la comunidad.

Adicionalmente, en el manual de bienvenida y procesos de inducción a los estudiantes de posgrado se presentan los diferentes tipos de evaluación, así como los componentes de integridad académica a los cuales se acoge la Universidad. Particularmente el proyecto integrador es una estrategia propia del programa para la permanencia, porque brinda oportunidades a sus estudiantes para la intervención organizacional, así, su carácter práctico estimula la motivación, gusto y aplicación del área de gestión humana en la Maestría.

[Anexo 66. Reglamento de movilidad](#)

5.6.6. Conclusión de la Característica 30

Dado que los mecanismos de selección son consistentes con el perfil del aspirante e incluyen una evaluación de los aspirantes en términos de las competencias que se espera desarrollar durante el posgrado, además de la posibilidad de clarificar las expectativas de ambas partes con respecto a la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, el comité evaluador considera que el proceso de selección contribuye a los buenos indicadores de permanencia y graduación que se presentan en la característica anterior. En consecuencia, el comité considera que el Programa cumple plenamente con esta característica y le asigna una calificación de 4,8.

5.6.7. Conclusiones del Factor 6. Permanencia y Graduación

La estructura del Programa, las políticas de selección, admisión e inducción a estudiantes, y las estrategias de evaluación (proyecto integrador y trabajo de grado), hacen que la Maestría cuente con buenas cifras de permanencia y graduación. Todo esto acompañado por el seguimiento a los estudiantes y las acciones adelantadas a nivel institucional, especialmente desde la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario.

La Coordinación de Permanencia promueve, entre otros cometidos, la generación de caracterizaciones de la población estudiantil y el análisis de los índices de deserción. Los resultados de estas gestiones son la base para conocer las necesidades de los estudiantes y para atenderlas mediante la identificación o creación de acciones que prevengan su deserción. Aporta también con la divulgación y articulación de las estrategias de acompañamiento estudiantil en las dimensiones de bienestar y aprendizaje que promuevan su desarrollo integral y por tanto su permanencia y graduación oportuna.

En cuanto a dichas acciones, resalta la divulgación de las caracterizaciones e índices de deserción estudiantil así como de los resultados estadísticos de los servicios de acompañamiento, entre las dependencias académicas, los altos directivos y las demás instancias de la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, para movilizar la toma oportuna de decisiones en el ámbito académico y administrativo, y favorecer el fortalecimiento de los servicios de apoyo en lo psicosocial, psicopedagógico, socioeconómico, médico, deportivo y de desarrollo artístico, en aras de la formación y bienestar integral de la comunidad educativa, las cuales son dimensiones inherentes a la permanencia estudiantil.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 6. Permanencia y Graduación.

Tabla 40. Resultados obtenidos en el Factor 6

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación	1,34%	5,00	Se cumple plenamente
Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas	1,34%	4,80	Se cumple plenamente
Ajustes a los aspectos curriculares	1,34%	4,80	Se cumple plenamente
Mecanismos de selección	1,34%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	5,36%	4,85	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.7. Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional

5.7.1. Característica 31. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales

La inserción de la Universidad EAFIT en sus contextos nacionales e internacionales es un factor esencial dentro de su compromiso institucional. En su plan estratégico 2018-2030, "Itinerario 2030" (ver en el siguiente enlace: <https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/plan-estrategico-desarrollo.aspx>) la Universidad establece su intención de contribuir al desarrollo de alianzas relevantes y al fortalecimiento de vínculos de confianza con los sectores empresarial, gubernamental, social y académico, a la vez que busca aportar al desarrollo y la cohesión social con el fortalecimiento de la comunidad eafitense y la interacción con la sociedad. En este contexto, la Universidad cuenta con diferentes mecanismos y procedimientos para su relacionamiento con pares y aliados a nivel nacional e internacional, orientados al fortalecimiento de la inserción de EAFIT en dichos contextos, y del apalancamiento que las alianzas proporcionan para fortalecer las funciones

Resultados proceso de autoevaluación | 107

de aprendizaje, descubrimiento, creación y proyección social de la Universidad, incluyendo la generación de espacios para la revisión y actualización de los planes de estudio.

En este sentido, Internacionalización EAFIT tiene la misión de articular las diferentes actividades de relacionamiento para la gestión de alianzas y convenios que generen oportunidades para la comunidad académica. Adicionalmente, su trabajo en materia de cooperación internacional se enfoca en la materialización de las oportunidades identificadas y el fortalecimiento de los procesos de investigación y proyección social.

En la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, la aplicación de lo aprendido en las organizaciones es uno de los pilares de su direccionamiento estratégico. Específicamente, el proyecto integrador le permite al Programa ofrecer a su comunidad académica un espacio para integrarse a la realidad organizacional mediante la intervención en el área de gestión humana. En el proyecto integrador, el estudiante debe realizar la consecución de una organización legalmente constituida, a través de un ejercicio de consultoría académica. A su vez, se cuenta con profesores como asesores académicos para acompañar el proceso. Los propósitos principales del proyecto integrador son consolidar el proceso de aprendizaje de los estudiantes desde la dimensión práctica y generar un impacto social, por lo cual, se les invita a considerar organizaciones que no cuenten con recursos y puedan beneficiarse de esta consultoría académica.

Igualmente, el proceso de inserción del Programa contempla su articulación con diversas instituciones para actividades como la participación en eventos académicos, el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos, el fortalecimiento y visibilidad de su proyecto educativo y el desarrollo de pasantías.

La Universidad, tanto a nivel nacional como internacional, se preocupa por estar acreditada, a nivel nacional como Universidad ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y ante el Consejo Nacional de Acreditación, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se postula por primera vez. En el proceso de internacionalización del Programa se destacan los sellos de acreditación de la Escuela de Administración, nivel internacional se resalta la acreditación de alta calidad *Business Graduated Association* - BGA de la Escuela de Administración en 2019. Esta acreditación cubre todos los programas de la Escuela, tanto el pregrado como las maestrías y el doctorado. Lo que acredita BGA se construye sobre los principios de AMBA, pero no a nivel del programa sino a nivel de la escuela a la que pertenece el programa. Lo anterior, es un reconocimiento que le permite al Programa garantizar los mejores estándares en términos de infraestructura, cuerpo docente, pertinencia de la malla curricular, internacionalización, entre otros factores.

Figura 7. Reconocimiento y acreditación



Fuente: Información Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, 2023.

Con el fin de conocer la percepción de estudiantes y profesores sobre los aspectos que propenden por la cooperación con otras universidades a nivel nacional e internacional, se incluyeron diversas

preguntas en las encuestas realizadas a estos grupos de interés. 87% de los profesores califican con 4 y 5 su conocimiento sobre estos aspectos y el 95% se muestran satisfechos con la manera en la que el Programa y la Institución promueven la interacción de estudiantes y profesores en ambientes nacionales e internacionales. Igualmente, 93% de los profesores considera que el Programa tiene una interacción con el entorno nacional e internacional pertinente. El 87% de los estudiantes consideran como excelente y muy bueno el grado en que se promueve la interacción de ellos y sus profesores en ambientes nacionales e internacionales, específicamente en aspectos como movilidad, pasantías, conferencias, invitaciones, convenios, entre otros.

El Programa también, en su organización y actualización de aspectos curriculares, toma como referencia las tendencias de la disciplina a nivel nacional e internacional, y monitorea regularmente otros programas en el país y otros como Chile, España, México, Perú, Portugal. Esto puede verse en el [Anexo 49. Informe de referentes nacionales e internacionales](#).

En cuanto a convenios, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta con aquellos institucionales para cooperación y movilidad que aplican a la Escuela de Administración y en general, aquellos que son marco con cubrimiento a todos los programas de la Universidad EAFIT. La movilidad entrante muestra ocho estudiantes entrantes en el periodo 2018-2 a 2020-1, con cuatro de ellos procedentes de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México), y los otros cuatro, de procedencia nacional (Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad de Antioquia). Adicionalmente, un estudiante de movilidad entrante en un posgrado de ingeniería matriculó una materia con la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, para un total de 9 estudiantes en movilidad entrante.

Continuando con los convenios, se cuenta con un acuerdo de colaboración con la Universidad del Desarrollo, de Chile, que se encuentra en proceso de activación con la Maestría. Este convenio, ya firmado por la Universidad del Desarrollo, incluye las siguientes posibilidades de colaboración:

- Intercambio de información y materiales que sean de interés mutuo;
- Intercambio de estudiantes y profesores de pregrado y postgrado;
- Pasantías, prácticas, internados y rotaciones clínicas para alumnos de pre y postgrado, según aplique en cada caso;
- Programas Cortos de Estudio para estudiantes de pregrado y postgrado;
- Planes para convalidación recíproca de estudios de titulación, conducentes a Doble Titulación;
- Proyectos de colaboración académica a través de plataformas virtuales; y
- Otras formas de cooperación que ambas instituciones puedan acordar en conjunto

Entre 2007 y 2018 el Programa lideró y acompañó un convenio de movilidad entrante entre la Universidad EAFIT y la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú sobre Responsabilidad Social y Gerencia Social, la cual consistía en una experiencia académica y cultural que brindaba a los estudiantes de posgrado de la universidad visitante charlas académicas y visitas empresariales con el propósito de conocer prácticas organizacionales referentes a nivel nacional e internacional. Cada año participaban entre 10 y 15 estudiantes en esta movilidad entrante. Actualmente, la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales lidera la iniciativa.

Así mismo, la Maestría promueve en los estudiantes una experiencia académica internacional por medio de una pasantía, a la cual se vinculan voluntariamente los estudiantes, tiene una duración de dos semanas donde viven una inmersión internacional de carácter académico y cultural que comprende el curso de Habilidades Gerenciales y Negociación Internacional, así como, algunas experiencias con visitas a organizaciones de diferentes sectores de la economía. Cerca de 12 estudiantes han participado en las pasantías internacionales en los últimos 5 años (ver [Anexo 14. Informe de pasantías](#)).

De otro lado, la aplicación de lo impartido en el Programa en situaciones y problemáticas institucionales con el proyecto integrador, las pasantías, y la experiencia de los profesores

compartida en el aula, hacen que el Programa se inserte en ambientes nacionales e internacionales satisfactoriamente. Además, a nivel curricular, los referentes nacionales e internacionales permiten su organización y actualización para estar a la vanguardia disciplinar y cumplir con altos estándares de calidad. Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo autoevaluador le otorga a esta característica una calificación de 4.5, es decir que se cumple en alto grado.

Anexo 14. Informe de pasantías

Anexo 49. Informe de referentes nacionales e internacionales

5.7.2. Característica 32. Relaciones externas de profesores y estudiantes

Los procesos de movilidad en la Universidad EAFIT están centrados en el propósito de crear oportunidades para que los miembros de la comunidad académica conecten sus actividades con el resto del mundo. Este propósito se enmarca igualmente en los objetivos institucionales asociados al modelo educativo y al desarrollo de alianzas para construir sociedad.

En cuanto al relacionamiento externo de profesores, los proyectos de innovación y/o consultoría han permitido que diversas organizaciones del país se vean impactadas por la labor de formación e intervención en asuntos asociados con el desarrollo humano organizacional. En el periodo 2016-2021, las siguientes organizaciones han contado con la asesoría o consultoría de EAFIT en estos temas:

- Frisby
- Colegio Alemán
- Compensar
- BID
- Renting Colombia
- Universidad de San Buenaventura Medellín
- ESE Metrosalud
- Mazda
- Transmilenio
- Transportes Unidos La Ceja

En materia de movilidad académica, a través de Internacionalización EAFIT, la Maestría tiene la opción de participar en convenios nacionales e internacionales firmados con instituciones reconocidas por su trayectoria y alta calidad (EAFIT hace parte del convenio Sígueme y G8 a nivel nacional). Como se mencionó anteriormente, estos convenios han permitido que en el período 2018-2 a 2020-1, ocho estudiantes hayan hecho estudios en el Programa, cuatro de ellos procedentes de la Universidad Autónoma de Tamaulipas de México, y cinco de procedencia nacional (Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad de Antioquia). Adicionalmente, un estudiante de movilidad entrante en un posgrado de ingeniería matriculó una materia con la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, para un total de 9 estudiantes en movilidad entrante.

Adicionalmente, la movilidad académica de los profesores se soporta en su vinculación activa a diversas organizaciones académicas que reúnen profesores e investigadores en áreas específicas del conocimiento. Su relacionamiento con el exterior con instituciones y redes nacionales e internacionales es amplio gracias a las ponencias, misiones y participación en actividades académicas a través de alianzas y membresías. En el período 2018-2022, los profesores de planta participaron como ponentes en eventos internacionales de diferente índole. En la siguiente tabla se relaciona la participación por año.

Tabla 41. Participación de profesores en eventos internacionales

Nombre completo	País	Objeto	Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)
Maria Alejandra Gonzalez	Dubái	Ponencia	28/6/2017	5/7/2017
Johnny Orejuela	México	Ponencia	23/7/2017	27/7/2017
Mariano Gentilin	México	Ponencia	25/9/2017	27/9/2017
Maria Alejandra Gonzalez	El Salvador	Participación en Eventos	24/1/2018	28/4/2018
Maria Alejandra Gonzalez	España	Participación en Eventos	8/2/2018	15/2/2018
Jhonny Orejuela	España	Ponencia	1/3/2018	4/3/2018
Maria Alejandra Gonzalez	Argentina	Ponencia	9/3/2018	10/3/2018
Mariano Gentilin	Argentina	Ponencia	22/3/2018	24/3/2018
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Estados Unidos	Pasantía de investigación	27/4/2018	13/6/2018
Carlos Mario Betancur Hurtado	España	Misión Académica	20/6/2018	15/7/2018
Beatriz Amparo Uribe	Perú	Pasantía de investigación	21/6/2018	10/7/2018
Maria Alejandra Gonzalez	Estados Unidos	Participación en Eventos	21/6/2018	9/7/2018
Rodrigo Muñoz Grisales	México	Ponencia	6/8/2018	10/8/2018
María Andrea de Villa	Francia	Ponencia	22/9/2018	25/9/2018
Maria Alejandra Gonzalez	Bolivia	Participación en Eventos	12/3/2019	20/3/2019
Beatriz Amparo Uribe	Guatemala	Programas de corta duración	26/5/2019	1/6/2019
Maria Alejandra Gonzalez	Dinamarca	Ponencia	24/6/2019	27/6/2019
Mariano Gentilin	Inglaterra	Ponencia	27/6/2019	29/6/2019
Juan Pablo Roman Calderón	Estados Unidos	Ponencia	3/10/2019	6/10/2019
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Estados Unidos	Ponencia	17/4/2020	18/4/2020
María Andrea de Villa	Inglaterra	Ponencia	14/6/2020	17/6/2020
Maria Alejandra Gonzalez	Estados Unidos	Ponencia	27/5/2021	29/5/2021
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Holanda	Ponencia	8/7/2021	10/7/2021
María Andrea de Villa	Estados Unidos	Ponencia	30/7/2021	3/8/2021
María Andrea de Villa	Estados Unidos	Ponencia	18/9/2021	21/9/2021
Mariano Gentilin	India	Ponencia	16/12/2021	18/12/2021
María Andrea de Villa	Estados Unidos	Ponencia	6/4/2022	8/4/2022

Resultados proceso de autoevaluación | 111

Nombre completo	País	Objeto	Fecha Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha Final (dd/mm/aaaa)
Carlos Mario Betancur Hurtado	Israel	Programas de corta duración	22/6/2022	17/7/2022
Carlos Mario Betancur Hurtado	Israel	Pasantía Académica	25/6/2022	16/7/2022
Catalina Giraldo Henao	España	Pasantía Académica	26/6/2022	22/7/2022
Catalina Giraldo Henao	España	Movilidad sin convenio	29/6/2022	17/7/2022
Maria Alejandra Gonzalez	Estados Unidos	Ponencia	5/7/2022	6/7/2022
Jhonny Orejuela	Chile	Congreso Interamericano de Psicología	20/7/2022	22/7/2022
María Andrea de Villa	Estados Unidos	Ponencia	4/8/2022	8/8/2022
María Andrea de Villa	Inglaterra	Ponencia	16/9/2022	16/9/2022
Maria Alejandra Gonzalez	Estados Unidos	Ponencia	17/9/2022	18/9/2022
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Inglaterra	Ponencia	17/9/2022	20/9/2022
María Andrea de Villa	Canadá	Ponencia	30/9/2022	3/10/2023
Maria Alejandra Gonzalez	Egipto	Asistencia a eventos	4/11/2022	14/11/2022
Maria Alejandra Gonzalez	Polonia	Ponencia	5/7/2023	9/7/2023

Fuente: construcción propia con información institucional, 2023.

El 87% de los profesores califican como muy bueno o excelentes su conocimiento sobre los aspectos que propenden por la cooperación con otras universidades a nivel nacional e internacional y el 95% se muestra satisfecho con la manera en la que el Programa y la Institución promueven la interacción de estudiantes y profesores en ambientes nacionales e internacionales. De igual manera, 93% de los profesores considera que el Programa tiene una interacción con el entorno nacional e internacional pertinente. Por parte de los estudiantes, el 87% considera como excelente y muy bueno el grado en que se promueve la interacción de estudiantes y profesores en ambientes nacionales e internacionales, específicamente en aspectos como movilidad, pasantías, conferencias, invitaciones, convenios, entre otros.

En la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se evidencia la participación en proyectos de cooperación académica y científica de profesores y estudiantes con otras instituciones o entidades nacionales y extranjeras. Esto a través de proyectos cofinanciados, proyectos de innovación, movilidad estudiantil entrante, desarrollo de proyectos aplicados por parte de estudiantes, pasantías y participación de profesores en ponencias.

Es importante señalar que, dado a su naturaleza de maestría en profundización, no en investigación, es difícil esperar un alto impacto académico de estudiantes a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con las evidencias de participación de profesores en actividades con agentes del exterior y redes de toda índole, la movilidad estudiantil entrante y el impacto de la consecución de proyectos prácticos con aplicación en organizaciones, el equipo autoevaluador le otorga a esta característica una calificación de 4.7, es decir que se cumple plenamente.

5.7.3. Característica 33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional no tiene exigencia de una segunda lengua para el ingreso de sus estudiantes al Programa y tampoco lo tiene para la culminación y egreso. Si bien esto no es un requisito, desde la jefatura del Programa se ha promovido entre los profesores, la inclusión de contenidos en inglés dentro del material de apoyo docente. También, se ha informado a los estudiantes que, si bien esto no es un requisito, eventualmente van a enfrentarse con lecturas, ejercicios, videos, presentaciones, entre otras, en inglés, y estas deben ser cubiertas y estudiadas de la misma manera como si fueran en castellano.

Adicionalmente, no solo las asignaturas incluyen material bibliográfico en inglés, sino que también, para estructurar sus propuestas de trabajo de grado y desarrollar su trabajo de grado, los estudiantes deben consultar bibliografía en inglés, acudiendo a la búsqueda en bases de datos internacionales, que les permita fuentes bibliográficas pertinentes para desarrollar el planteamiento de su problema y la construcción de su marco conceptual.

Para conocer la apreciación de los profesores en cuanto a las estrategias que tiene el Programa para desarrollar las habilidades en segunda lengua que contribuyen a mejorar el perfil profesional de los estudiantes, se indagó por su percepción sobre los cursos dictados en segunda lengua, a esto el 14% manifiesta no saber, y el 62% los califica como buenos o excelentes. En cuanto a la difusión y lectura de materiales bibliográficos en una segunda lengua, el 91% de los profesores estima esto como bueno o excelente. El 77% de los profesores califican como muy buena o excelente la interacción de estudiantes y profesores con comunidades no hispanohablantes y los convenios de movilidad con universidades no hispanohablantes.

Los estudiantes por su parte, si bien no les es exigido un nivel de inglés particular de ingreso o egreso en el Programa, por sus respuestas en las encuestas de apreciación, consideran que las estrategias que se tienen para desarrollar o mejorar las habilidades en segunda lengua, podrían ser más estrictas. El 61% califica como muy bueno o excelente la difusión y uso de materiales bibliográficos en una segunda lengua, y el 44% otorga esta calificación a la interacción con estudiantes y profesores con comunidades no hispanohablantes.

Es importante resaltar que para los profesores de cátedra el porcentaje de desconocimiento sobre los aspectos relacionados con el desarrollo de una segunda lengua por los que se indagaron en la encuesta de apreciación, están entre 20% y 30%, lo que refleja una oportunidad de mejora en cuanto el conocimiento de las estrategias y acciones tomadas por el Programa para el desarrollo de segunda lengua es importante que lo tenga toda su comunidad académica, para poder sacar provecho de todas las oportunidades que surgen continuamente en el programa, el área académica y la Escuela de Administración.

Por su parte, el informe de resultados de la encuesta a graduados encontró que el 86.44 % de ellos hablan una segunda lengua, donde el inglés representa el 82.35% y el 11.86 % habla una tercera lengua, donde el portugués representa un 85.71 %.

Gráfica 30. Porcentaje de graduados que hablan segunda lengua



Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, 2022.

Gráfica 31. Porcentaje de graduados que hablan tercera lengua



Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional y Vínculos, 2022.

Según el informe presentado en el Anexo 67. *Habilidades comunicativas en segunda lengua*, la Escuela de Administración ha programado entre el 2017 y el 2022, 210 conferencias en modalidades virtual y presencial dirigidas a estudiantes del Programa, sobre diversos temas de actualidad, con la finalidad de reforzar su proceso de formación. Algunos de estos eventos son de carácter internacional y se imparten en idioma inglés. Así mismo, dentro de la oferta de eventos que la Universidad ofrece a la comunidad universitaria, algunos son orientados en este idioma.

La inclusión de materiales bibliográficos y de apoyo docente en inglés es la estrategia del Programa para desarrollar o mejorar las habilidades en una segunda lengua durante el proceso de formación en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional y para la interacción con comunidades no hispanohablantes.

De acuerdo con lo reportado en esta característica, el equipo autoevaluador le otorga una calificación de 4,5; es decir que se cumple en alto grado.

Anexo 67. Habilidades comunicativas en segunda lengua

5.7.4. Conclusiones del Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional

La aplicación de lo impartido en el Programa en situaciones y problemáticas institucionales con el proyecto integrador, las pasantías, y la experiencia de los profesores compartida en el aula, hacen que se inserte en ambientes nacionales e internacionales, satisfactoriamente. Además, en cuanto a lo curricular, los referentes a nivel nacional e internacional permiten su organización y actualización para estar a la vanguardia disciplinar y cumplir con altos estándares de calidad.

En la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se evidencia la participación en proyectos de cooperación académica y científica de profesores y estudiantes con otras instituciones o entidades nacionales y extranjeras. Esto a través de proyectos cofinanciados, proyectos de innovación, movilidad estudiantil entrante, desarrollo de proyectos aplicados por parte de estudiantes, pasantías y participación de profesores en ponencias.

La inclusión de materiales bibliográficos y de apoyo docente en inglés es la estrategia del Programa para desarrollar o mejorar las habilidades en una segunda lengua durante el proceso de formación y para la interacción con comunidades no hispanohablantes. Desde el año 2022 se cuenta con un esfuerzo de promoción, por parte de la coordinación de la Maestría, para la inclusión de material bibliográfico y pedagógico en lengua inglesa. A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional.

Tabla 42. Resultados obtenidos en el Factor 7

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	1,79%	4,50	Se cumple en alto grado
Relaciones externas de profesores y estudiantes	1,43%	4,70	Se cumple plenamente
Habilidades comunicativas en una segunda lengua	1,075	4,50	Se cumple en alto grado
Total Factor	4,29%	4,57	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.8. Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico

5.8.1. Característica 34. Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación.

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional es un programa de profundización. Su objetivo no es formar investigadores sino profesionales en el campo de la gestión humana capaces de interpretar, proponer e intervenir diferentes problemáticas organizacionales.

En línea con las competencias distintivas de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT en su proceso de acreditación internacional (ver Tabla 8. Desempeño profesional íntegro y

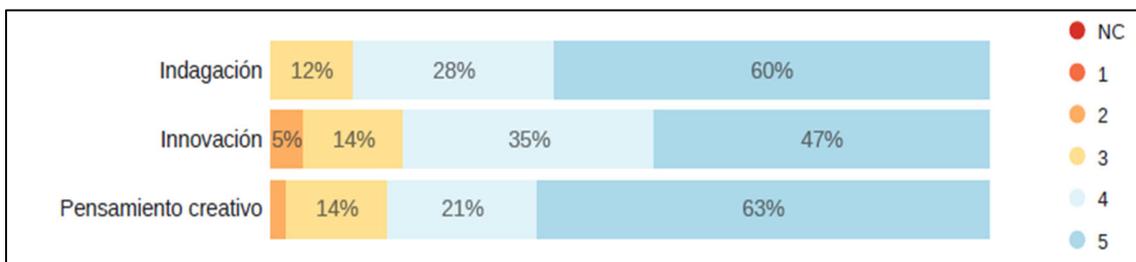
Tabla 10. **Pensamiento crítico**), la Maestría busca desarrollar las competencias de *integridad* y *pensamiento crítico* de sus estudiantes. Ellas están en relación directa con el pensamiento autónomo, crítico y ético que permite la identificación y *creación* de soluciones disciplinares en desarrollo humano por parte de los estudiantes.

En primera medida, vale mencionar el ciclo de fundamentación del Programa. En dicho ciclo, conformado por los cursos Ciencias Humanas en la Administración, Organizaciones, El Trabajo: Una Perspectiva Interdisciplinaria, Antropología de la Organización, Fundamentos Psicológicos y Psicoanalíticos, y Teoría de la Negociación, se apunta al ejercicio de las competencias de integridad y pensamiento crítico de los estudiantes. Lo anterior, atravesado por una perspectiva humanista. Las competencias así desarrolladas, se ejercitarán en los posteriores ejercicios investigativos que realizan los estudiantes dentro de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, valga decir, con carácter de profundización. De otro lado, como se menciona en la **Tabla 10. Pensamiento crítico**, una de las actividades a través de la que se pretende desarrollar estas competencias durante el transcurso de la Maestría es el trabajo de grado realizado por sus estudiantes. Es importante mencionar que, aunque la Maestría tiene un carácter de profundización, los estudiantes presentan un trabajo investigativo de grado como requisito para su grado. El proyecto que culminará en el trabajo de grado realizado por los estudiantes se desarrolla inicialmente en las asignaturas de Metodología y Seminario de Investigación. Adicionalmente, los estudiantes cuentan con la asesoría de profesores altamente capacitados en investigación. El trabajo de grado es finalmente evaluado por un jurado siguiendo un protocolo de selección y evaluación.

También contribuye con el desarrollo de las capacidades investigativas de los estudiantes poder participar de las actividades que ofrece la Institución en su agenda académica, de investigación, artística y cultural. Para las actividades de investigación, la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación dispone de las Agendas de Conocimiento sobre diversos temas como: tecnologías convergentes, ciudades inteligentes, estudios económicos y empresariales, salud, energías sostenibles, creación, cultura y arte, entre otros. Se pueden consultar las agendas en el siguiente link: <https://www.eafit.edu.co/investigacion/noticias/Paginas/agenda-educacion.aspx>. El programa también ofrece apoyo a través de la biblioteca de la Universidad EAFIT. Esta dependencia cuenta con una amplia programación de seminarios y eventos académicos que realiza de manera constante a lo largo del año y que están disponibles para todos los estudiantes, y para la comunidad en general. Estos eventos son de fácil acceso y se ofrecen en diversas modalidades como presencial y virtual. También se diferencian en niveles de aprendizaje: básico, intermedio y avanzado. Link de acceso: <https://www.eafit.edu.co/biblioteca/cursos-formacion/Paginas/inicio.aspx>

En cuanto a la percepción acerca del nivel de desarrollo de las competencias asociadas con la presente característica, a través del trabajo de grado –actividad investigativa- y otras actividades realizadas por los estudiantes en el curso de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, el 88% de los estudiantes considera que el desarrollo de la capacidad de indagación durante la maestría es excelente o muy bueno (ver Gráfica 32. *Percepción de los estudiantes frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica*). La percepción de los estudiantes frente al desarrollo de la competencia de innovación también es favorable, en tanto que el 82% de los estudiantes encuestados indica es excelente o muy buena. De manera similar, el 84% de los estudiantes encuestados manifiesta que la capacidad de pensamiento creativo se desarrolla durante la maestría de forma excelente o muy buena.

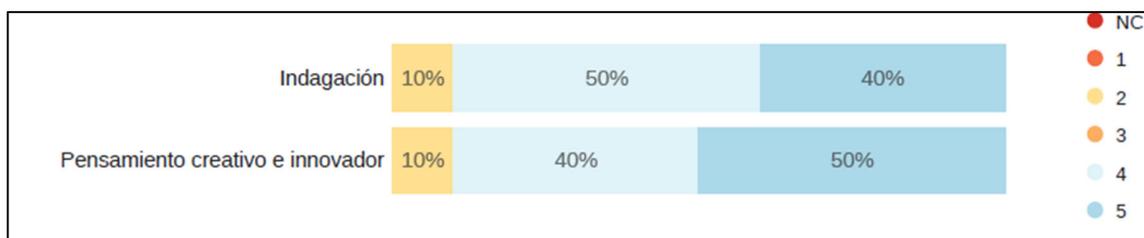
Gráfica 32. Percepción de los estudiantes frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO, 2022.

La percepción de los profesores de cátedra frente al desarrollo de las competencias de indagación y pensamiento creativo e innovador durante la Maestría está en línea con la de los estudiantes. Como se observa en la Gráfica 33. Percepción de los profesores de cátedra frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica, la percepción de los profesores de cátedra en cuanto al desarrollo de la capacidad de indagación es altamente favorable; el 90% de los encuestados señala que dicho desarrollo es excelente o muy bueno.

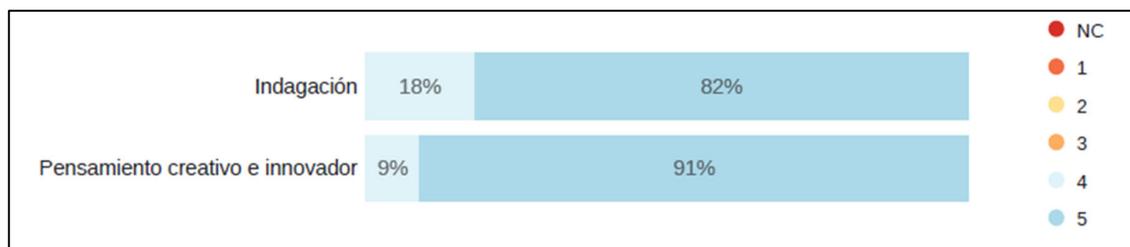
Gráfica 33. Percepción de los profesores de cátedra frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica



Fuente: Informe resultados encuesta cátedra – MDHO, 2022.

Finalmente, la percepción de los profesores de planta, frente al desarrollo de las competencias de indagación y pensamiento creativo e innovador de los estudiantes durante la Maestría es muy favorable. En resumen (ver Gráfica 34. Percepción de los profesores de planta frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica), los profesores de planta encuestados indican que el desarrollo de las capacidades de indagación y pensamiento creativo e innovador es excelente o muy buena.

Gráfica 34. Percepción de los profesores de planta frente al desarrollo de las capacidades asociadas con la característica



Fuente: Informe resultados encuesta planta – MDHO, 2022.

5.8.2. Conclusión de la Característica 34

Tomando como base que la Maestría es un programa de profundización. Su objetivo no es formar investigadores sino profesionales en el campo de la gestión humana capaces de enfrentar y solucionar diferentes problemáticas gerenciales. Así mismo, contempla un trabajo de grado en el cual los estudiantes logran desarrollar competencias en investigación, así como las respuestas de los distintos actores involucrados en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional frente al desarrollo de las competencias asociadas a la característica (i.e. Indagación, pensamiento creativo e innovador), el comité autoevaluador concluye el Programa cumple plenamente y le da una calificación de 4.7 en esta característica.

5.8.3. Característica 35. Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación.

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta con el apoyo de 6 grupos de Investigación reconocidos por MinCiencias. La mayoría de dichos grupos (4; Administración y Organizaciones, Estudios Internacionales, Estudios en Mercadeo y el Método Analítico) están clasificados en la máxima categoría (A1), mientras que uno de los grupos está clasificado como A (Derecho y Poder), y otro como B (Estudios en Psicología). Los grupos que apoyan la Maestría están afiliados a la Escuela de Administración, de Humanidades y de Derecho. A estos grupos no solo están afiliados los profesores de la Maestría, sino los asesores de trabajo de grado de los estudiantes. De los profesores de la Maestría, 3 están clasificados en MinCiencias como investigadores Senior, 2 como clasificados como asociados, 1 junior, y de los otros no se cuenta con información al respecto. Lo anterior da cuenta de la calidad de la producción académica de los profesores del Programa, relacionada con los contenidos que estos últimos sirven en la Maestría.

A continuación (Tabla 43. Profesores asociados al Programa, afiliación a grupos de investigación) se encuentran los enlaces al perfil de Google Scholar o CvLAC de los profesores asociados al Programa.

Tabla 43. Profesores asociados al Programa, afiliación a grupos de investigación

Profesor	Grupo de Investigación	Perfil Google Scholar	Perfil CvLac
Adelaida Acosta Posada	Derecho y Poder	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001535621	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Beatriz Amparo Uribe De Correa	Administración y Organizaciones	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000171476	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Carlos Mario Betancur Hurtado	Administración y Organizaciones	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=CA9uZroAAAAJ	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Carlos Mario Henao Galeano	El método analítico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y humanas (EAFIT - U de A)	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=H2GefgcAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Diego Alexander Vanegas Serna	Sin información	Sin información	Sin información
Diego Rene Gonzales Miranda	Administración y Organizaciones	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=7eZLLRcAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Francisco Dario Lopez Gallego	Administración y Organizaciones	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000045233	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Jonny Javier Orejuela Gómez	El método analítico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=7CT5cRUAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)

Resultados proceso de autoevaluación | 118

Profesor	Grupo de Investigación	Perfil Google Scholar	Perfil CvLac
	humanas (EAFIT - U de A)		
Juan Carlos Jurado Jurado	Historia Empresarial	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=8dtA5VcAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Juan Carlos Monroy Osorio	Estudios en Mercadeo	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=BYm5nvsAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Juan David Escobar Valencia	Sin información	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001504851	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Juan David Perez Patiño	Sin información	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001488632	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Juan Diego Lopera Echavarría	El método analítico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y humanas (EAFIT - U de A)	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=xs4KPqIAAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Juan Pablo Roman Calderon	Administración y Organizaciones	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=nVLqCB0AAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Administración y Organizaciones	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=i2R0IKQAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Milena Margarita Villamizar Reyes	Estudios en Psicología	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=PzCj0SAAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Rodrigo Muñoz Grisales	Administración y Organizaciones	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=NA0_C9kAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)
Sara Cristina Aguilar Barrientos	Estudios Internacionales	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=kAQKuEEAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate	CvLAC - RG (minciencias.gov.co)

Fuente: elaboración propia, 2023.

Para atender su compromiso con la investigación, la Maestría, dentro de su plan de estudios, incluye las asignaturas de Metodología de Investigación y Seminario de Investigación, que tienen como propósito capacitar y apoyar a los estudiantes en la estructuración de la propuesta de trabajo de grado y los acompaña en su desarrollo, y el trabajo de grado se establece como requisito para optar al título de maestros. El curso orienta a los estudiantes para que logren adelantar su trabajo de grado con rigor académico y fortalezcan sus habilidades investigativas. En estas asignaturas se desarrollan actividades propias del aprendizaje colaborativo, al combinar trabajo individual con actividad grupal, discusiones, puesta en común, sentido crítico, escucha, lectura y revisión constante del avance del proyecto.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, el propósito de las maestrías es ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinares, interdisciplinarios o profesionales y dotar a la persona de los instrumentos básicos que la habilitan como investigador en un área específica de las ciencias o de las tecnologías o que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en un campo de la filosofía, de las humanidades y de las artes. (Ministerio de Educación Nacional, Decreto 1295 de 2010, art. 24). El reglamento de trabajos de Investigación Maestrías, especifica el objetivo de las maestrías en profundización como la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, así: “La maestría de profundización busca el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinar, interdisciplinario o profesional, por medio de la asimilación o apropiación de saberes, metodologías y, según el caso, desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos (2012). (Ver Anexo 65. Reglamento trabajos de investigación de maestrías).

El estudiante puede seleccionar libremente si el asesor temático de su trabajo es un profesor interno o un profesional externo, es decir de otra universidad o de una organización, que mínimo tenga título de maestría y demuestre en su hoja de vida la experticia requerida para apoyar al estudiante de acuerdo con el campo del saber en el que se ubica el tema de interés. La flexibilidad para aceptar docentes de otras universidades o personas expertas vinculadas a organizaciones que cumplan los requisitos de formación exigidos por el Reglamento de Trabajos de Investigación Maestrías, lo que propicia una interacción con el entorno externo que contribuye a la formación integral de los estudiantes.

En sintonía con el compromiso del Programa con la investigación, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional propicia espacios en los cuales los graduados socializan las investigaciones desarrolladas como trabajo de grado, de tal manera, que se genere impacto y difusión del conocimiento a la comunidad universitaria sobre los resultados y conclusiones de los ejercicios de investigación. Es una estrategia que permite que los aprendizajes trasciendan de quedar en el repositorio de la biblioteca institucional y se compartan y sirvan a la comunidad. Algunos de estos encuentros han quedado grabados y publicados en el sitio web del Programa (<https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestría-desarrollo-humano-organizacional/Paginas/foros.aspx>).

Para contribuir al desarrollo de capacidades de investigación, la Escuela de Administración, a la que pertenece el programa, tiene nueve grupos de investigación muy bien clasificados según las categorías de Colciencias. Las investigaciones adelantadas por los profesores en estos grupos ofrecen resultados que se convierten en temáticas de los cursos que ellos imparten en el programa y, también, incrementan el material bibliográfico de apoyo para los estudiantes. Así mismo, les permite a los estudiantes disponer de varias líneas de investigación en las que pueden participar según el tema de su interés.

5.8.4. Conclusión de la Característica 35

Tomando como base la buena categorización que tienen los grupos de investigación que apoyan la Maestría, los perfiles de los profesores asociados a la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, y su producción académica - la cual nutre los cursos que estos sirven en el Programa-; así como el trabajo de grado que desarrollan los estudiantes con apoyo de dos asignaturas y profesores que cumplen el rol de asesores, el comité autoevaluator concluye que el Programa cumple plenamente y le da una calificación de 4.7 a esta característica.

5.8.5. Conclusiones del Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico

Es de destacar que las percepciones de los distintos actores acerca del desarrollo de competencias asociadas al factor obtuvieron una proporción alta en las máximas calificaciones. Asimismo, y a pesar de que la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional es considerada un programa en profundización, es notable que está apoyada por grupos de investigación de alta calidad – reconocidos por MinCiencias- y por investigadores con producción también de alta calidad. A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico.

Tabla 44. Resultados obtenidos en el Factor 8

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	4,24%	4,70	Se cumple plenamente
Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	4,24%	4,70	Se cumple plenamente
Total Factor	8,48%	4,70	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.9. Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa

5.9.1. Característica 36. Programas y servicios

La Universidad EAFIT concibe el bienestar desde sus declaraciones de gobernabilidad en las cuales contempla la definición de principios, políticas, responsabilidades y pautas de comportamiento que involucran los diferentes grupos de interés, con el propósito de dotar de un sistema de buen gobierno que oriente y defina las reglas (ver detalles en el [Anexo 68. Declaración de Gobernabilidad](#)).

En ese sentido, las políticas de bienestar se declaran una construcción permanente y donde participan diferentes actores como: estudiantes, profesores, graduados, administrativos, entre otros. Y expresamente el concepto de Bienestar como una búsqueda común de responsabilidades compartidas, en las que todos y cada uno de los miembros de la comunidad deben contribuir al desarrollo de sus capacidades, al logro de su autonomía, y a la consecución de un equilibrio emocional que les permitan asumir y resolver problemas de forma creativa, dentro de un ambiente solidario y respetuoso de la singularidad. Asimismo, la Institución y el Programa se acogen a los Lineamientos de Política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (ver [Anexo 69. Lineamientos de Política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior](#)) y garantiza sus características de coherencia, flexibilidad y sostenibilidad; en tanto, el bienestar es pensado desde la normativa nacional y los lineamientos institucionales, se adapta al contexto externo e interno y permanece en el tiempo.

La Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario es la encargada de liderar las políticas que enmarcan los programas y servicios asociados al bienestar y, en sus declaraciones sobre el direccionamiento estratégico se propone hacer del bienestar un valor individual y colectivo en la comunidad eafitense. Desde la conciencia del mutuo cuidado, con base en los valores institucionales invita a que la vida sea un vivir bien. Por lo anterior, esta Dirección ha definido tres líneas de acción que enmarcan la oferta de programas y servicios ofrecidos que son:

- Vida Universitaria: servicios dirigidos al cuidado, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida estudiantil y laboral.
- Representación Universitaria: acompañamiento para la participación y representación universitaria.
- Formación y Desarrollo: servicios de apoyo que contribuyen al mejoramiento académico, laboral y a la formación integral.

Lo anterior, apoyado en 7 áreas desde las cuales se materializan los programas y servicios de bienestar universitario. Entre las dependencias que componen esta Dirección están: Desarrollo de empleados, Asuntos profesoraes, Gestión de capacidades, Desarrollo estudiantil, Deportes y recreación, Género, diversidad e inclusión, Servicio médico y SST y Desarrollo artístico, los programas que ofrecen se pueden agrupar en las siguientes dimensiones: cultural, social, moral, intelectual, psicoafectiva y física; con cubrimiento a los siguientes grupos de interés: estudiantes, profesores, empleados, jubilados, graduados y familiares (ver [Anexo 70. Información General de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar](#)).

Tabla 45. Participación de estudiantes del Programa en los servicios de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, 2017-2022

Servicio	Semestre											
	20171	20172	20181	20182	20191	20192	20201	20202	20211	20212	20221	20222
Gestión de capacidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo Estudiantil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deportes y Recreación	0	0	3	4	5	7	2	1	0	2	0	0
Desarrollo Artístico	0	0	2	1	0	3	3	3	1		0	0
Servicio médico y SST	0	0	1	3	1	0	2	2	3	2	0	0
Totales	0	0	6	8	6	10	7	6	4	4	0	0

Fuente: elaboración propia con base a información institucional.

Con relación a la participación de los graduados del programa en los servicios de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario, se han concentrado únicamente en los servicios de deportes y recreación, con la participación de un graduado entre el segundo semestre de 2019 y el segundo semestre de 2021, en el primer semestre de 2022 participaron dos graduados.

Tabla 46. Descripción Dirección Desarrollo Humano-Bienestar Universitario

Dependencia	Función
Asuntos Profesorales	“Apoya el perfeccionamiento del conocimiento y el mejoramiento de nivel académico e investigativo de sus profesores buscando con ellos tener un cuerpo profesoral actualizado y calificado para desempeñarse de la mejor forma en los campos de acción profesoral” (Reglamento para la Formación y Capacitación Profesoral, Estatuto Profesoral, pág. 97).
Desarrollo Estudiantil	Ofrece diversos programas que promueven el desarrollo de aptitudes psicosociales y sicopedagógicas de los estudiantes, el objetivo es que estos potencien sus habilidades cognitivas y emocionales para contribuir al desempeño académico.
Desarrollo de Empleados	Presta un servicio a todas las personas vinculadas a la institución, pensando estrategias que den flexibilidad a la jornada laboral, pensando en las necesidades psicológicas, sociales, y cognitivas de sus empleados.
Servicio Médico y Seguridad y Salud en el trabajo	Ofrece cobertura del servicio médico ocupacional para toda la comunidad vinculada, mientras cuida la salud y promueve la seguridad de los empleados frente a los posibles riesgos laborales y profesionales a los cuales está expuesta.
Desarrollo Artístico	Promueve el desarrollo estético, artístico, y emocional de la comunidad a través de programas, muestras artísticas, musicales, cursos, entre otras actividades que apuntan al desarrollo bio-psico-emocional.
Deportes	Promueve el desarrollo físico de la comunidad a través de servicios e iniciativas que promueven el mutuo cuidado a través de actividades deportivas y de recreación.
Gestión del Cambio	Busca comprender los cambios en el entorno social para promover campañas y estrategias que lleven a la adaptación del cambio y los nuevos retos que estos traen consigo.
Género, Equidad, e Inclusión	Declara las políticas por la integridad y el respeto que busca generar un entorno de respeto mutuo sin temor a la exclusión por motivos asociados al género, la orientación sexual, la raza, la ideología, las creencias, o cualquier tipo de opción personal. Presta servicios de atención a casos de la comunidad en situación de vulnerabilidad.

Fuente: elaboración propia con información de Desarrollo Humano y Bienestar Universitario.

El **Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo** trabaja en la promoción del autocuidado y la prevención enfermedades, la creación de hábitos saludables que se traduzcan en una mejor calidad de vida; sus programas están soportados en una amplia oferta de servicios, entre los más utilizados se identifican: medicina general, salud mental, odontología, nutrición, primeros auxilios,

sala de lactancia, entre otros. Entre 2017 y 2022 más de 800 estudiantes de posgrado (14 del Programa), 2400 profesores y alrededor de 1800 graduados se han beneficiado de esta oferta (ver [Anexo 71. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo](#)).

En lo que se refiere a los programas de **Deportes**, se propende no solo por el desarrollo de las habilidades físicas, sino por la generación de cambios de actitud que generen equilibrio entre mente y cuerpo. Desde 2017 más de 740 estudiantes de posgrado (24 del Programa), 330 profesores y 900 graduados (11 del Programa) han participado de cursos como: ajedrez, atletismo, baloncesto, frisbee ultimate, fútbol, tenis, volibol, karate-do, caminata, natación, hidro aeróbicos, kung-fu, entre otros (ver [Anexo 72. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Deporte y Recreación](#)).

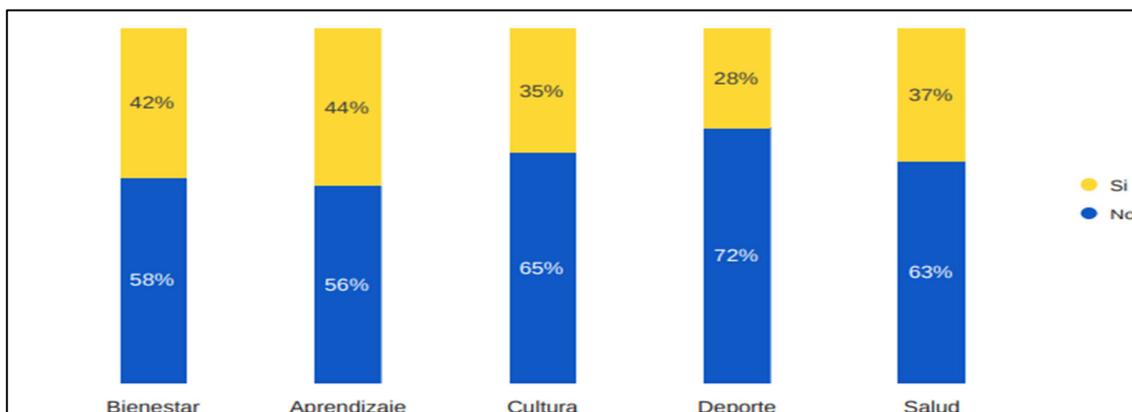
Por su parte, **Desarrollo Artístico** brinda espacios para expresar las habilidades culturales y artísticas de una forma divertida y para realizar una introspección orientada al conocimiento personal. Los servicios de con mayor acogida por los usuarios son: joyería, fotografía, danza, pintura, salsa, amigurumis, ilustración, automaquillaje, lettering, tejido a dos agujas, street photography, cocina, grupo letras, coro, feng shui, grupo musical, entre mucho otros. Es así, como en los últimos 5 años cerca de 280 estudiantes de posgrado (13 del Programa) y 770 graduados (15 del Programa) han participado de los cursos de desarrollo artístico (ver [Anexo 73. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Artístico](#)).

Los programas de **Desarrollo Estudiantil** tienen el propósito de contribuir a los procesos de crecimiento, bienestar y aprendizaje de los estudiantes en sus dimensiones psíquica, social, académica y económica a través de estrategias de acogida, apoyo, beneficios y formación integral que favorecen su salud mental, estabilidad y permanencia estudiantil. Esta oferta es la de más alta participación en la cual aproximadamente 4130 estudiantes de posgrado (123 del Programa) han acudido a servicios como: asesoría académica, atención psicológica, charlas de salud mental, programa de becas, representación estudiantil y profesoral, curso de escritura académica, curso de técnicas de estudio, talleres, entre otros. Asimismo, cerca de 124 profesores y 37 graduados se han beneficiado de los programas de Desarrollo Estudiantil en los últimos 5 años (ver [Anexo 74. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Estudiantil](#)). Se destaca que, la oferta de bienestar no tiene costo para sus públicos directos: estudiantes, profesores, empleados, entre otros. Y beneficia, no solo a la comunidad universitaria, sino a sus familiares con acceso sin costo parcial o total para algunos de los programa y servicios.

En relación **Género, equidad e inclusión**, la Universidad ha emprendido acciones importantes para desarrollar las rutas de prevención y de atención que se contemplan en el protocolo para una vida libre de violencia y discriminación en razón del género, la sexualidad diversa, la pertenencia étnico racial, la vulnerabilidad económica y la discapacidad y, trabajar articuladamente con las distintas dependencias institucionales para garantizar la igualdad de trato, de oportunidades para el acceso y la permanencia en la Institución (ver [Anexo 70. Información General de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar](#) y en el [Anexo 75. Género, Diversidad e Inclusión](#)). En los protocolos mencionados anteriormente, se constituyen definiciones, principios, ámbitos de aplicación y responsabilidades, acciones de prevención y rutas de acción orientadores de la comunidad eafitense.

Al indagar a la comunidad universitaria sobre la oferta de servicios y programas para el bienestar, más del 55% de los estudiantes afirman no conocer o no haber participado de la oferta, siendo los de mayor porcentaje: Deporte (72%), Cultura (65%) y Salud (63%). Sería relevante, conocer las razones de los estudiantes entre ellas socialización de la oferta, flexibilización de horarios o capacidad institucional.

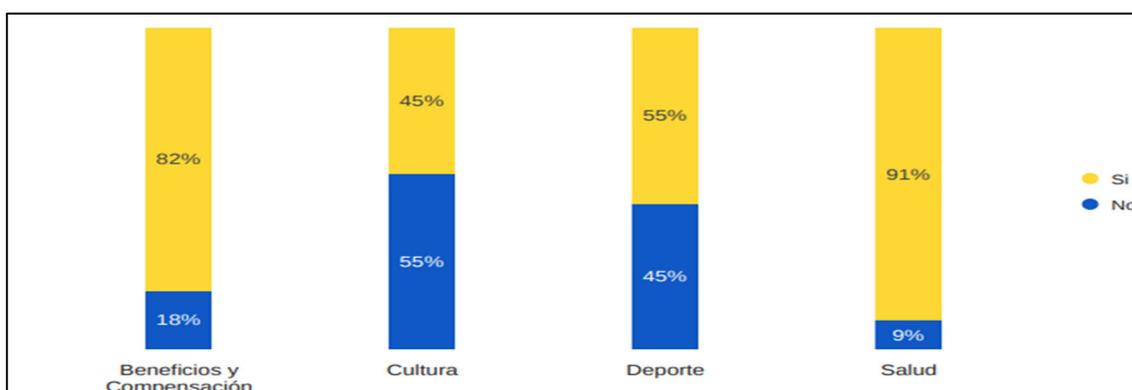
Gráfica 35. Conocimiento o uso de los estudiantes de algunos de los programas y servicios ofrecidos por la Institución



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Por su parte, se evidencia un contraste entre los profesores de cátedra y de planta sobre los programas y servicios. Se evidencia un mayor porcentaje de conocimiento o participación en las respuestas de los profesores de planta sobre los servicios y programas que corresponden a la categoría de Beneficios y Compensación, Deporte y Salud, lo cual podría derivarse de los beneficios asociados al tipo de contratación. A continuación, se relaciona la gráfica correspondiente a profesores de planta:

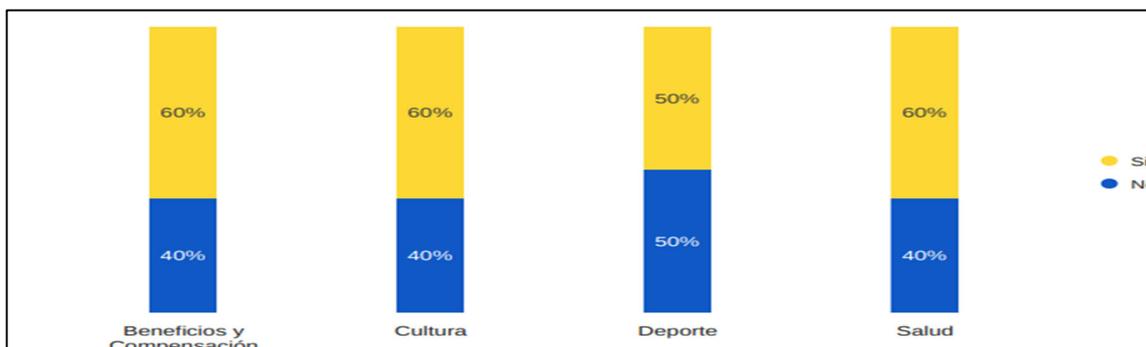
Gráfica 36. Conocimiento o uso de los profesores de planta de algunos de los programas y servicios ofrecidos por la Institución



Fuente: Informe resultados encuestas planta – MDHO

En contraste con lo anterior, los profesores de cátedra superan en un 15% el porcentaje sobre conocimiento o participación en los programas de cultura, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfica 37. Conocimiento o uso de los profesores de cátedra de algunos de los programas y servicios ofrecidos por la Institución



Fuente: Informe resultados encuesta cátedra – MDHO

Anexo 68. Declaración de Gobernabilidad

Anexo 69. Lineamientos de Política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior

Anexo 70. Información General de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar

Anexo 71. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo

Anexo 72. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Deporte y Recreación

Anexo 73. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Artístico

Anexo 74. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Estudiantil

Anexo 75. Género, Diversidad e Inclusión

Anexo 76. Resultados de los procesos de evaluación de los servicios de bienestar

5.9.2. Conclusión de la Característica 36

En conclusión, la Institución evidencia declaraciones y compromiso con el bienestar de la comunidad eafitense, demuestra programas y servicios de bienestar universitario suficientes, adecuados y accesibles que se derivan de políticas y estrategias lideradas por la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario. Asimismo, se identifican esfuerzos institucionales por contribuir al desarrollo de las personas en sus diferentes dimensiones, fomentar hábitos de vida saludable y propiciar entornos de convivencia basados en el respeto, inclusión y diversidad. Se identifica una comunidad universitaria que conoce y participa de los servicios y programas ofertados; no obstante, se proponen las siguientes oportunidades de mejora:

- Evaluar las estrategias de promoción y difusión con el propósito de promover el conocimiento y participación de los usuarios de los servicios y programas de bienestar.
- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre el compromiso institucional con el pluralismo, la diversidad e inclusión.

Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo autoevaluador otorga a esta característica una calificación de 5,00 es decir que se cumple plenamente.

5.9.3. Característica 37. Participación y seguimiento

Los principios para el diseño organizacional de la Universidad EAFIT se basaron en dinamismo y la flexibilidad y promueve la combinación de capacidades; la nueva estructura contempla 3 dimensiones: Conocimiento, Soporte y Organizaciones que buscan generar valor y desarrollo. (económico, social y ambiental). Las Escuelas se convierten en dinamizadoras de la transformación de la Institución y en este sentido, la Escuela de Administración se configura de manera orgánica, bajo una estructura que alberga los programas académicos y las líneas académicas, que se sirven y se nutren mutuamente. Los programas académicos están liderados por las jefaturas de programa

con el apoyo y la participación activa de los profesores, se encargan de los asuntos académicos, curriculares y metodológicos. A su vez, la gestión administrativa es apoyada por diversas áreas que orientan a los grupos de interés del programa: aspirantes, estudiantes, profesores y graduados.

La Institución ha delegado en la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, el liderazgo de las estrategias de bienestar y desde las diferentes áreas que la componen, se promueve la participación de la comunidad con una oferta amplia y generosa de servicios y programas que son aprovechados por los distintos públicos: estudiantes, profesores, graduados, empleados, jubilados y familiares. En sintonía con la cultura del mutuo cuidado, uno de los procesos más relevantes para el Programa es la inducción, donde se acompaña a los nuevos estudiantes en la incorporación a la Maestría y a la vida universitaria; en este espacio, se presenta a los estudiantes la oferta de programas y servicios de bienestar de los cuales se pueden beneficiar; en ese sentido, el Programa sirve como canal para difundir los beneficios de pertenecer a la comunidad EAFIT. Igualmente, la promoción de los programas y servicios a la comunidad eafitense se realiza a través de diversas campañas y utiliza los canales institucionales como: correo electrónico, interactiva y puntos físicos de difusión de información; así como en los encuentros que los estudiantes y profesores tienen con la jefatura del Programa y algunos momentos de las clases donde se promocionan las actividades.

La Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, como unidad que lidera las políticas y estrategias de bienestar, está certificada bajo la Norma ISO 9001 y cuenta con una serie de indicadores que permiten obtener información cuantitativa del comportamiento y desempeño de los procesos. Los indicadores establecidos permiten obtener información sobre el uso de los servicios, satisfacción, impacto, entre otros permitiendo así tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora. Esta metodología se apoya de encuestas aplicadas semestralmente a los usuarios de los diferentes servicios desde tres perspectivas: Satisfacción, Impacto y Calidad de los programas y servicios (ver Anexo 70. Información General de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar).

Con relación a lo anterior, existe evidencia sistemática del análisis con indicadores sobre cobertura de los programas y servicios, públicos incluidos, implementación de políticas, innovación en la oferta de programas, difusión y promoción de los servicios y, capacidad y calidad de la infraestructura para ofrecer los servicios. Los indicadores anteriores, permiten a la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, emprender acciones de mejora permanente en pro del bienestar de la comunidad (ver en Anexo 71. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo, Anexo 72. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Deporte y Recreación y Anexo 74. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Estudiantil).

Para materializar la amplia oferta de programas y servicios de bienestar, la Institución dispone con infraestructura física de calidad que permite su desarrollo, el campus cuenta con zonas adecuadas y destinadas al desarrollo de los cursos, actividades, eventos, entre otros; que le aportan al bienestar de sus grupos de interés. Así mismo, ha emprendido acciones en función de disminuir barreras en la infraestructura física que se identifican y obstaculizan el pleno cumplimiento de los planes de bienestar, en este sentido la Universidad se ocupa de manera permanente, por identificar, diseñar y solucionar oportunidades de mejoramiento en el campus bajo criterios de inclusión, calidad y seguridad para la comunidad universitaria, en sintonía con estándares y lineamientos nacionales como el programa de Colombia Accesible (ver Anexo 77. Estrategias Disminución Barreras Infraestructura Física).

Otra evidencia que se identifica como fortaleza, es el presupuesto que la Institución destina a la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, específicamente para los programas y servicios de bienestar, teniendo en cuenta que, casi se ha duplicado; lo que evidencia la relevancia que EAFIT le otorga al bienestar de la comunidad universitaria y permite diseñar estrategias y planes de ejecución de servicios y programas de acuerdo con las necesidades identificadas en la población. Se destaca que desde el año 2019 la Institución tomó la decisión de ofrecer sin ningún costo la mayor parte de la oferta de programas y servicios (ver Anexo 78. Histórico presupuesto DDH-BU 2016-2021 - ppto 2022).

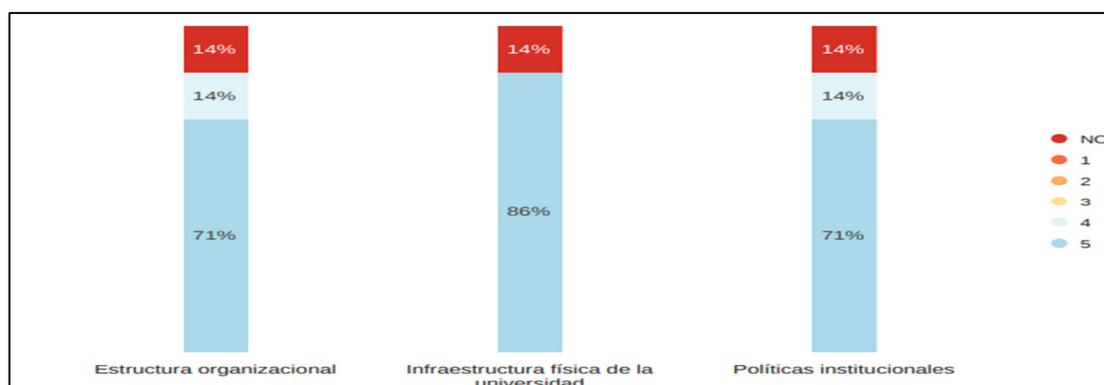
Tabla 47. Presupuesto actividades de bienestar

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
6.093.416.502	6.857.142.968	8.215.307.838	8.817.609.422	9.103.386.137	7.521.183.818	7.839.219.225	11.210.996.229

Fuente: Información institucional

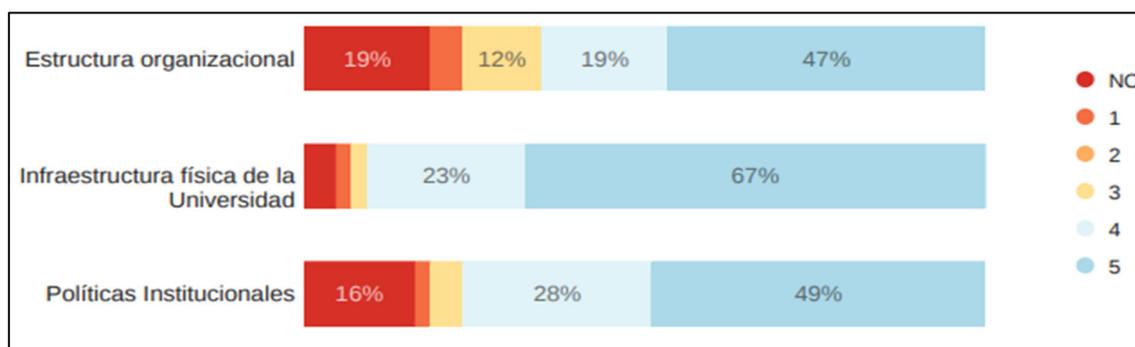
Por otra parte, la percepción de los estudiantes y demás estamentos, respalda las acciones de mejora que ha iniciado la Universidad en su estructura organizacional, infraestructura y políticas, con el fin de favorecer la participación de la población vulnerable o en condición de discapacidad en las actividades de bienestar universitario. El 86% de la población encuestada califica favorablemente la estructura organizacional, infraestructura física y políticas institucionales. El 14% restante de la población no tiene conocimiento sobre estas acciones de mejora.

Gráfica 38. Percepción de los directivos sobre la estructura, infraestructura y políticas teniendo en cuenta la población vulnerable o en condición de discapacidad



Fuente: Informe resultados encuesta directivos – MDHO

Gráfica 39. Percepción de los estudiantes sobre la estructura organizacional, infraestructura y políticas que han favorecido su participación, teniendo en cuenta la población vulnerable o en condición de discapacidad

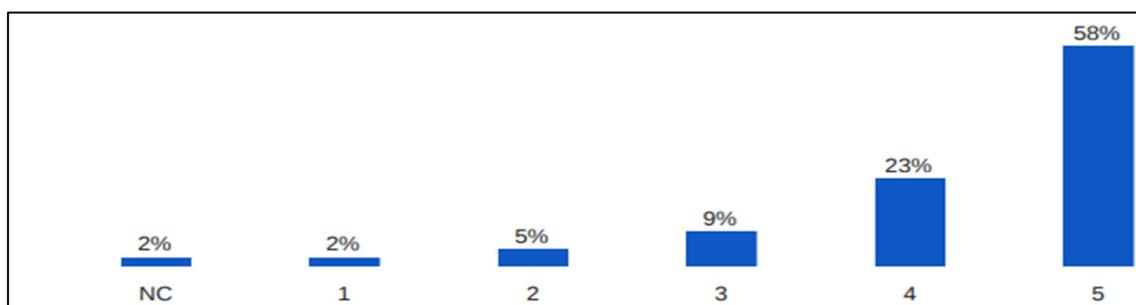


Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Por otro lado, la Universidad EAFIT ha avanzado en su compromiso con la diversidad, la inclusión y el pluralismo para construir una comunidad empática y solidaria, que desde sus capacidades brinde oportunidades a las personas. Igualmente, declara su rechazo por cualquier forma de exclusión y de violencia que vulnere la integridad del ser humano. Para lo cual, ha creado la Oficina de Género, Diversidad e Inclusión que cuenta con líneas de trabajo en prevención y atención a toda la comunidad universitaria. Fuente: Oficina de Género, Diversidad e Inclusión <https://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/genero-diversidad-e-inclusion/Paginas/inicio.aspx>

En consonancia con lo anterior, al indagar a los estudiantes por las estrategias institucionales que favorecen el desarrollo humano y promueven una cultura que reconoce el valor de la diversidad e inclusión, el 58% y 23% de los estudiantes, las califican como excelentes y muy buenas, respectivamente, el 9% las califica como aceptables, el 2% no las conoce, y el resto de la población (7%) las califica como regular o deficientes.

Gráfica 40. Percepción de los estudiantes acerca de las estrategias para propiciar el clima institucional adecuado que favorezca el desarrollo humano y promueva una cultura que reconozca el valor de la diversidad y la inclusión



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Además, se evidencia una percepción positiva por parte de los estudiantes sobre los servicios y actividades de bienestar (consultorio psicológico, programa de inducción y tutoría, perfil integral, técnicas de aprendizaje, programa de becas, etc.); los servicios y actividades de Aprendizaje (curso virtual: cómo aprender mejor, curso para el desarrollo de la creatividad, conversatorios y foros); los servicios y actividades de Cultura (grupos artísticos, coros, grupo de baile, grupo escénico, festival, encuentros y concursos, muestra de arte), talleres de promoción y desarrollo artístico (joyería, cerámica, dibujo, pintura, fotografía); los servicios y actividades de Deporte (programas deportivos (club de caminantes, programa de la salud psicofísica, cursos dirigidos como voleibol, fútbol, equipos deportivos, torneos, deporte libre y representativo, etc.) y; los servicios y actividades de Salud (talleres de prevención y promoción de la salud (cuidado de la voz, riesgo cardiovascular, consultorio odontológico, consultorio médico, jornadas de la salud, nutrición, etc.).

Puesto que, del total de la población encuestada, al menos el 75% consideran que estas actividades y servicios cuentan con una excelente o muy buena divulgación, y al menos 69%, consideran que su calidad y efectividad es Excelente o muy buena.

[Anexo 77. Estrategias Disminución Barreras Infraestructura Física](#)

[Anexo 78. Histórico presupuesto DDH-BU 2016-2021 - ppto 2022](#)

5.9.4. Conclusión de la Característica 37

El Programa está configurado bajo una estructura orgánica y se articula con las estructuras de la Escuela y de la Institución. Así mismo, posibilita la promoción de las estrategias en función de cuidado, protección y desarrollo de la comunidad universitaria desde los espacios de interacción con los estudiantes y profesores. La Universidad cuenta, a nivel presupuestal y de infraestructura, con los recursos necesarios para el desarrollo óptimo de los programas y servicios de bienestar que se diseñan para mejorar las condiciones de vida de la comunidad eafitense. Se encuentra como fortaleza el análisis sistemático que realiza la institución en función de la evaluación y mejoramiento el impacto de los servicios y programas de bienestar. El equipo autoevaluador considera que esta característica se cumple plenamente con una calificación de 5,0.

5.9.5. Conclusiones del Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa

La Universidad EAFIT cuenta con políticas y estrategias lideradas por la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario que evidencian su compromiso con el bienestar y contribución al desarrollo humano, el mutuo cuidado y el mejoramiento de la calidad de vida de su comunidad.

La Institución diseña el portafolio de servicios y programas de acuerdo con las características de los grupos de interés beneficiados y fomenta la participación de la comunidad universitaria. Aunque se evidencian esfuerzos considerables en difusión de los programas y servicios, es susceptible de mejora el conocimiento y uso de estos, percibido por los estudiantes.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 9. Bienestar de la Comunidad Académica del Programa.

Tabla 48. Resultados obtenidos en el Factor 9

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Programas y servicios	2,78%	5,00	Se cumple plenamente
Participación y seguimiento	2,22%	5,00	Se cumple plenamente
Total Factor	5,00%	5,00	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.10. Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje

5.10.1. Característica 38. Estrategias y recursos de apoyo a profesores

La Universidad demuestra un compromiso con las estrategias y recursos de apoyo a profesores, desde la declaración del PEI (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)), el fortalecimiento y competencias a los docentes como agentes de cambio y de inspiración. *“los docentes que inspiran le han permitido a EAFIT llegar a ser lo que hoy es. Su saber, su amor por la docencia y su integridad en el actuar han permeado durante décadas la vida de miles de estudiantes.”* (Universidad EAFIT, 2022)

La Universidad EAFIT ha tenido trayectoria en investigación e innovación educativa, por ejemplo, desde 1987 existe la línea de investigación en informática educativa que ha impactado más de un millón de estudiantes en 41 municipios del país y desde el 2010 cuenta con el laboratorio para la innovación y el aprendizaje que tiene más de 650 asistentes a sus eventos cada año. Estas y otras iniciativas han permitido consolidar en el 2019 un ecosistema de innovación educativa que conecta el aprendizaje, el descubrimiento y la creación. Este ecosistema es gestionado y dinamizado desde Excelencia para el Aprendizaje - EXA, el cual tiene como objetivo consolidar un programa de fortalecimiento y desarrollo del talento humano a mediano y largo plazo, que permita transformar las experiencias de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes (ver [Anexo 54. Desarrollo Capacidades Docentes](#)).

Una de sus áreas de trabajo se enmarca en apoyar el desarrollo de capacidades, principalmente en los profesores que hacen parte de la comunidad educativa. El desarrollo de estas capacidades se realiza a través de acciones encaminadas a acogida, desarrollo de capacidades didácticas, tecnológicas y micro curricular, entre las que se encuentran los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 49. Desarrollo de capacidades didácticas

Didáctica	Descripción
Ideas para tu clase	brindar herramientas a profesores universitarios para fomentar el aprendizaje activo en sus aulas de clase.
Ruta del aprendizaje digital	fortalecer sus competencias en el diseño y la implementación de experiencias de aprendizaje exitosas en entornos digitales.
Profundización modalidad combinada	diseñar la experiencia de aprendizaje por medio de un balance entre actividades presenciales en el campus físico y actividades sincrónicas y asincrónicas en el campus digital.
Ruta de la formación docente	ofrecer a los estudiantes de maestría en investigación y doctorado de la Universidad EAFIT una estrategia de acercamiento a las prácticas educativas y docentes a modo de pasantía.
Agenda formativa	espacios planificados donde la comunidad puede compartir, aprender, reflexionar y explorar competencias del siglo XXI de la mano de EXA y otras áreas de la comunidad educativa.
Consultorio integral docente	generar un espacio de encuentro digital que permita desarrollar espacios de orientación, apoyo y acompañamiento al talento docente de la Universidad EAFIT.
Momento Docente	Es un espacio de encuentro reflexivo y de aprendizaje colaborativo dirigido a toda la comunidad de profesores de la Universidad, el cual responde a un interés institucional de propiciar conversaciones globales sobre los aspectos clave para el logro de la excelencia académica.
Asesorías	orientar el diseño de experiencias de enseñanza y aprendizaje.
Desarrollo de capacidades digitales	desarrollar capacidades docentes, capaces de enfrentar los nuevos retos, de modelar usos éticos de la tecnología con sus estudiantes, y, por último, incorporar sus potencialidades en el diseño de experiencias de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia basado en Anexo 54. Desarrollo Capacidades Docentes

Por su parte, desde la Vicerrectoría de Aprendizaje se contemplan las estrategias didácticas empleadas por los profesores para propiciar el aprendizaje de los estudiantes y que se consolida en un documento que está a disposición de los profesores de planta y cátedra de la Universidad y contiene el glosario de las estrategias didácticas de más amplia recurrencia en los programas de pre y posgrado de la Institución; con el fin de compartir su conceptualización y facilitar su comprensión y aplicación de una manera más ajustada a la ortodoxia y al rigor de los principios y alcances de la Pedagogía Activa. (ver Anexo 55. Estrategias didácticas de formación integral).

EXA apoya el proceso de formación de los profesores en estos nuevos enfoques y consolida en la participación docente en los años 2019 y 2020, en las distintas escuelas (ver Anexo 79. Asistencia Oferta EXA), con un incremento en la Escuela de Administración de 83 participante en el 2019 a 161 participante en el 2020. Crece además el número de asistentes en general de 430 en 2019 a 724 en 2020, incremento importante por casi el 100% en momentos difíciles de pandemia – COVID-19.

Como apoyo a las estrategias anteriores, *Aprende+ EAFIT* es una iniciativa de la Universidad que tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo para la gestión del aprendizaje integrado con la estrategia institucional, dando respuesta a las necesidades y requerimientos de formación para el desarrollo de todos sus empleados, administrativos y profesores. A continuación, la disposición de los contenidos a los que pueden acceder los profesores y otros empleados ([Inicio - APRENDE MÁS \(eafit.edu.co\)](http://Inicio - APRENDE MÁS (eafit.edu.co))).

Figura 8. Iniciativa Aprende + EAFIT

Aprende+ EAFIT

Aprende+ EAFIT es una iniciativa de la Universidad que tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo para la gestión del aprendizaje integrado con la estrategia institucional, dando respuesta a las necesidades y requerimientos de formación para el desarrollo de todos sus empleados, administrativos y profesores.

Agenda formativa | Cursos | Material complementario

Niveles de desarrollo

- Nivel Explorador**
Conocimiento básico en herramientas y habilidades de los colaboradores.
- Nivel Integrador**
Capacidad para experimentar diferentes herramientas, habilidades para aplicación en la Universidad.
- Nivel Experto**
Utiliza el conocimiento con confianza, de forma creativa y crítica, con el fin de mejorar las prácticas y construir con otros.

Fuente: <https://aprendemas.eafit.edu.co/>

Figura 9. Ejemplo de agenda formativa para profesores

11 octubre 2023	Originalidad en la escritura académica con Turnitin 🕒 10:00 am - 11:30 am Digital	Inscríbete aquí
11 octubre 2023	De cero a REC 🕒 4:00 pm - 6:00 pm Presencial	Inscríbete aquí
12 octubre 2023	Lo que debes saber de la Inteligencia Artificial 🕒 8:00 am - 11:00 am Presencial	Inscríbete aquí
12 octubre 2023	¿Te gusta la lectura? Te invitamos a conocer a Libby 🕒 2:00 pm - 3:00 pm Digital	Inscríbete aquí
17 octubre 2023	Principios fundamentales para la formulación de un proyecto de investigación/ tesis de grado 🕒 12:00 pm - 1:00 pm Presencial	Inscríbete aquí

Fuente: <https://aprendemas.eafit.edu.co/>

Es importante resaltar el acompañamiento de EXA en los procesos académicos dentro y fuera del aula; la mayor parte de los profesores del Programa han sido capacitados en competencias y resultados de aprendizaje, lo cual ha permeado el desarrollo de meso y micro currículos y de procesos de aprendizaje experiencial y activo que contribuyen a la formación de los estudiantes.

Tabla 50. Profesores participantes de la oferta de formación de EXA

Nombre	Dependencia	Escuela
Jonny Javier Orejuela Gómez	Depto. De psicología	Humanidades
Juan Pablo Román Calderón	Depto. Negocios internacionales	Administración
Catalina Giraldo Henao	Depto. Organización y gerencia	Administración
Yudi Alexandra Ramírez Pérez	Depto. Organización y gerencia	Administración
Olga Lucía Vanegas Arboleda	Depto. Organización y gerencia	Administración
Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Depto. Organización y gerencia	Administración
Mariano Gentilín	Depto. Organización y gerencia	Administración
Sara Cristina Aguilar Barrientos	Depto. Negocios internacionales	Administración
Catalina Giraldo Henao	Depto. Organización y gerencia	Administración
María Andrea De Villa Correa	Depto. Organización y gerencia	Administración

Fuente: información institucional, 2023.

También, los profesores de la Escuela de Administración y, particularmente, los profesores del a los que se suscribe la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, tanto de cátedra como de tiempo completo, al estar suscritos a procesos de acreditación de alta calidad con entidades internacionales como AACSB, se han capacitado constantemente en la formación basada en competencias, basados en dichos estándares, así mismo en estrategias de evaluación por resultados de aprendizaje. Algunos ejemplos de las capacitaciones que ya se han llevado a cabo se detallan en la siguiente ilustración:

Figura 10. Formación y capacitación profesoral en el marco de AACSB

UNIVERSIDAD EAFIT

Webinar: Cualificación y Clasificación AACSB

Conoce en detalle los requerimientos de cualificación y clasificación de los docentes en EAFIT acorde con la acreditación AACSB

Agosto 10
Martes, 5:00 p.m. Virtual

Agosto 18
Miércoles, 5:00 p.m. Virtual

¿Cómo lograr una evaluación más objetiva del aprendizaje de los estudiantes?

¿Cómo lograr que los estudiantes mejoren la calidad de sus trabajos?

Te invitamos al taller...
RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Conoce más sobre este instrumento de evaluación y construye tus rúbricas según tus necesidades.

¿Te interesa? Inscríbete y confirma tu asistencia

Invita
Proyecto 50
Acreditación Internacional

Informes
Sara Marín
Smarinz1@eafit.edu.co
Ext 9654

Fecha: Miércoles, 6 de septiembre de 2017
Hora: 10:00am a 12:00pm
Lugar: Aula Taller Proyecto 50 (Bloque 15)

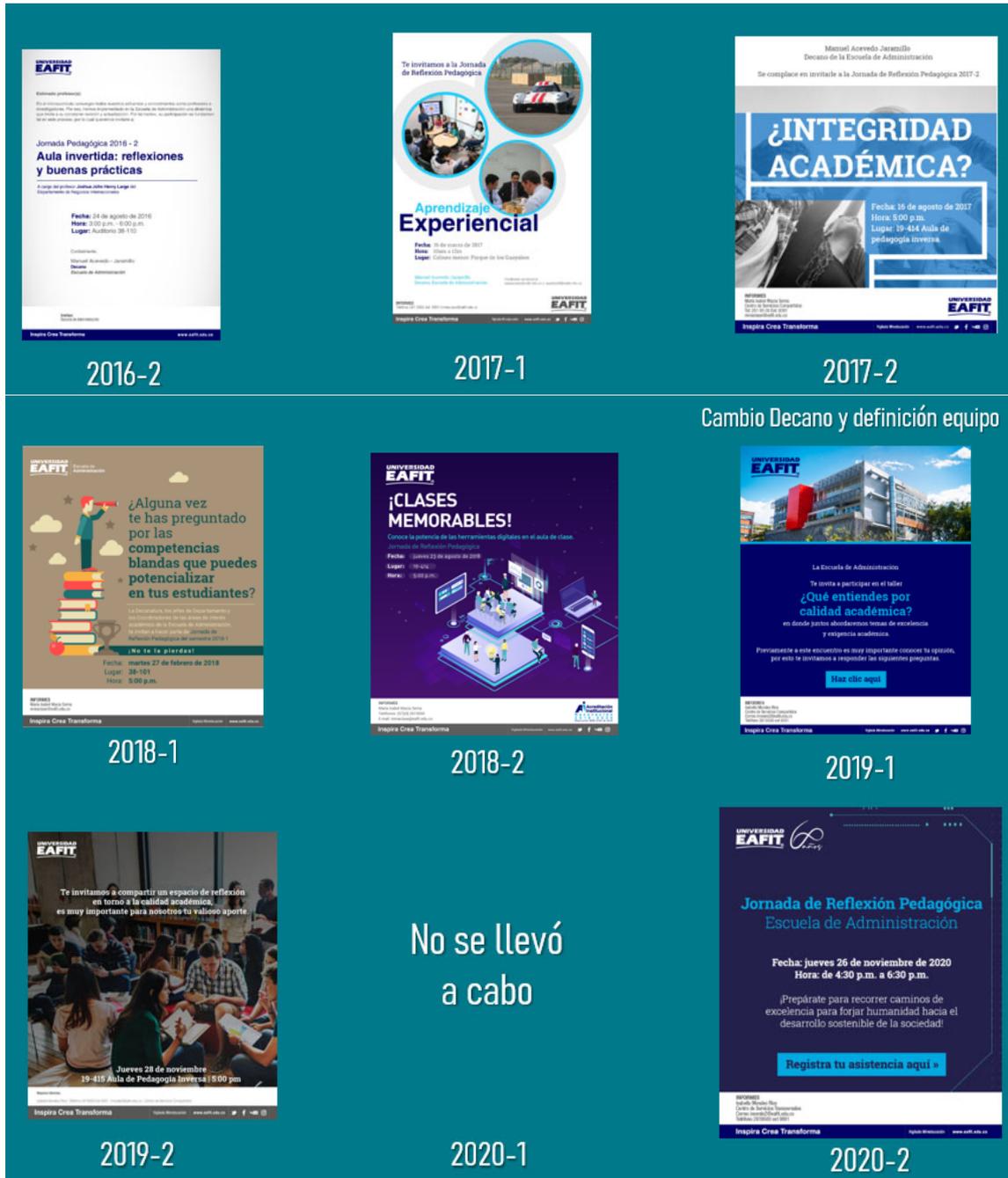
Inspira Crea Transforma | Vigilada Mineducación | www.eafit.edu.co

Fuente: Acreditaciones Internacionales, 2022.

Finalmente, los profesores de la Escuela de Administración, tanto de tiempo completo como de cátedra, han realizado una vez al semestre la Jornada de Reflexión Pedagógica hoy denominada

Jornadas de Talento Profesional, donde han ahondado en temas de interés pedagógico, metodológico y didáctico. Los que se han realizado hasta la fecha pueden apreciarse en la siguiente figura.

Figura 11. Jornada de Reflexión Pedagógica Escuela de Administración



Fuente: Escuela de Administración, 2022.

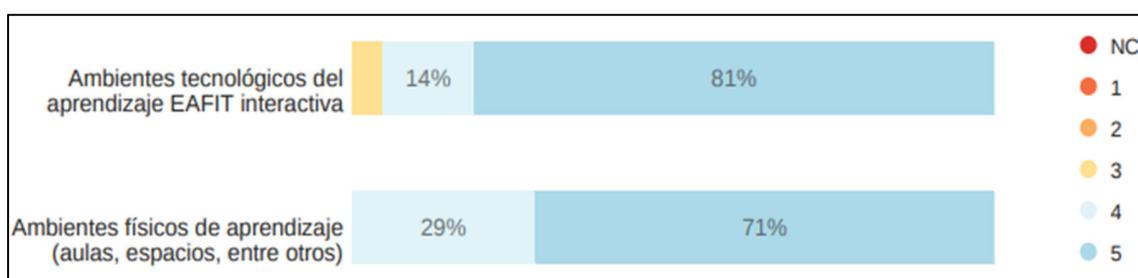
La sala para la interacción y el trabajo evaluativo de los profesores de cátedra se creó con la intención de tener espacios adecuados y fundamentales para el desarrollo óptimo de las actividades académicas y, para esto, la Universidad ha destinado de un lugar en donde los profesores de cátedra podrán desempeñarse de mejor manera. Un lugar de encuentro para la interacción con los

Resultados proceso de autoevaluación | 133

estudiantes, un lugar para compartir los conocimientos y, a la vez, un espacio para debatir entre colegas asuntos pedagógicos, enfoques curriculares y metodologías de aprendizaje. Se encuentra ubicada en el bloque 26 primer nivel y tienen una capacidad para 30 personas. (ver Anexo 80. Sala para la interacción y el trabajo educativo de los profesores de cátedra).

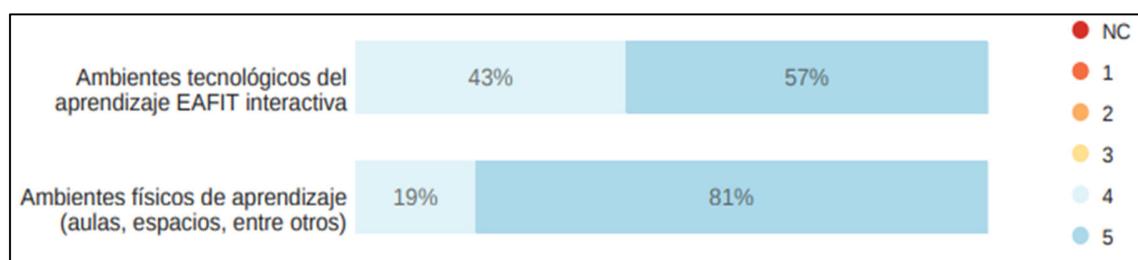
Los profesores de planta y de cátedra tienen una percepción altamente favorable sobre los ambientes tecnológicos de aprendizaje (EAFIT Interactiva) y con relación a los ambientes físicos de aprendizaje (aulas, espacios, entre otros), entre el 86% y el 100% califica entre excelente y muy bueno cada uno de los aspectos a evaluar como se aprecia en las siguientes gráficas.

Gráfica 41. Percepción de los profesores sobre la disponibilidad de los ambientes de aprendizaje



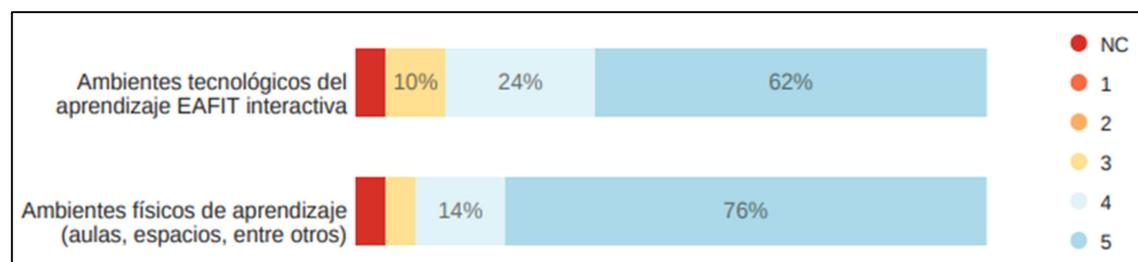
Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo)

Gráfica 42. Percepción de los profesores sobre el uso de los ambientes de aprendizaje



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo)

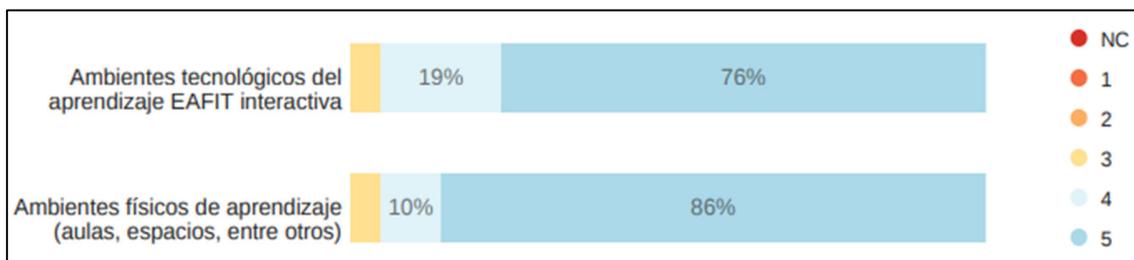
Gráfica 43. Percepción de los profesores sobre la efectividad de los ambientes de aprendizaje



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo)

En el aspecto anterior se encuentra que, aunque la percepción es positiva, entre el 20% y 30% de los profesores de cátedra califican la efectividad con valoración de Aceptable y No conoce.

Gráfica 44. Percepción de los profesores sobre la pertinencia de los ambientes de aprendizaje



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo)

El uso de material por parte de profesores (tiempo completo y de cátedra) del material bibliográfico y de apoyo, es amplio y ha crecido de manera significativa en los últimos 7 años. Para el año 2022, se cuenta con más de 6.000 tipos de materiales entretiene un compendio general muy variado entre audiovisual, dispositivos, libros, folletos, revistas, entre otros (ver Anexo 81. Uso de material docente - Escuela de Administración).

Anexo 79. Asistencia Oferta EXA

Anexo 80. Sala para la interacción y el trabajo educativo de los profesores de cátedra

Anexo 81. Uso de material docente - Escuela de Administración

5.10.2. Conclusión de la Característica 38

En conclusión, esta característica demuestra la amplia oferta en estrategias y recursos de apoyo que entrega la Universidad a los profesores de planta y de cátedra para cumplir con su labor docente. Esta amplia oferta se encuentra mapeada, sistematizada, y se divulga de manera constante y por varios canales. Con base en la percepción favorable en las encuestas a profesores de cátedra y de tiempo completo, sumado a la variada oferta de servicios de EXA y el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas (CCBLEV), el comité autoevaluador concluye que el Programa cumple plenamente y le da una calificación de 4,9 en esta característica.

5.10.3. Característica 39. Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes

Los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional tienen acceso a un campus universitario que ha asumido el reto de ser una Universidad Parque, un modelo de institución educativa en el cual conviven en armonía lo académico, lo cultural y lo ambiental; un espacio en el que la naturaleza sirve de inspiración a la academia. Este campus cuenta con una amplia oferta cultural y formativa, diseños paisajísticos que fomenten la permanencia y las interacciones de los estudiantes, y laboratorios y talleres que soportan las actividades pedagógicas y de investigación de todas las áreas del conocimiento que tienen representación en la Universidad.

La Universidad ha construido cada espacio en armonía con los diferentes ecosistemas que la habitan, algunos de estos espacios se han convertido en íconos del campus (esculturas, lagos y jardines), como se ejemplifica a continuación.

Figura 12. ¡EAFIT, un lugar para permanecer!



Fuente: <https://www.eafit.edu.co/institucional/campus-eafit/universidad-parque/Paginas/espacios-interes.aspx>

Los espacios dedicados a la actividad académica e investigativa han sido diseñados especialmente para estos fines, al conservar la distribución, la decoración y la luz suficientes para cultivar la concentración y el intelecto. Así mismo, el campus dispone de espacio de interés cultural y que propician el bienestar de la comunidad universitaria.

Figura 13. Espacios para la actividad académica e investigativa



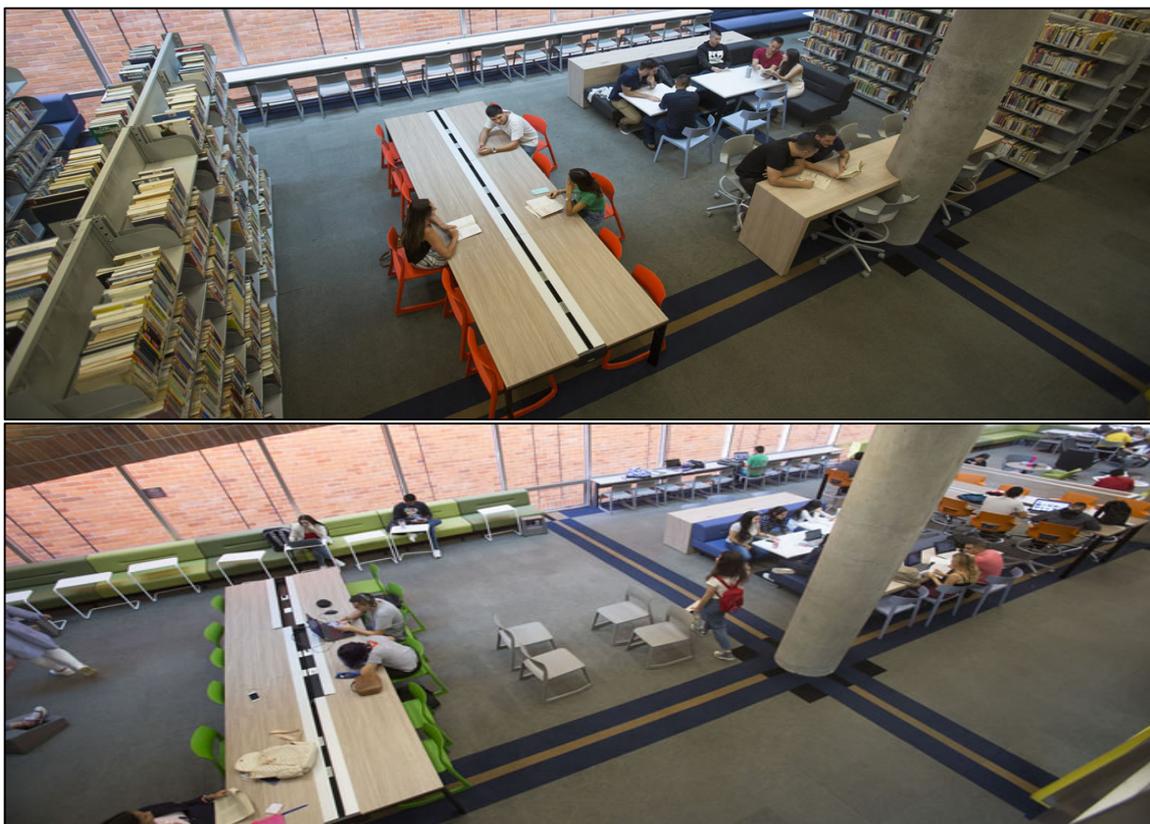
Fuente: Información institucional

Los espacios que ofrece la Universidad a los estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se pueden apreciar en el mapa (ver vínculo [Mapa EAFIT 2019 Sede Medellín](#)) y en el recorrido virtual del campus [Recorrido virtual del campus de EAFIT - Audioguías - Universidad EAFIT](#). En cuanto a las aulas, estas se encuentran dotadas con computador, proyector, cámaras, sillas y mesas cómodas y funcionales que permiten la conexión con la red de energía. Adicionalmente, todas las aulas tienen cobertura de la red Wifi de la Universidad.

La Biblioteca (CCBLEV) comenzó en el 2016 un proceso de transformación en un lugar que propicia el aprendizaje colaborativo, el trabajo en grupo, el estudio individual y la interacción con equipos de

cómputo y herramientas de creación de contenidos. Por esta razón se creó la Sala de Aprendizaje Activo, que cuenta actualmente con 8 salas de estudio en grupo, 5 cerradas y 3 abiertas; 10 espacios con sofá con capacidad para 30 personas y 3 más donde se pueden ubicar 12 usuarios.

Figura 14. Espacios para estudiantes en el Centro cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas



Fuente: información institucional.

Un recurso novedoso con el que cuenta la Universidad es el Centro de Emprendimiento *On.Going University*. Este es un programa dirigido a estudiantes de pregrado, posgrado, graduados, empleados y profesores, para el desarrollo de ideas. Tiene un coworking con NEWO, un *landing* empresarial y eventos, que les permite a empresarios, emprendedores e inversionistas conectarse a menos de un café, desde un punto estratégico de la ciudad.

On.going comprende los siguiente tres ejes: **Academy** es la ruta para aprender a emprender. Es una plataforma de conocimiento y formación, con programas de finanzas, *marketing*, *growth*, innovación, *mindset*, entre otros temas claves para emprender. Todos ideados para emprendedores, *freelances*, CEO's, equipos de trabajo y estudiantes que quieren tener empresas, ideas y proyectos más sostenibles y competitivos. **Corporate Members** es el relacionamiento directo que creamos entre las organizaciones consolidadas y el ecosistema emprendedor de Colombia, a través de una membresía que les permite conectarse con los diferentes actores de este ecosistema, todo alrededor de la innovación abierta y el apalancamiento de negocios existentes. Y, por último, **University** es una incubadora y aceleradora de modelos de negocio, que transforma el futuro presente, por medio de las grandes ideas, creando el nuevo tejido empresarial y generando mentalidad emprendedora entre los integrantes de la comunidad eafitense. Contamos con una red de mentores, *founders* y expertos en diferentes temáticas claves en el proceso de ideación y desarrollo de una idea de negocio. (ver vínculo: [On.going - On.going - Universidad EAFIT](#)). La finalidad de esta iniciativa es

Resultados proceso de autoevaluación | 137

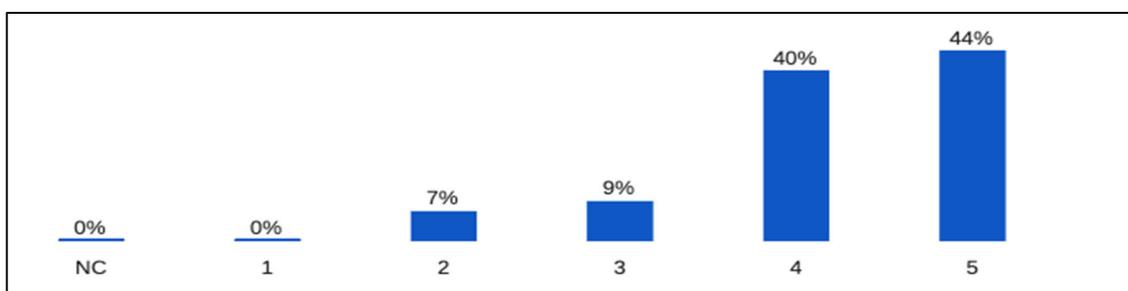
cultivar un sistema de emprendimiento que beneficie al país y a la región, conectar con las cadenas de valor para escalar, acelerar y crear sinergias de financiación y promover una plataforma de conocimientos e innovación.

Otro recurso de la Universidad EAFIT es Nodo. Se trata de un programa de acompañamiento a la comunidad eafitense que facilita el desarrollo empresarial y personal a través de la tecnología (ver vínculo: [¡Creamos el cómo! - Nodo - Universidad EAFIT](#)). Este programa se ha concebido como un ambiente colaborativo con procesos de aprendizaje ágiles, rápidos, flexibles y basados en retos reales que provienen de las necesidades de las organizaciones.

Por otro lado, con el propósito de generar conocimiento a través de herramientas del neuromarketing, se encuentra Mercalab (ver vínculo: [MercaLAB - MercaLAB EAFIT - Universidad EAFIT](#)). En Mercalab se encuentran la cámara de Gesell, Laboratorio de Makers, Laboratorio visual/ *Eye tracker*, aula de innovación y creatividad, sala de entrevistas a profundidad y manilla electro galvánica. Este espacio es para estudiantes e investigadores que impactan a la comunidad universitaria y empresarial. Tanto la cámara Gesell como la sala de entrevistas a profundidad, son espacios que por la naturaleza de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional son utilizados frecuentemente por algunos profesores del Programa, es el caso de la asignatura Subsistema de Ingreso en la cual desarrollan una actividad de aprendizaje experiencial, a través del desarrollo de una entrevista como parte esencial del proceso de selección.

En cuanto a la percepción de los estudiantes, acerca de la efectividad de las estrategias pedagógicas y didácticas, para el desarrollo de las prácticas de enseñanza – aprendizaje del Programa (ver Gráfica 45. Percepción de los estudiantes acerca de la efectividad de estrategias pedagógicas y didácticas), se concentra en un 84% (excelente y muy bueno).

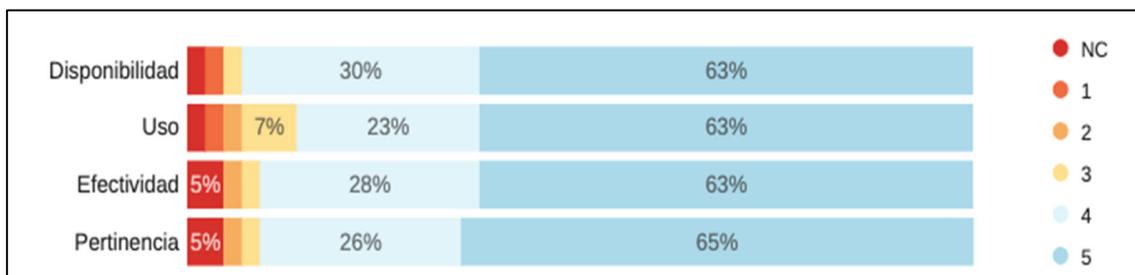
Gráfica 45. Percepción de los estudiantes acerca de la efectividad de estrategias pedagógicas y didácticas



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Al indagar a los estudiantes sobre los ambientes de aprendizaje para el logro de la formación, (Gráfica 46. Percepción de los estudiantes acerca de los ambientes tecnológicos del aprendizaje por el logro de la formación) se destaca en: Disponibilidad 93%, Uso 86%. Efectividad y Pertinencia 91% (excelente y muy bueno).

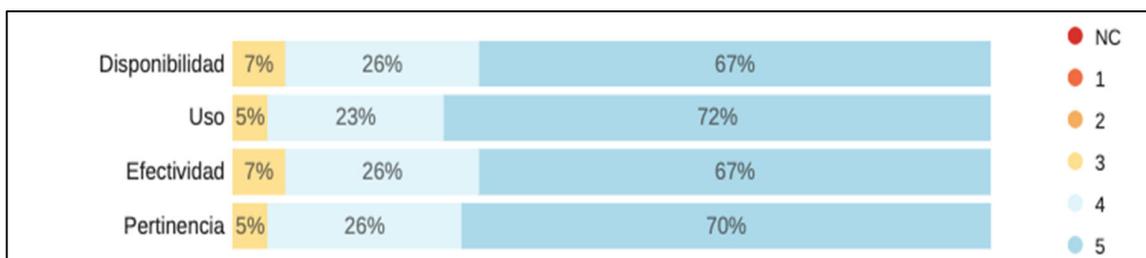
Gráfica 46. Percepción de los estudiantes acerca de los ambientes tecnológicos del aprendizaje por el logro de la formación



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

En relación con la apreciación acerca de los ambientes físicos de aprendizaje (aulas, espacios, entre otros) (ver Gráfica 47. Percepción de los estudiantes acerca de los ambientes físicos del aprendizaje por el logro de la formación) y medidos en: Disponibilidad y efectividad 93%, Uso 95% y Pertinencia 96%, se destaca entre los rangos de (excelente y muy bueno)

Gráfica 47. Percepción de los estudiantes acerca de los ambientes físicos del aprendizaje por el logro de la formación



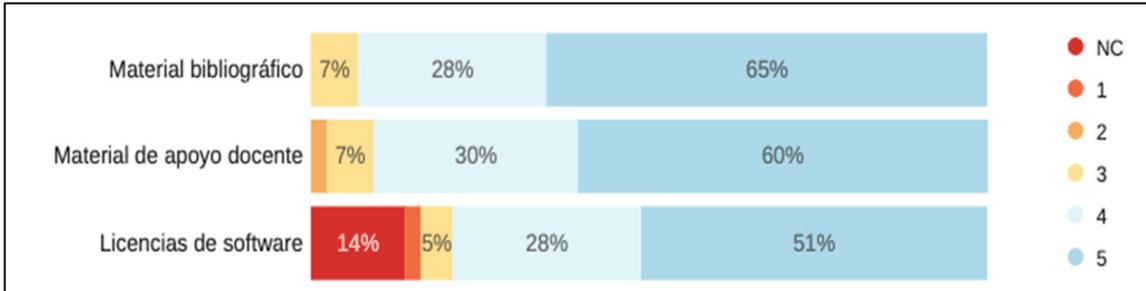
Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Igualmente, se indaga a los estudiantes sobre la percepción acerca de los aspectos para el desarrollo del proceso formativo bajo los atributos de utilidad, pertinencia y efectividad:

- El 90% o más de los encuestados valoran favorablemente (Excelente y Muy bueno) la utilidad, pertinencia y efectividad de material bibliográfico y material de apoyo docente.
- Cerca del 14% y 16% de los estudiantes responder no conocer sobre las licencias de software para asignar una calificación a sus atributos.

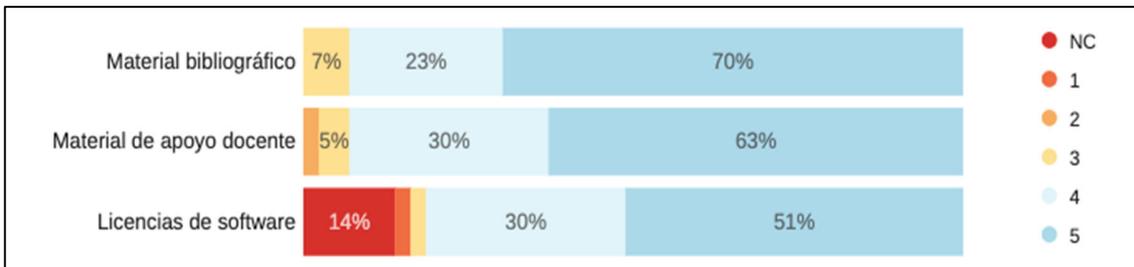
Las siguientes gráficas dan cuenta del análisis anterior:

Gráfica 48. Percepción de los estudiantes acerca de la utilidad de los ambientes de aprendizaje por el logro de la formación



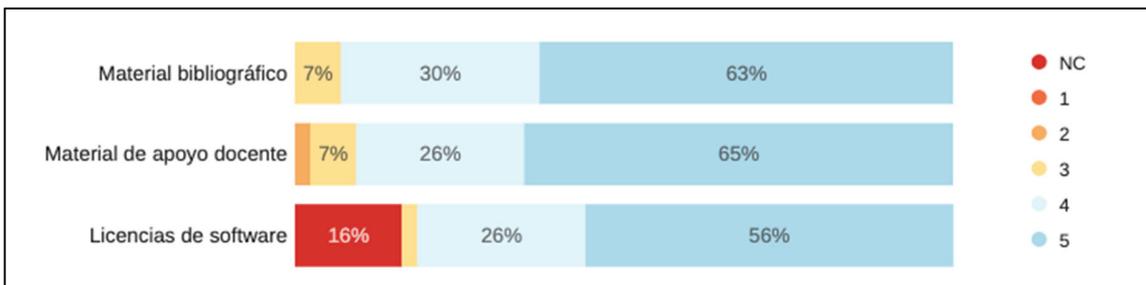
Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Gráfica 49. Percepción de los estudiantes acerca de la pertinencia de los ambientes de aprendizaje por el logro de la formación



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Gráfica 50. Percepción de los estudiantes acerca de la efectividad de los ambientes de aprendizaje por el logro de la formación



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

5.10.4. Conclusión de la Característica 39

Se evidencia la disposición de espacios y los servicios y de apoyo a los estudiantes por parte de la Universidad, especialmente por el CCBLEV, viéndose reflejado el compromiso por dotar de espacios de conocimiento y fuente valiosa de información para apoyar el aprendizaje. La infraestructura de la Universidad se encuentra al servicio de la experiencia de aprendizaje del estudiante y le permite acceder y hacer uso de estos recursos. Así mismo, con base en la percepción positiva de los estudiantes sobre diferentes atributos y aspectos para el desarrollo formativo. El comité autoevaluador concluye que el Programa cumple plenamente y le da una calificación de 4.8 en esta característica.

5.10.5. Característica 40. Recursos bibliográficos y de información

El Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Luis Echavarría Villegas (CCBLEV) permite conectar a la comunidad eafitense y a la ciudadanía con el conocimiento, la información y la cultura, mediante la gestión de recursos de información, el desarrollo de las competencias informacionales, la disposición de espacios y servicios que propician el aprendizaje, la investigación, la creación y la participación para contribuir a la excelencia académica y el aprendizaje para toda la vida.

Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Gestionar los recursos de información de calidad, pertinentes y accesibles en diferentes formatos para facilitar su acceso, uso y preservación.
- Asesorar y orientar a nuestra comunidad en la búsqueda, la evaluación y el uso ético de la información.
- Gestionar servicios de información especializados que apoyan el proceso de aprendizaje de los estudiantes, la labor docente, el desarrollo del ciclo de la investigación y la extensión.
- Formar en competencias informacionales y digitales para contribuir a la permanencia estudiantil, la innovación docente, la excelencia en la investigación y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Gestionar, preservar y difundir la producción académica, científica y cultural de la Universidad EAFIT.

Sobre la adquisición de material (ver [Anexo 82. Recursos y Servicios bibliográficos Maestría en Desarrollo Humano Organizacional](#)

[Anexo 83. Manual de Gestión de Colecciones CCBLEV](#)) la Biblioteca adquiere libros, revistas y materiales audiovisuales mediante la compra a proveedores locales, nacionales e internacionales. Las bases de datos se suscriben directamente con las empresas productoras o agentes comerciales. Destaca que uno de los criterios de compra es la demanda que presenta el material por parte de los usuarios: estadísticas de préstamo, obras con mayor índice de reservas, áreas del conocimiento poco desarrolladas, pero con alta demanda, etc. Finalmente, las decisiones de compra se basan en cuatro aspectos básicos: Importancia para la colección, probabilidad de uso, valor intrínseco del documento y relación costo beneficio.

Los profesores de la Universidad pueden solicitar material bibliográfico y las compras de estos serán priorizadas según las políticas de selección (ver [Anexo 84. Políticas de selección de la biblioteca](#)). La Biblioteca cuenta con un comité asesor de profesores enlace, que recibe las solicitudes realizadas por los profesores del Programa. La Universidad ha definido unas políticas presupuestales que incluyen unas cuentas específicas que no pueden ser utilizadas para otro fin distinto a adquisición de libros, suscripción de revistas (individual) y bases de datos bibliográficas.

Los recursos electrónicos de los cuales dispone la Biblioteca son de uso exclusivo para los miembros activos de la Universidad (estudiantes pregrado y posgrado, profesores, investigadores, personal administrativo).

Se destaca una alianza vigente entre la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional y la Biblioteca en la cual se definió de carácter obligatorio el curso virtual denominado: Búsqueda y uso ético de la información, en cual se encuentra soportado por el modelo de competencias (ver [Anexo 86. Modelo por competencias - Programa COIN](#)) que ha definido la Biblioteca de acuerdo con el nivel de formación de los estudiantes. Dicho curso tiene una duración de 10 horas y se desarrolla durante el primer semestre académico de la Maestría. Este curso comprende cuatro módulos que pretenden habilitar a los estudiantes para asumir sus compromisos académicos asociados a la investigación como búsqueda y uso de la información, como se presentan en la Figura a continuación.

Figura 15. Curso de búsqueda y uso ético de la información



Fuente: Información institucional

Ver Anexo 20. Informe Centro Cultural Biblioteca Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

La siguiente tabla evidencia el porcentaje de cobertura de los estudiantes de la Maestría en el curso Búsqueda y uso ético de la información ofrecido por la biblioteca a los estudiantes de primer semestre:

Tabla 51. Cobertura del Programa, 2015-2021

Año	Promedio de estudiantes matriculados*	Total participantes cursos	% de Cobertura
2015	18	No hay información	0%
2016	11	18	164%
2017	12	3	25%
2018	10	10	105%
2019	20	14	72%
2020	29	52	182%
2021	39	36	94%

Fuente: Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

*Cuando se presenta una cobertura mayor al 100% se debe a que varios profesores solicitaron cursos adicionales para los estudiantes.

Sobre el acervo bibliográfico de la Biblioteca, este se encuentra conformado por 429.405 ejemplares de material bibliográfico en formato impreso para préstamo a domicilio o en el campus; y en el material digital y en línea se dispone de más de 549.756 títulos, entre artículos, libros, casos, normas, datos estadísticos, videos y partituras para consulta desde cualquier lugar y hora.

Estos recursos son adquiridos en coherencia con los resultados de aprendizaje esperados y para atender la totalidad de los estudiantes de todos los programas académicos (ver Anexo 21. Medios Educativos Biblioteca).

La siguiente tabla evidencia, en los últimos siete años, la inversión anual para todos los programas académicos en las adquisiciones de libros, bases de datos bibliográficas, suscripciones a publicaciones periódicas y otro tipo de material.

Tabla 52. Presupuesto asignado en los últimos siete años para la compra y suscripción de material bibliográfico

Material	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Libros, audiovisuales, partituras, documentos y normas.	\$474.423.547	1,303,606,455	\$669.862.161	\$677.837.218	\$639.489.024	\$387.218.040	\$504.620.059
Suscripción bases de datos de revistas electrónicas y portales especializados.	\$1.432.017.338	\$1.915.142.750	\$1.826.569.038	\$2.414.105.243	\$2.569.819.527	\$2.376.538.328	\$2.481.320.632
Suscripción revistas impresa.	\$270.999.347	331,577,652	\$118.828.974	\$1.356.459	\$0	\$0	\$0
Total, gastos de Material Bibliográfico	\$2.177.440.232	\$ 1.915.142.750	\$2.615.260.173	\$ 3.093.298.920	\$ 3.209.308.551	\$ 2.763.756.368	\$ 2.985.940.691

Fuente: Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Las siguientes tablas presentan la inversión anual de material bibliográfico y suscripciones de títulos de revistas para la Maestría.

Tabla 53. Inversión anual en las adquisiciones de material bibliográfico para el Programa

Compra de material impreso (Libros)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de materiales adquiridos por año - Administración	423	345	266	209	94	441
Valor de la inversión por año - Administración	\$70.344.071	\$ 38.316.428	\$ 34.668.900	\$ 21.299.372	\$ 8.647.375	\$17.038.000
TOTAL # materiales adquiridos EAFIT	3.48	3.486	5.288	2.743	1.326	1.24
% Compras corresponde a la Escuela de Administración	12,2%	9,9%	5,0%	7,6%	7%	36%

Fuente: Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Nota: en 2018, la cuenta de revistas se sumó a la cuenta de suscripciones de bases de datos

Tabla 54. Inversión anual en suscripciones de títulos revistas para el Programa

Suscripción de revistas (individuales)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de materiales adquiridos por año - Administración	11	12	12	12	7	1
Valor de la inversión por año - Administración	\$12.846.648	\$11.488.000	\$10.591.411	\$ 11.040.000	\$ 1.774.000	\$132.000
TOTAL # revistas suscritas por año (todos los departamentos)	226	210	168	130	114	87
% de las suscripciones de títulos revistas individuales corresponde al programa	5%	6%	7%	9%	6%	1%

Fuente: Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

Sobre el uso de los recursos bibliográficos y de información, las estadísticas muestran cifras importantes en términos de búsquedas, ingresos y descargas en las bases de datos en suscripción y préstamos de material por parte de los usuarios de los programas y grupos de investigación de la Universidad.

El Programa, dentro de la amplia oferta de bases de datos en suscripción, cuenta con Gestión Humana, que es una base de datos especializada en gestión del talento humano: capacitación y desarrollo de personal, compensación, desarrollo organizacional, gestión por competencias, aprendizaje organizacional, coaching, salud ocupacional, seguridad social, casos de empresas, temas gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, balance score-card).

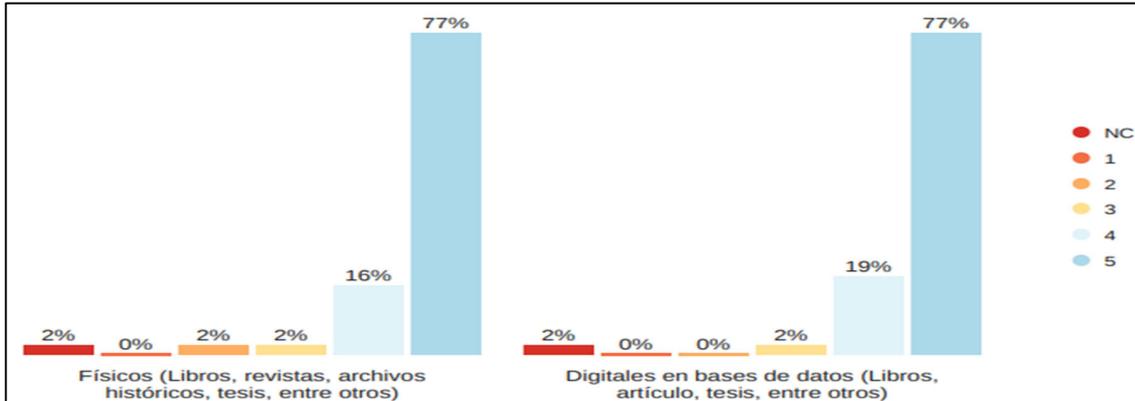
Así mismo, proporciona herramientas para descubrir oportunidades de financiación y apoyo colaborativo a la investigación. Este servicio responde a la creciente demanda de los investigadores para hallar rápidamente oportunidades de financiación adecuadas y colaboración efectiva entre sí.

Por otro lado, las instalaciones de la Biblioteca cuentan con espacios que posibilitan a los usuarios una infraestructura adecuada, cómoda y moderna, cuenta con diferentes tipos de salas destinadas para: consulta general, estudio en grupo e individual, formación, investigación, conferencias, entre otras. Así mismo, los usuarios cuentan con diferentes servicios de información que promueven el acceso y el uso de los contenidos:

- Asesoría presencial y en línea.
- Acceso y uso de contenidos digitales e impresos.
- Sugerencia de compra de material bibliográfico.
- Consultorio de Normas APA.
- Alertas temáticas especializadas.
- Servicios especializados para estudiantes de posgrado, profesores e investigadores.
- Bibliometría.
- Búsquedas bibliográficas.
- Centro de datos DANE-EAFIT.
- Biblioteca accesible para todos. Servicios para personas con discapacidad.
- Redes y convenios nacionales e internacionales de cooperación e intercambio.

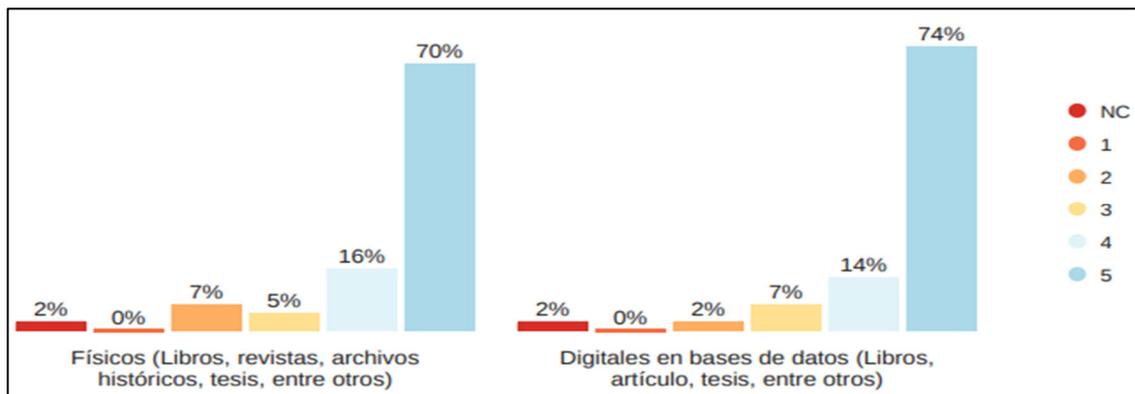
Al indagar a los estudiantes sobre los recursos bibliográficos de la Universidad en los aspectos de pertinencia, suficiencia, accesibilidad y disponibilidad para los recursos físicos (Libros, revistas, archivos históricos, tesis, entre otros) y digitales en bases de datos (Libros, artículo, tesis, entre otros), se encuentra una percepción favorable, en tanto que, más del 86% valora entre excelente y muy bueno cada atributo.

Gráfica 51. Percepción de los estudiantes sobre la pertinencia de los recursos bibliográficos de la Universidad



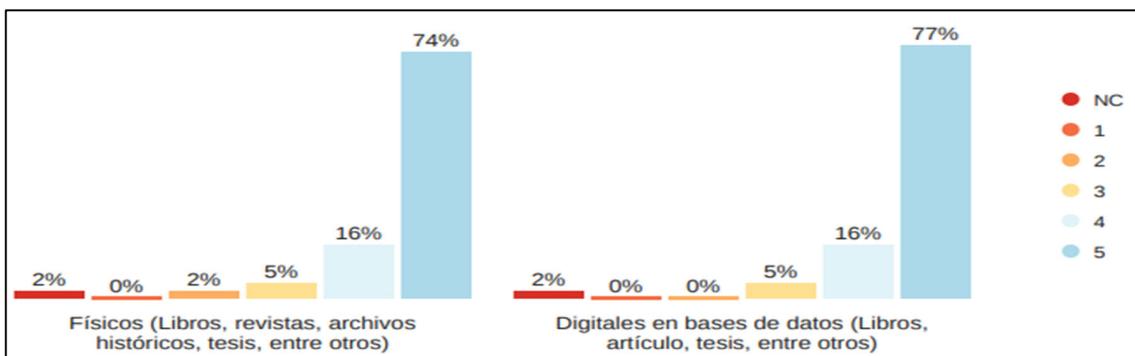
Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Gráfica 52. Percepción de los estudiantes sobre la suficiencia de los recursos bibliográficos de la Universidad



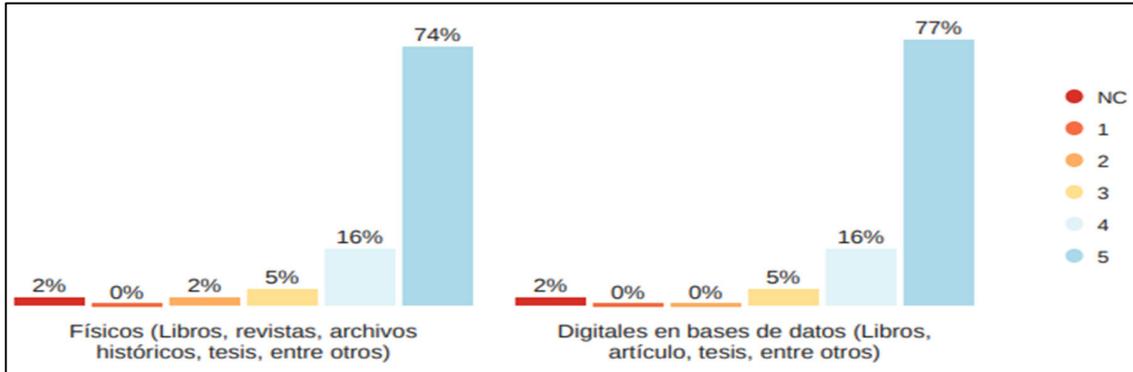
Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Gráfica 53. Percepción de los estudiantes sobre la accesibilidad de los recursos bibliográficos de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

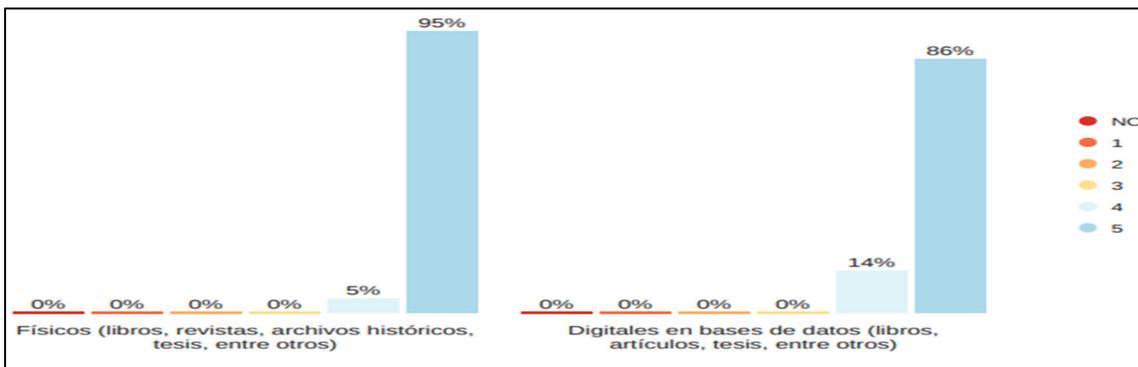
Gráfica 54. Percepción de los estudiantes sobre la disponibilidad de los recursos bibliográficos de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

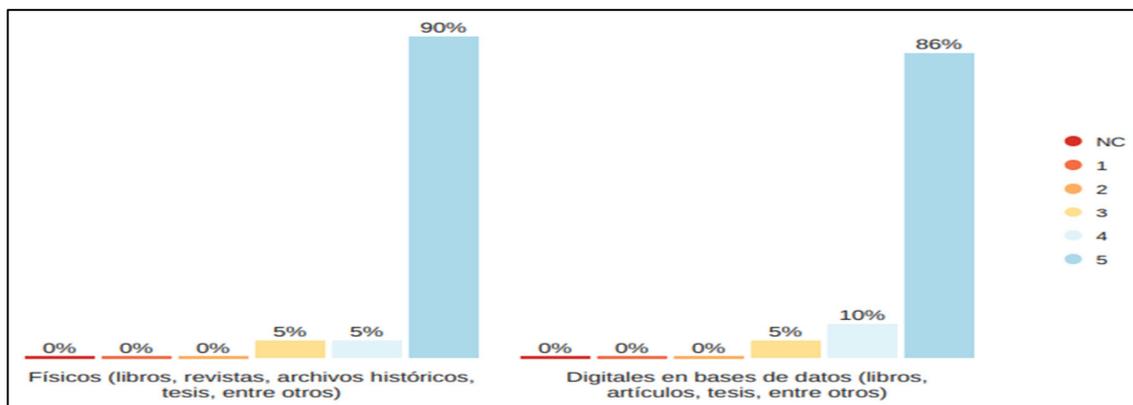
Por su parte, la percepción de los profesores de tiempo completo y de cátedra, sobre los recursos bibliográficos de la Universidad en suficiencia, calidad y pertinencia de los recursos físicos y digitales es de 100% y se enmarca entre los rangos de (excelente y muy bueno).

Gráfica 55. Percepción de los profesores sobre la suficiencia de los recursos bibliográficos de la Universidad

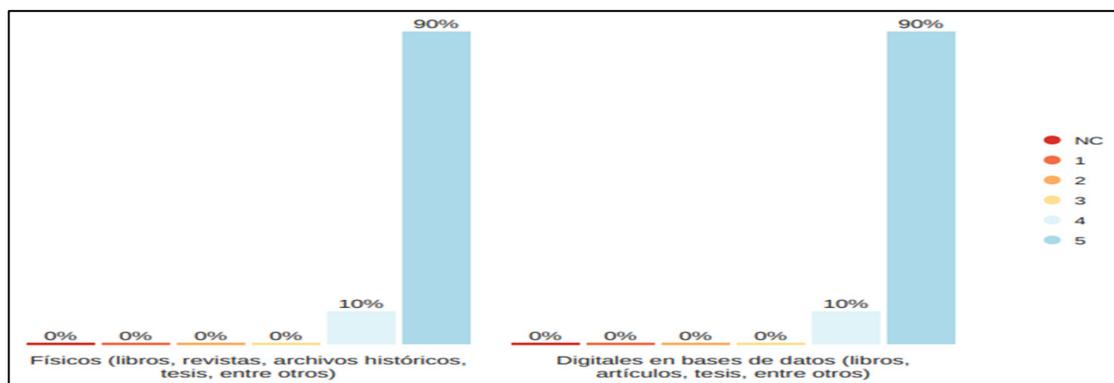


Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) – MDHO

Gráfica 56. Percepción de los profesores sobre la calidad de los recursos bibliográficos de la Universidad



Gráfica 57. Percepción de los profesores de tiempo completo sobre la pertinencia de los recursos bibliográficos de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) – MDHO

Anexo 82. Recursos y Servicios bibliográficos Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Anexo 83. Manual de Gestión de Colecciones CCBLEV

Anexo 84. Políticas de selección de la biblioteca

Anexo 85. Términos y condiciones de uso de bases bibliográficas

Anexo 86. Modelo por competencias - Programa COIN

Anexo 87. Indicadores CCBLEV Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

5.10.6. Conclusión de la Característica 40

Los índices de crecimiento en infraestructura tecnológica apalancan el despliegue bibliográfico y de apropiación que ofrece el CCBLEV, y donde se refleja el compromiso de la Universidad y de la biblioteca para dotar de todo tipo de material y de infraestructura física y tecnológica a toda la comunidad eafitense (profesores, administrativos, investigadores, público externo y los estudiantes en general entre otros).

Tomando como base las respuestas de las encuestas a los estudiantes y profesores de cátedra y de tiempo completo, donde se mide la percepción en pertinencia, suficiencia y calidad, se evidencia un amplio grado de percepción favorable por toda la comunidad eafitense involucrada con un promedio que supera el 90% e incluso que llega al 100% en el rango de Excelente, Muy Bueno y Bueno. El comité autoevaluador concluye que el Programa cumple plenamente y le da una calificación de 5,0 en esta característica.

5.10.7. Conclusiones del Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje

En cuanto al factor y las distintas estrategias adoptadas con miras a generar recursos de apoyo a los profesores y estudiantes y en concordancia a lo dispuesto por la Universidad en lograr facilitar los múltiples y variados recursos bibliográficos y de información que faciliten la generación del conocimiento de la comunidad eafitense y especialmente con la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, el comité autoevaluador concluye que el Programa cumple plenamente con los requisitos.

Las percepciones de los actores sobre los recursos de apoyo a profesores y estudiantes y la disposición de material bibliográfico y de información, asociadas al factor, obtuvieron una proporción alta en las máximas calificaciones. Asimismo, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se plantea como un programa en profundización, es notable que cuente con todo el andamiaje de recursos y de estrategias de apoyo, para propender por la entrega de una educación de alta calidad.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje.

Tabla 55. Resultados obtenidos en el Factor 10

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Estrategias y recursos de apoyo a profesores	1,67%	4,90	Se cumple plenamente
Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes	1,67%	4,80	Se cumple plenamente
Recursos bibliográficos y de información	1,67%	5,00	Se cumple plenamente
Total Factor	5,00%	4,90	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023

5.11. Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico

5.11.1. Característica 41. Organización y administración

La transformación institucional ha derivado cambios estructurales que conciben una configuración que evidencia un sistema en interconectado, en red y dinámico, el cual se estructura a partir de 3 capacidades:

- **Capacidades de conocimiento:** a través de cinco escuelas (Administración; Ciencias Aplicadas e Ingeniería; Finanzas, Economía y Gobierno; Artes y Humanidades; y Derecho)
- **Capacidades de soporte académico y articulación:** sistema de aprendizaje; y sistema de ciencia, tecnología e innovación (dos vicerrectorías); y soporte corporativo (Secretaría General y 5 direcciones).
- **Capacidades de conexión con tres ecosistemas:** empresas consolidadas, sistemas públicos y emprendimientos de impacto.

Ver detalles en la [Figura 1. Configuración organizacional Universidad EAFIT, 2023.](#)

La Institución contempla una serie de estatutos y reglamentos que determinan sus dinámicas de operación. En el caso específico de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, el Programa se rige por el Reglamento Académico de los Programas de Posgrado (ver [Anexo 22. Reglamento académico de posgrados](#)), aprobado por el Consejo Académico el 14 de agosto de 2012. Este reglamento, inspirado en los principios, valores, políticas y objetivos declarados por la Universidad EAFIT regula las relaciones entre los estudiantes y los distintos actores de la comunidad académica a nivel administración curricular, procesos de admisión, matrícula y grados, deberes, derechos y potestades, evaluaciones académicas, sistemas de calificación, y régimen disciplinario. (información disponible en <https://www.eafit.edu.co/institucional/reglamentos/Paginas/reglamentos.aspx>).

Además, define los canales y estructuras jerárquicas a considerarse: Consejo Superior; Consejo Directivo; Rector; Vicerrector de Aprendizaje; Consejo Académico; Consejo Escuela de Administración, Comité del Programa; Decano y Decano Asociado; director de Área y jefe de Programa; para efectos de la gestión, discusión y resolución de los distintos aspectos administrativos y académicos de interés.

Por otra parte, la Universidad EAFIT en sus Estatutos Generales establece los órganos de gobierno, dirección y administración que orientan el modelo educativo y las acciones del Programa: Consejo Superior, Consejo Directivo, Consejo Académico, Rectoría, Vicerrectorías, Escuelas, Direcciones y Secretaría General (ver [Anexo 88. Estatutos generales de la Universidad EAFIT 2022](#)). La representación de profesores y estudiantes en los diferentes niveles de decisión varía según los lineamientos estipulados por la Universidad, aunque deben destacarse los múltiples mecanismos de participación democrática existentes y la activa vinculación de profesores y estudiantes en los

procesos de desarrollo y mejoramiento: reformas de programas, estatutos, reglamentos de pregrado y posgrado, estructura organizacional, entre otros.

En el caso particular de la Escuela de Administración (a la que se adscribe la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional) se destaca, entre 2017 y 2022, una representación profesoral activa en distintas instancias (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Escuela, Comité de Escalafón y Comité de Investigaciones). Así mismo, se evidencia una creciente participación estudiantil en los diferentes cuerpos institucionales:

Tabla 56. Representación profesoral de la Escuela de Administración en distintas instancias, 2017-2022

Programas y Servicios	20171	20172	20181	20182	20191	20192	20201	20202	20211	20212	20221
Representante profesoral	8	10	10	10	10	10	10	12	12	14	14
Representantes estudiantiles	89	95	95	95	95	99	99	115	115	117	116

Fuente: información institucional

Los representantes estudiantiles son elegidos democráticamente para formar parte de los distintos cuerpos colegiados durante una vigencia anual. Los estudiantes de pregrado pueden ser elegidos para pertenecer al Consejo Directivo, el Consejo Académico y los Consejos de Escuela. Los estudiantes de posgrado, por su parte, pueden postularse para integrar el Consejo Académico. Lo anterior, está enmarcado en disposiciones alrededor de: requisitos de los candidatos, procedimiento para las convocatorias, campañas, elecciones, votaciones, entre otras; contenidas en el [Anexo 89. Reglamento elecciones de representantes profesorales y estudiantiles](#). Desde 2021, la jefe de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional es representante profesoral antes el Consejo de Escuela de Administración.

El Programa promueve la comunicación y participación permanente con profesores, estudiantes, graduados, con el propósito de identificar necesidades y oportunidades de mejoramiento; en este sentido se programan reuniones semestrales con los profesores en las cuales se comparten lineamientos institucionales, prácticas pedagógicas y ajustes a metodologías de la malla curricular.

Con los estudiantes, periódicamente se activan diferentes canales de comunicación directa con la jefatura del Programa o con Servicios Transversales con el propósito de orientarlos en su proceso formativo. Por último, con los graduados se fomentan encuentros que permitan identificar el impacto de la formación en su trayectoria profesional y oportunidades de cara a mejorar el Programa.

[Anexo 88. Estatutos generales de la Universidad EAFIT 2022](#)

[Anexo 89. Reglamento elecciones de representantes profesorales y estudiantiles](#)

[Anexo 90. Inicio 2023 - 1 Profesores Posgrado](#)

[Anexo 91. Acta 001 - Panel con estudiantes y graduados](#)

[Anexo 92. Acta 002 - Panel con egresados](#)

5.11.2. Conclusión de la Característica 41

La Universidad EAFIT dispone, en su estructura organizacional, de diversos cuerpos colegiados con representación de la comunidad académica y se evidencia participación por parte del programa los profesores, y su aporte activo y permanente al aseguramiento de la calidad.

Existe una amplia gama de escenarios de representación y participación para la comunidad del Programa. No obstante, se reconocen oportunidades de mejora en la vinculación de estudiantes de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional a los espacios específicos de representación,

donde puedan participar de las decisiones institucionales y asociadas al nivel académico de posgrado.

El equipo autoevaluador considera que esta característica cumple ampliamente con los aspectos asociados a la organización y administración del Programa, por lo cual se asigna una calificación de 4.9.

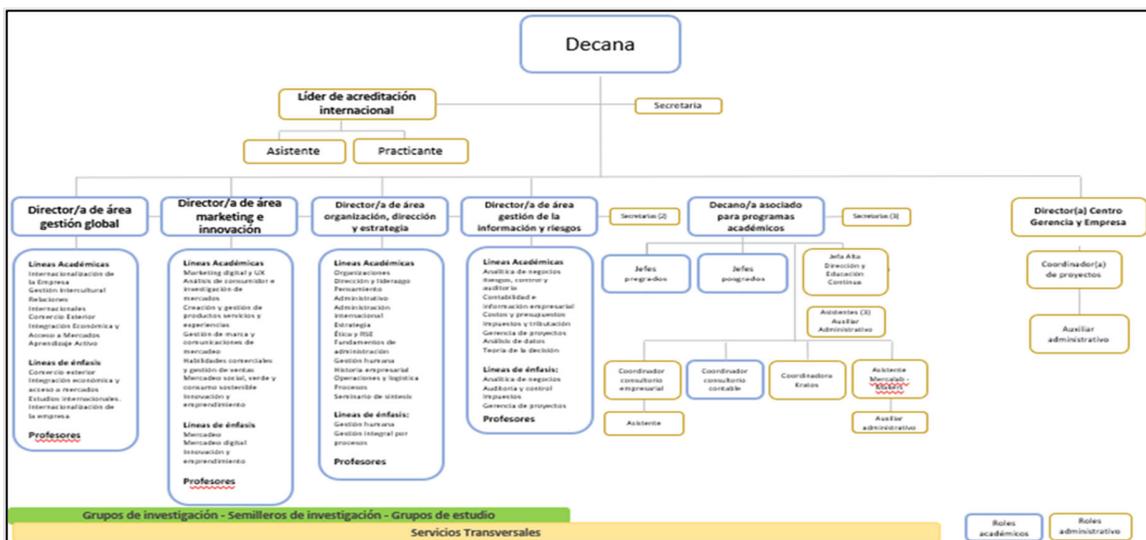
5.11.3. Característica 42. Dirección y gestión

La estructura organizacional de la Universidad se ha configurado para hacer tangible la transformación del modelo educativo, y dar respuesta a las transformaciones y los retos de la educación superior; en ese sentido, enmarca los lineamientos de gestión para los programas académicos, a través de la definición de estamentos que permiten el gobierno institucional y la forma de operar para los programas de pregrado y posgrado. Así mismo, los Estatutos Generales determinan las funciones de cada uno de los órganos que están involucrados en la dirección y gestión del Programa. (ver Anexo 88. Estatutos generales de la Universidad EAFIT 2022)

Adicionalmente, se dispone de un reglamento académico para programas de posgrado que provee directrices claras sobre aspectos curriculares, administración curricular, competencias de decisión académicas y administrativas, régimen disciplinario, así como el conducto regular para la solución de asuntos particulares de los estudiantes. Este documento también incluye la definición y responsabilidades de la jefatura del Programa, comité del Programa, así como como asuntos asociados a la admisión. (ver Anexo 22. Reglamento académico de posgrados)

Los programas académicos de la Escuela de Administración están bajo la dirección de la Decanatura Asociada y, para su funcionamiento, se sirven de las líneas académicas vinculadas a las direcciones de área. En el caso específico de la Escuela de Administración se cuenta con cuatro direcciones (Gestión global, Marketing e innovación, Organización, dirección y estrategia y Gestión de la información y riesgos), cada una de las cuales alberga distintas líneas académicas (de las que se nutren las mallas curriculares).

Figura 16. Estructura Escuela de Administración



Fuente: Escuela de Administración, 2023.

El Reglamento Académico de los programas de Posgrado establece la conformación un Comité de Maestría, a continuación se detallan algunas de sus funciones:

- Elaborar la fundamentación teórica y la estructura curricular del programa de maestría, teniendo en cuenta los desarrollos recientes en el área del conocimiento respectiva y las normas legales sobre registro calificado y los lineamientos de los entes de acreditación nacionales e internacionales.
- Velar por la evaluación y actualización del plan de estudios.
- Formular acciones de mejora orientadas a la excelencia.
- Establecer los procedimientos y reglas internas de funcionamiento del Comité.
- Fijar, para cada cohorte, los requisitos y pruebas específicas de ingreso para los aspirantes.
- Realizar la selección de los aspirantes admitidos al programa.
- Realizar la homologación de créditos académicos, según lo establecido a nivel institucional.
- Evaluar las recomendaciones de “Menciones de honor” para los trabajos de investigación, según lo previsto en el Reglamento de trabajos de investigación de maestrías.
- Orientar los procesos de autoevaluación con miras a su mejoramiento continuo, la renovación del registro calificado y a su acreditación.

El Comité de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional se encuentra conformado, según lo establecido por el reglamento académico, por el decano de la Escuela de Administración o su delegado, el jefe de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional y tres (3) profesores y/o investigadores con título equivalente o superior al de maestría, vinculados a grupos de investigación, con producción intelectual reciente, y vinculados a las áreas de conocimiento que se desarrollan en el programa. Los siguientes son los miembros actuales del Comité del Programa:

- Decana: Cristina Vélez Valencia o representante.
- Decano Asociado: Carlos Mario Betancur Hurtado o representante.
- Jefe de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional: Catalina Giraldo Henao.
- Directora Área Organizaciones, Dirección y Estrategia: Martha Eugenia Reyes Sarmiento.
- Profesor Maestría en Desarrollo Humano Organizacional: Francisco López Gallego.
- Profesor Maestría en Desarrollo Humano Organizacional: Rodrigo Muñoz Grisales.
- Profesor Maestría en Desarrollo Humano Organizacional: Juan Pablo Román Calderón.
- Profesor Maestría en Desarrollo Humano Organizacional: Edwin Osorio Lema.

En complemento a las instancias previamente citadas, debe hacerse referencia a la jefatura del Programa. Se trata de una posición orientada a gestionar asuntos internos y externos del Programa, hacer seguimiento constantemente el correcto funcionamiento de los procesos y las oportunidades de mejora existentes (a nivel pedagogías, metodologías, recursos, programación, modalidades, entre otras). Además, se encarga de propiciar el desarrollo de canales de comunicación, directos y efectivos, entre estudiantes, profesores y demás áreas relacionadas con la experiencia de aprendizaje (soporte TI, logística, Centro de Servicios Transversales, entre otros).

Adicionalmente, se ha trabajado en conjunto con las diferentes áreas, especialmente Servicios Transversales, como unidad de apoyo administrativo y logístico de cara a los diferentes grupos de interés del Programa: aspirantes, estudiantes, graduados, profesores, directivos, entre otros. Los avances más significativos se evidencian en la identificación y definición de mejores prácticas que permitan eficiencia y eficacia en los procesos. Lo anterior, se demuestra en material que se ha construido de cara a la orientación a los estudiantes y profesores sobre procedimientos y trámites estandarizados y diseñados de manera simplificada, que les permitan a los usuarios una guía para llevar a cabo actividades asociadas al Programa (ver [Anexo 93. Infográficos trabajos de grados y Anexo 94. Comunicación sobre solicitud de grado y ceremonia](#)).

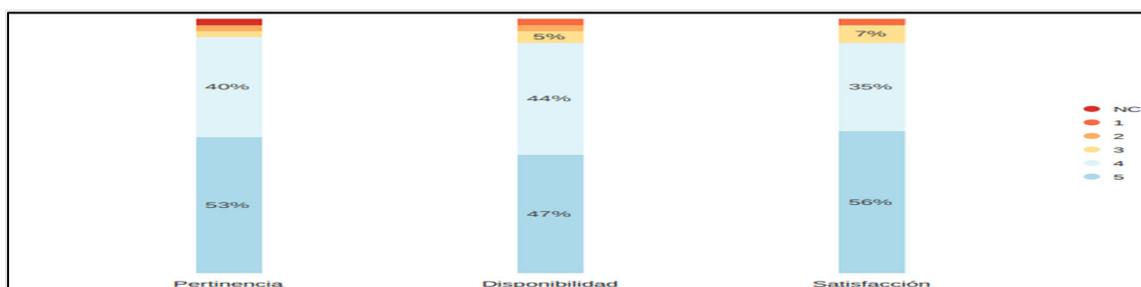
Existe una percepción muy favorable de los estudiantes, profesores y directivos al indagar por el apoyo administrativo en cuanto a calidad, pertinencia y orientación de la gestión curricular, proceso de matrícula, investigación y proyección social.

Resultados proceso de autoevaluación | 151

En general, el 79% de los estudiantes valoraron como excelente (51%) y muy buena (28%) la calidad del apoyo administrativo del Programa, mientras que el 85% de los profesores percibieron este aspecto como excelente (71%) y muy bueno (14%). Sin embargo, es de notar que las actividades de apoyo administrativo relacionadas con la investigación (vinculación a grupos de investigación y semilleros) y la proyección social (matricula en cursos de idiomas, educación continua, vinculación en servicios sociales y emprendimiento, voluntariado institucional, entre otros) mostraron por parte de los estudiantes un porcentaje notable de desconocimiento en los 3 atributos de evaluación (calidad, pertinencia y orientación), oscilando entre el 26% y 30%. Esto indica que existen aspectos del apoyo administrativo hacia esos atributos y procesos que pueden ser fortalecidos para potenciar la formación y el desarrollo integral de los estudiantes. Para el equipo de profesores en general, el rango de resultados de desconocimiento sobre el apoyo administrativo en todas sus dimensiones es menor en promedio, sin sobrepasar el 14% en cualquier aspecto evaluado. Por su parte, el 100% de la valoración de los directivos están entre la escala excelente y muy buena.

Los estudiantes evidencian una apreciación muy positiva del apoyo administrativo brindado por la Institución con relación a la pertinencia, disponibilidad y satisfacción, como se evidencia en la siguiente gráfica.

Gráfica 58. Percepción de los estudiantes acerca del apoyo administrativo brindado por la institución en cuanto a pertinencia, disponibilidad y satisfacción



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

Anexo 93. Infográficos trabajos de grados

Anexo 94. Comunicación sobre solicitud de grado y ceremonia

5.11.4. Conclusión de la Característica 42

El equipo autoevaluador otorga una calificación de 4,7 a partir de la evidencia documental y de percepción, se identifica la existencia de una estructura de dirección clara y sólida, reconocida por estudiantes, profesores y equipo directivo. Además, el comité autoevaluador valora positivamente los esfuerzos realizados por la Universidad en pro de adoptar una configuración alineada con los retos y dinámicas actuales de la educación. Existe, en general, una percepción positiva sobre los aspectos referentes a la dirección y gestión del Programa. Así mismo, se han detectado oportunidades de mejora en términos percepción de los estudiantes sobre el apoyo administrativo relacionado con los procesos asociados a la investigación y a la extensión (proyección social).

5.11.5. Característica 43. Sistemas de comunicación e información

La Universidad dispone de un conjunto de mecanismos integrados para comunicarse constantemente con sus distintos grupos de interés. Dentro de este universo de medios se encuentran: la página web institucional, el correo electrónico MS Outlook y Eloqua (gestionado por Comunicación Institucional, en especial para informar a públicos externos al programa). Cabe destacar, además, que el sistema de información cuenta con más de 70 aplicativos que pueden ser utilizados desde diferentes dispositivos por el servicio alámbrico e inalámbrico en el campus.

Resultados proceso de autoevaluación | 152

A continuación, se presentan los principales sistemas o plataformas que facilitan la comunicación de los usuarios para los distintos programas de pregrado y posgrado:

- **EAFIT Interactiva:** este LMS (Learning Management System) permite que estudiantes y profesores accedan a la información de cada uno de los cursos, se envíen correos, se entreguen trabajos, se realicen exámenes en línea y se visualicen los contenidos
- **EPIK:** plataforma administrada por Admisiones y Registro en la que puede accederse a distintos datos académicos de los estudiantes (consultar las mallas curriculares, hojas de vida, datos de contacto, promedios, entre otros). Este nuevo sistema registra, de manera integrada, toda la información de un estudiante durante su permanencia en la Institución (en cursos adolescentes, de Educación Continua, programas de pregrados y posgrado, y Saberes de vida).
- **Process On Line:** por el cual se gestiona todo lo relacionado con transferencias internas y externas de estudiantes, y demás solicitudes relacionadas con el plan de estudios.
- **Plataforma Office 365:** ofrece un conjunto de servicios en la nube (dentro de los que se encuentra Outlook - correo electrónico institucional). Esta plataforma permite a estudiantes y profesores recibir información institucional y establecer interrelación entre estos.
- **MS Teams:** plataforma de videoconferencias para clases remotas y virtuales. Esta herramienta de colaboración unificada combina chats, videoconferencias, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones (Sharepoint, Streams, Forms, entre otros).
- **Autogestión, SIEDE, PI, Zeus, entre otras:** a través de estos aplicativos el equipo profesoral de los programas puede conocer aspectos relacionados a su evaluación, perfil, remuneración, entre otros.
- **Medios impresos:** El Eafitense, Periódico Estudiantil Nexos, Boletín Interno Somos, Agenda Cultural y El Empresario.
- **Medios digitales:** portal web Institucional, Intranet EntreNos, CRM, Canal EnVivo, página Institucional de Facebook, cuenta Institucional de Twitter e Instagram, emisora Digital Acústica y Agencia de Noticias EAFIT

La Universidad EAFIT cuenta con una página oficial (www.eafit.edu.co) a la que pueden acceder diferentes públicos interesados, este espacio contiene información institucional, asociada a los programas académicos formales y no formales, cultura y bienestar y permite navegarla según el tipo de usuario por canales (aspirantes, estudiantes, graduados, empleados, profesores y organizaciones).

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional posee un micrositio específico (<https://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-desarrollo-humano-organizacional/Paginas/inicio.aspx>) en el que puede consultarse todo lo relacionado con el Programa (información detallada sobre la estructura académica, el plan de estudios, profesores adscritos al programa, trabajos de grado, entre otros). La actualización de la página web, está a cargo de Comunicación Institucional y Mercadeo Institucional para la administración de contenidos. En caso de que se requiera de asesoría individual (tanto para estudiantes como para el público en general) puede acudir a la jefatura de la Maestría y su equipo de apoyo (principalmente Centro de Servicios Transversales) a través de MS Teams, correo electrónico o reunión presencial.

La Institución cuenta con un Centro de Administración Documental - CAD, adscrito a la Dirección Administrativa y Financiera, es la unidad encargada de liderar, gestionar y controlar todo lo concerniente con el acervo documental, tanto en medios físicos como electrónicos, con el acompañamiento y soporte de la Dirección de Tecnologías de la Información. Existen políticas y un marco normativo que rigen la gestión documental en la Institución. Para efectos operativos, se apoya en el sistema de información Docuware, el cual registra dicha información en formato digital y se autoriza el acceso bajo roles y permisos (ver Anexo 95. Política y reglamento interno de archivo EAFIT).

Con respecto a la percepción de los estudiantes, se encuentra alta favorabilidad con relación a los recursos de comunicación institucionales. Como puede observarse es favorable, siendo el sistema

Resultados proceso de autoevaluación | 153

de información EPIK el más bajo entre 74% y 77% de favorabilidad; en el año 2021 inició la operación de esta moderna, segura y avanzada plataforma de gestión curricular de *Oracle People Solutions*, durante su implementación y estabilización, ha requerido de ajustes que han sido debidamente atendidos y desarrollados por la Universidad; adicional a la inversión realizada para mejorar la experiencia de usuario en esta plataforma, se han diseñado instructivos y videos para facilitar su uso y durante el proceso de matrícula se activan mecanismos de apoyo.

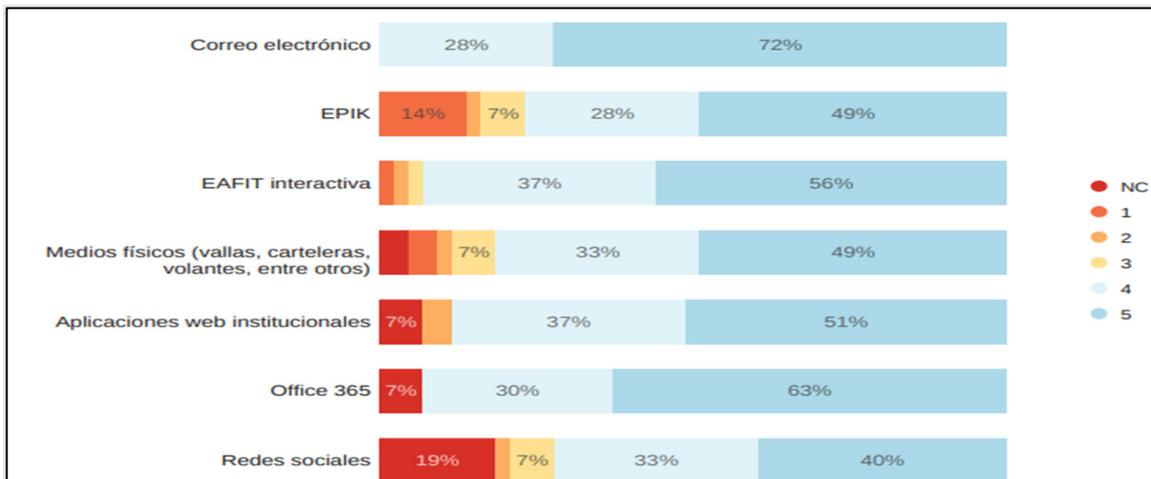
Se destaca que los recursos de comunicación mejor percibidos por los estudiantes son el correo electrónico, EAFIT Interactiva y Office 365.

Gráfica 59. Percepción de la de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a suficiencia



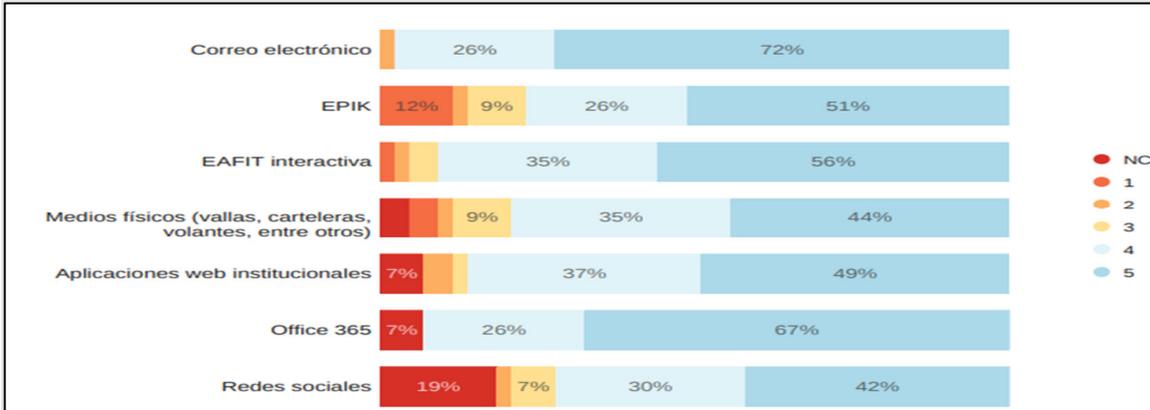
Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

Gráfica 60. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a calidad



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

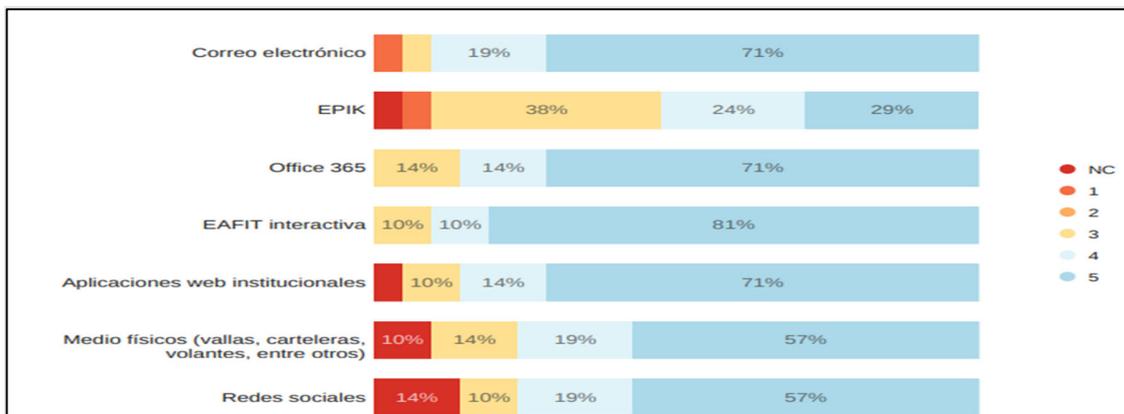
Gráfica 61. Percepción de los estudiantes sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a pertinencia



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO.

De manera particular se destaca que los profesores coinciden con los estudiantes en la percepción altamente favorable frente a tres recursos de comunicación el correo electrónico, EAFIT Interactiva y Office 365 superando el 85% de calificación más alta (4 y 5).

Gráfica 62. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a calidad



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) – MDHO

Gráfica 63. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad, en cuanto a suficiencia



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) – MDHO

Gráfica 64. Percepción de los profesores sobre los recursos de comunicación de la Universidad en cuanto a pertinencia



Fuente: Informe resultados encuesta profesores (completo) – MDHO.

Anexo 95. Política y reglamento interno de archivo EAFIT

5.11.6. Conclusión de la Característica 43

El equipo autoevaluador considera que se cumple plenamente en los aspectos evaluados y se otorga una calificación de 4,8. De acuerdo con las evidencias, tanto documentales como de apreciación, la Institución y la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuentan con recursos de comunicación que facilitan la interacción y apoyan el proceso formativo de los estudiantes. Se resalta la favorabilidad de algunas de las plataformas (Office 365, Correo Institucional, EAFIT Interactiva) en términos de calidad, pertinencia y suficiencia. Así mismo, se considera importante el desarrollo de iniciativas que promuevan y mejoren la interacción y adaptación de estudiantes y profesores con EPIK (plataforma de gestión curricular que alberga la historia académica de las personas).

5.11.7. Característica 44. Estudiantes y capacidad institucional

La Institución dispone de una infraestructura física diseñada con el objetivo de integrar sus funciones esenciales académicas, investigativas, culturales, recreativas y ecológicas en un mismo lugar y en su campus principal (sede Medellín) dispone de 160.000 metros cuadrados. Este lugar alberga más

de 500 espacios de aprendizaje dotados con equipos de última tecnología, una biblioteca con zonas de estudio (individual y grupal) y otros lugares entre las que se destacan aproximadamente 50 laboratorios, 50 salas de cómputo, 60 salas de reuniones, 30 cubículos de investigación, 2 salas de observación (cámara Gesell) y 10 auditorios. Además, dispone recursos que apoyan las actividades académicas desarrolladas en estos espacios, entre ellos: cámaras, computadores, televisores, video beam, micrófonos, amplificadores, cabinas de sonido, etc. para uso de la comunidad universitaria (ver Anexo 96. Informe aulas y equipos 2022 – 2).

Por su parte, la Dirección Administrativa y Financiera - DIAF es la dependencia encargada de administrar y proveer los recursos físicos requeridos por los programas para facilitar sus labores de docencia, investigación y proyección a la comunidad; además de desarrollar planes de renovación y mejoramiento permanente de la planta física y de los activos fijos presentes en toda la Institución. Así mismo, para la Universidad EAFIT el bienestar de la comunidad universitaria es un aspecto primordial que se ve reflejado en las zonas verdes, las cuales representan unos 28.844 metros cuadrados y en sus escenarios deportivos donde se dispone de una piscina semiolímpica, un coliseo menor y dos placas polideportivas sintéticas, además del Centro de Acondicionamiento Físico VIVO.

Para el desarrollo de las actividades formativas, tanto académicas como de bienestar, el Programa puede hacer uso de todos los espacios y recursos disponibles en la Universidad. A continuación, se presenta un listado de algunos de los lugares y softwares a disposición en el marco del proceso de aprendizaje.

- **Laboratorio para el aprendizaje:** así como las herramientas tecnológicas juegan un papel transformador en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es fundamental reconsiderar los espacios de interacción para dichos procesos. Bajo esta lógica, las aulas de este laboratorio buscan potenciar en los profesores las competencias digitales para la innovación educativa, a través del uso y la apropiación de las herramientas tecnológicas, la gestión de redes de aprendizaje, el liderazgo, la creación y la administración de ambientes de aprendizaje.
- **Salas de entrevistas a profundidad:** en estas salas se pueden llevar a cabo entrevistas a profundidad con consumidores, ya sea de manera individual o en grupos pequeños (dúos o ternas). Estas salas cuentan con los más avanzados dispositivos de grabación y reproducción de audio y video digital de alta definición.
- **Cámara de Gesell:** espacio flexible compuesto por un aula o zona de observación para estudiantes, una sala de observación ejecutiva y un espacio para la realización de entrevistas a consumidores o sesiones de grupo. Las tres áreas son independientes y se encuentran divididas por una pared de vidrio de visión unidireccional; además, cuenta con los más avanzados dispositivos de grabación y reproducción de audio y video digital de alta definición que permite el óptimo desarrollo de las investigaciones.
- **Makers:** Es un espacio orientado al desarrollo del pensamiento creativo y computacional en los estudiantes de la Escuela de Administración, por medio de actividades de aprendizaje activo, que se moviliza con la utilización de herramientas propias del campo del diseño (*design thinking*) y de los juegos serios (SPs/SGs). En él se usan los juegos serios como LEGO EV3 para el desarrollo de pensamiento computacional y *LEGO Serious Play* para el pensamiento creativo, además de herramientas de pensamiento de diseño como mapas de servicio (*journey maps, blueprints, experience maps*), mapeo estratégico (*road mapping, business origami, business model canvas, value proposition design*) y de creatividad (*storyboards, idea generation, expectations maps*), entre otros.
- **Laboratorio financiero:** este espacio facilita el contacto permanente los mercados financieros, de tal manera que se incentiva la inversión inteligente, el estudio y el autoaprendizaje en los estudiantes. En este lugar se llevan a cabo conversaciones académicas, prácticas y de reflexión sobre fenómenos que afectan la economía y las finanzas.
- **LEES – Laboratorios de lectura y escritura:** es un laboratorio de la Escuela de Artes y Humanidades, comprometido con el fortalecimiento de competencias en lectura y escritura tanto de estudiantes, profesores y empleados de la institución, así como de la comunidad académica y empresarial de la región.

Resultados proceso de autoevaluación | 157

- **Laboratorio visual:** en este espacio se pueden llevar a cabo investigaciones sobre las diferentes dinámicas de percepción visual de los consumidores mediante el uso de sistemas de seguimiento de la mirada (*eye tracking*) fijos y móviles.

En términos del equipo humano que contribuye directamente con al proceso de formación y aprendizaje, debe mencionarse que la totalidad del equipo de profesores de planta de la Institución dispone de una oficina completamente dotada. Además, los profesores de cátedra del Programa cuentan, en el bloque 19 – piso 8, con espacios físicos exclusivos para al desarrollo de sus labores (zonas adicionales a la oficina de profesores de cátedra ubicada en el bloque 26 – piso 1).

El equipo de profesores que acompaña el Programa se distribuye de la siguiente forma:

Tabla 57. Distribución profesores del Programa

Profesores Maestría en Desarrollo Humano Organizacional	
Planta	39.3%
Prestación de servicios	36.3%
Cátedra	24.4%

Fuente: información institucional, 2023.

Tabla 58. Conformación del equipo de profesores que sirven al Programa

Semestre	Curso	Profesor	Tipo de contratación	% de dedicación al programa
1	Las Ciencias Humanas en la Administración	Rodrigo Muñoz Grisales	Planta	16%
	Organizaciones	Francisco López Gallego	Planta	44%*
	El Trabajo: Una Perspectiva Interdisciplinaria	Sergio Rene Oquendo Puerta	Prestación de servicios	16%
	Antropología de la Organización	Héctor Leonel Bermúdez Restrepo	Prestación de servicios	16%
	Fundamentos Psicológicos y Psicoanalíticos	Oscar Dario Ortiz Velasquez	Prestación de servicios	16%
	Teoría de la Negociación	Edwin Alexis Osorio Lema	Planta	44%
2	Geopolítica	Juan David Escobar Valencia	Planta	16%
	Marco Jurídico Laboral	Ana Maria Zapata Perez	Prestación de servicios	16%
	Estrategia y Desarrollo Humano	Martha Eugenia Reyes Sarmiento	Planta	44%
	Gestión por Procesos	Gustavo Adolfo Gutierrez Soto	Planta	16%
	Sistemas de Información	Jorge Harley Guerreo Latorre	Planta	16%
	Subsistema de Ingreso	Olga Lucía Vanegas Arboleda	Cátedra	16%
3	Gestión del Desempeño	Alejandro Sanín Posada	Prestación de servicios	16%
	Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional	Carlos Mario Montoya Diaz	Prestación de servicios	16%
	Seguridad y salud en el trabajo	Diego Alexander Vanegas Serna	Cátedra	16%
	Subsistema de Compensación	Carlos Mario Betancur Hurtado	Planta	44%
	Subsistema de Control	Carlos Mario Valencia Agudelo	Planta	16%
	Seminario de Síntesis	Catalina Giraldo Henao	Planta	75%**
4	Metodología de la investigación	Juan Pablo Román Calderón	Planta	44%*
	Seminario de investigación			44%*
	Gestión humana internacional	Mauricio Pino Ocampo	Prestación de servicios	16%
	Trabajo de grado	Variable Según El Director De Trabajo De Grado	NA	NA

Resultados proceso de autoevaluación | 158

Fuente: Información del programa, 2023.

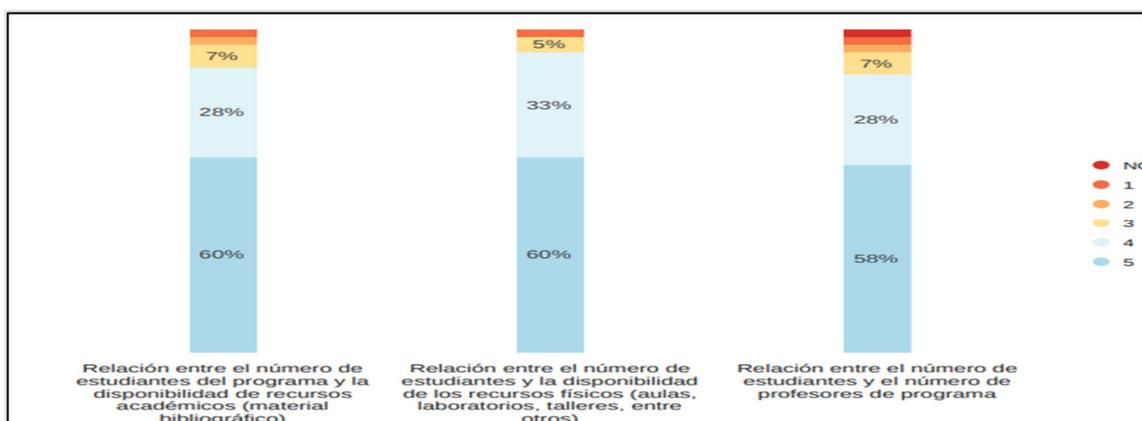
* Miembro del Comité del Programa

** Jefe de la Maestría y miembro del Comité

Como complemento a lo anterior, debe hacerse referencia a Servicios Transversales, dependencia de apoyo encargada de gestionar los procesos administrativos y logísticos de los programas académicos de la Escuela de Administración. Esta unidad, conformada por más de 20 integrantes y ubicada en el bloque 18 – piso 5, constituye parte fundamental de la operación en actividades vinculadas a la logística de clases, la asesoría a estudiantes, la gestión microcurricular, los trabajos de grado, comunicaciones y eventos y las movilidades de corta duración.

Al indagar sobre la percepción acerca de las relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del Programa, en términos del número de estudiantes con los recursos académicos es del 88% con calificaciones entre 4 y 5, con disponibilidad de recursos físicos es del 93% de favorabilidad y con el número de profesores del Programa es del 86% entre las calificaciones excelente y muy buena.

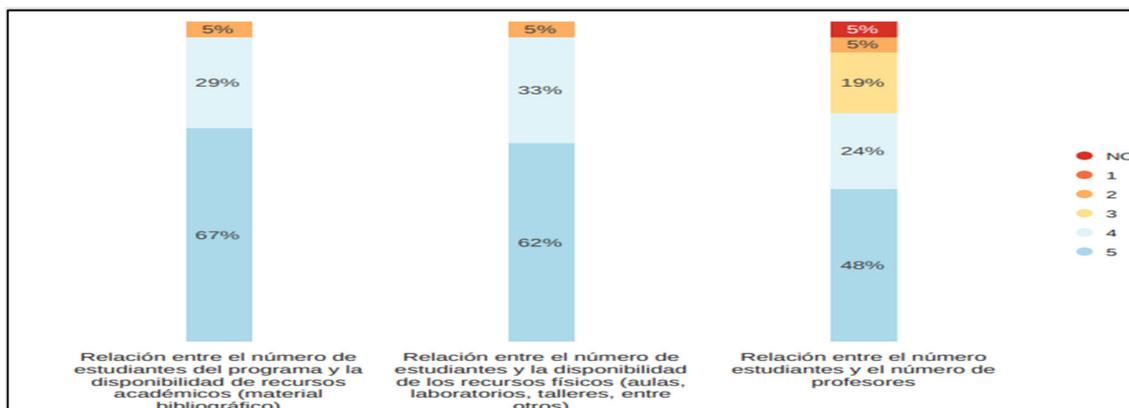
Gráfica 65. Percepción de los estudiantes acerca de las relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del Programa



Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Por su parte, los profesores también tienen una apreciación altamente positiva sobre la correspondencia entre el número de estudiantes con la disponibilidad de recursos en un 96% y con la disponibilidad de recursos físicos del 95%. Con relación al número de estudiantes y el número de profesores, aunque la calificación es favorable, es la de menor puntuación con el 72%. En ese sentido es importante destacar que los grupos de estudiantes del Programa son habitualmente de 25 estudiantes aproximadamente, como en los demás posgrados.

Gráfica 66. Percepción de los profesores acerca de las relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades del programa



Fuente: Informe resultados profesores (completo) – MDHO.

Anexo 96. Informe aulas y equipos 2022 – 2

5.11.8. Conclusión de la Característica 44

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta un equipo humano, recursos físicos, humanos y tecnológicos (aulas, laboratorios, talleres, software de simulación, plataformas tecnológicas, biblioteca y salas de estudio) acordes para el cumplimiento de sus labores formativas, académicas, profesoras, científicas y culturales, en concordancia con el nivel de formación y la modalidad del programa. Luego de revisar la evidencia documental y encuestas de percepción, el equipo autoevaluador otorga una calificación de 4.8 cumple plenamente.

A nivel oportunidades de mejora, se sugiere ampliar la capacidad institucional para el desarrollo de retos en las aulas de clase e inclusive, incrementar recursos humanos y financieros para participar en más experiencias de aprendizaje activo y experiencial.

5.11.9. Característica 45. Financiación del programa académico

La Universidad EAFIT cuenta con la Dirección Administrativa y Financiera – DIAF, encargada de administrar los recursos financieros y físicos que requieren las diferentes unidades académicas y administrativas para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y proyección, para facilitarles el cumplimiento eficiente y efectivo de la gestión. Esta unidad está conformada por 8 dependencias: Departamento de Costos y Presupuestos, Departamento de Planta Física, Departamento de Compras, Negocios Institucionales, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Departamento de Impuestos y Conciliaciones y Apoyo Financiero.

En ese sentido, el Departamento de Costos y Presupuestos lidera el proceso de elaboración y consolidación del presupuesto anual de la Universidad (en apoyo con las distintas unidades). Éste es sometido a aprobación por parte del Consejo Superior (máximo ente rector de la Institución) y, una vez avalado, asignado en conformidad a los distintos centros de costos existentes.

El presupuesto general de la Universidad comprende todos los centros de costos asignados a las diferentes dependencias académicas, administrativas y de apoyo, que administran programas y proyectos enmarcados en las estrategias plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional. La Dirección Administrativa y Financiera es el área encargada de establecer los lineamientos en materia presupuestal y define las políticas que constituyen una guía para la elaboración y administración del presupuesto. Además, permiten unificar términos y procedimientos para el desempeño de las

Resultados proceso de autoevaluación | 160

actividades relacionadas con la ordenación del gasto por parte del personal que administra los recursos financieros de la Institución (ver [Anexo 97. Políticas presupuestales](#)).

En esta línea, el Departamento de Costos y Presupuestos es el encargado de la elaboración del presupuesto anual de la Institución y de las proyecciones financieras, además de determinar la inversión o financiación que se necesite, valorar el costo del Plan de Desarrollo. Esta dependencia también presta seguridad jurídica en el cumplimiento de los temas financieros de la Institución, y hace seguimiento y control a la ejecución de presupuestos. Así mismo, brinda información a nivel de indicadores y lineamientos generales de definición del presupuesto.

Para la definición del presupuesto de operación de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, cada año, la jefatura del Programa, realiza una planeación de los costos y gastos, con base en un histórico de actividades; además de una proyección de incrementos según ajustes necesarios por nuevos requerimientos, inversiones, estrategias, entre otros. Esta propuesta es analizada por la Decanatura Asociada de la Escuela de Administración y modificada, según sea necesario, de acuerdo con los lineamientos macro definidos a nivel Escuela. De forma posterior y, a partir de este ejercicio colegiado de construcción del presupuesto y del modelo institucional de asignación de costos ABC, se realizan las asignaciones específicas a cada una de las unidades. El presupuesto de inversiones, por su parte, es administrado de manera centralizada por los centros de apoyo, los cuales se encargan de la adquisición de software, hardware, mobiliario, construcciones y edificaciones, equipos, entre otros.

En el [Anexo 98. Informe de costos y presupuestos – MDHO](#) se pueden apreciar las cifras correspondientes a los últimos 6 años de operación. Allí, pueden observarse las dinámicas de ingresos, costos y margen, es de resaltar que el margen neto ha venido en un significativo aumento. Es importante mencionar que la ventana de observación que cubre este ejercicio de autoevaluación contempla los años de pandemia, los cuales tuvieron un impacto considerable en la operación de la Universidad (e implicaron medidas de contingencia a nivel presupuestal (contracción) y de disposición de recursos (flujos de caja) para apoyar los procesos críticos y soportar la permanencia a largo plazo de la Institución. La composición del presupuesto ejecutado de ingresos y costos, para el periodo 2016-2021 es el siguiente:

Tabla 59. Composición del presupuesto ejecutado de ingresos y costos (cifras en pesos)

Concepto	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	Valor	%/ Ing	Valor	%/ Ing	Valor	%/ Ing
Ingresos por matrícula	93.883.956		125.406.997		154.324.621	
Aportes de la Universidad	90.000.000	48,9%	90.000.000	41,8%	150.000.000	49,3%
Total ingresos	183.883.956	48,9%	215.406.997	41,8%	304.324.621	0%
Costos directos del programa	112.257.372	61%	102.716.092	47,7%	198.320.595	65,2%
Costos directos por Depto académico	44.343.575	24,1%	53.006.175	24,6%	57.807.870	19%
Costos directos por servicios académicos de otros Deptos. académicos	0	0%	0	0%	0	0%
Costos directos por Decanatura	1.468.075	0,8%	1.761.729	0,8%	2.975.152	1%
Total Costos Directos	158.069.022	86%	157.483.996	73,1%	259.103.617	85,1%
Margen Directo	25.814.934	14%	57.923.001	26,9%	45.221.004	14,9%
Gastos indirectos de funcionamiento y administrativos-apoyo	23.247.162	12,6%	28.687.216	13,3%	43.539.047	14,3%
Otros ingresos no operacionales	12.851.954	7%	4.882.439	2,3%	5.580.921	1,8%
Margen Neto	15.419.726	7,8%	34.118.224	15,5%	7.262.878	2,3%
Número de Matrículas	11		12		19	

Resultados proceso de autoevaluación | 161

Concepto	Año 2019		Año 2020		Año 2021	
	Valor	%/ Ing	Valor	%/ Ing	Valor	%/ Ing
Ingresos por matrícula	329.776.529		451.889.652		636.246.049	
Aportes de la Universidad	-	0	-	0	-	0
Total ingresos	329.776.529	0%	451.889.652	0%	636.246.049	0%
Costos directos del programa	159.053.081	48,2%	152.531.735	33,8%	168.184.675	26,4%
Costos directos por Depto académico	22.617.934	6,9%	41.159.344	9,15	66.355.164	10,4%
Costos directos por servicios académicos de otros Deptos. académicos	270.483	0,1%	1.944.828	0,4%	1.381.968	0,2%
Costos directos por Decanatura	9.870.476	3%	17.780.783	3,9%	4.868.015	0,8%
Total Costos Directos	191.811.974	58,2%	213.416.690	47,2%	240.789.822	37,8%
Margen Directo	137.964.555	41,8%	238.472.962	52,8%	395.456.277	62,2%
Gastos indirectos de funcionamiento y administrativos-apoyo	77.584.281	2,3%	14.893.248	3,3%	16.701.144	2,6%
Otros ingresos no operacionales	7.618.288	2,3%	14.893.248	3,3%	16.701.144	2,6%
Margen Neto	67.998.562	20,2%	153.182.592	32,8%	231.533.867	35,5%
Número de Matrículas	39		56		77	

Fuente: Informes de Costos ABC e Información Financiera por Centros de Costos - Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT Adicionalmente, se cuenta con la proyección de presupuesto de ingresos y costos para el periodo 2022-2029.

Tabla 60. Proyección de presupuesto de ingresos y costos (cifras en pesos)

Concepto	Año 2022 Py		Año 2023 Py		Año 2024 Py		Año 2025 Py	
	Valor	%/ Ing						
Ingresos por matrícula	680.544.858		660.307.409		696.393.846		707.603.483	
Aportes de la Universidad	-	0%	-	0%	-	0%		0%
Total ingresos	680.544.858	0%	660.307.409	0%	696.39.486	0%	707.603.483	0%
Costos directos del programa	194.372.915	28,6%	190.759.874	28,9%	189.466.083	27,2%	197.495.114	27,9%
Costos directos por Depto académico	114.768.838	16,9%	70.572.358	10,7%	80.364.480	11,5%	88.501.849	12,5%
Costos directos por servicios académicos de otros Deptos. académicos	3.478.354	0,5%	1.981.177	0,3%	2.321.108	0,3%	2.386.859	0,3%
Costos directos por Decanatura	4.746.192	0,7%	6.383.956	1%	7.380.562	1,1%	8.171.314	1,2%
Total Costos Directos	317.366.299	46,6%	269.697.365	40,8%	279.532.233	40,1%	296.555.136	41,9%
Margen Directo	363.178.559	53,4%	390.610.043	59,2%	416.861.613	59,9%	411.048.347	58,1%

Resultados proceso de autoevaluación | 162

Concepto	Año 2022 Py		Año 2023 Py		Año 2024 Py		Año 2025 Py	
	Valor	%/ Ing						
Gastos indirectos de funcionamiento y administrativos-apoyo	175.285.384	25,8%	165.074.536	25%	176.506.125	25,3%	184.524.806	26,1%
Otros ingresos no operacionales	32.323.050	4,7%	20.862.512	3,2%	24.612.212	3,5%	24.523.149	3,5%
Margen Neto	220.216.225	30,9%	246.398.019	36,2%	264.971.701	36,8%	251.046.691	34,3%
Número de Matrículas	66		32		36		37	

Concepto	Año 2026 Py		Año 2027 Py		Año 2028 Py		Año 2029 Py	
	Valor	%/ Ing						
Ingresos por matrícula	714.937.541		732.445.154		739.878.588		750.959.707	
Aportes de la Universidad	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total ingresos	714.937.541	0%	732.445.154	0%	739.878.588	0%	750.959.707	0%
Costos directos del programa	203.051.413	28,4%	205.915.266	28,1%	208.951.428	28,2%	214.968.904	28,6%
Costos directos por Depto académico	93.005.405	13%	92.186.131	12,6%	96.169.900	13%	99.239.796	13,2%
Costos directos por servicios académicos de otros Deptos. académicos	2.641.008	0,4%	2.418.842	0,3%	2.515.213	0,3%	2.565.195	0,3%
Costos directos por Decanatura	9.579.200	1,3%	10.203.641	25,5%	11.188.163	1,5%	12.016.779	1,6%
Total Costos Directos	308.277.025	43,1%	310.723.880	42,4%	318.824.704	43,1%	328.790.674	43,8%
Margen Directo	406.660.516	59,9%	421.721.273	57,6%	421.053.884	56,9%	422.169.033	56,2%
Gastos indirectos de funcionamiento y administrativos-apoyo	182.307.860	25,5%	187.014.109	25,5%	189.354.059	25,6%	193.012.103	25,7%
Otros ingresos no operacionales	26.743.982	3,7%	25.430.343	3,5%	26.332.799	3,6%	26.954.113	3,6%
Margen Neto	251.096.638	33,9%	260.137.507	34,3%	258.032.624	33,7%	256.111.042	32,9%
Número de Matrículas	36		38		37		38	

Fuente: Informes de Costos ABC e Información Financiera por Centros de Costos - Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT

Resultados proceso de autoevaluación | 163

Adicionalmente, y de acuerdo con la ejecución de los planes operativos, se presenta el siguiente presupuesto y ejecución de inversiones al servicio del programa.

Tabla 61. Presupuesto y ejecución de inversiones del Departamento de Organización y Gerencia y la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional (cifras en pesos)

Concepto	Ejecución					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Maquinaria y equipo						
Equipo de oficina						
Equipo de computación y comunicaciones		15.537.962	3.831.502	37.327.441	2.865.566	34.890.111
Software				3.706.215		
Totales	-	15.537.962	3.831.502	41.033.656	2.865.566	34.890.111

Fuente: Informes de Costos ABC e Información Financiera por Centros de Costos - Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT

Tabla 62. Proyección de inversiones del Departamento de Organización y Gerencia y Maestría en Desarrollo Humano Organizacional (cifras en pesos)

Concepto	Ejecución						
	2022 Py	2023 Py	2024 Py	2025 Py	2026 Py	2028 Py	2029 Py
Maquinaria y equipo							
Equipo de oficina							
Equipo de computación y comunicaciones	65.242.918	4.291.282	4.471.516	4.552.274	44.267.532	4.647.252	37.182.343
Software	9.911.616		7.094.890			8.758.351	
Totales	75.154.534	4.291.282	11.566.406	4.552.274	44.267.532	13.405.602	37.182.343

Fuente: Informes de Costos ABC e Información Financiera por Centros de Costos - Departamento de Costos y Presupuestos Universidad EAFIT

Anexo 97. Políticas presupuestales

Anexo 98. Informe de costos y presupuestos – MDHO

5.11.10. Conclusión de la Característica 45

El equipo autoevaluador asigna una calificación de 5,00 (se cumple plenamente) pues considera que la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional dispone de recursos presupuestales suficientes para su funcionamiento e inversión, de acuerdo con su naturaleza y modalidad. La asignación de los recursos se encuentra regida por políticas claramente establecidas. Además, se valora la existencia de aplicativos que permiten conocer de forma simple la estructura, magnitud y ejecución del presupuesto. La estructura organizacional y el modelo de escuelas facilita la inversión en espacios comunes, pues muchos de los recursos son compartidos por toda la Universidad.

5.11.11. Característica 46. Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua

La realización de procesos de autoevaluación es un compromiso y una práctica cotidiana de la Universidad EAFIT, desde hace 29 años la calidad hace parte de los rasgos institucionales y esto se refleja en los 4 procesos de autoevaluación (entre 1994 y 2020) y más de 50 autoevaluaciones de programas. La Institución ha mantenido una política de autoevaluación permanente que ha permitido la formulación de reformas curriculares, la creación de nuevas Escuelas, el reconocimiento de la alta calidad de los programas académicos y de la Institución misma y especialmente, el fortalecimiento de una cultura de autoevaluación y autorregulación a través de la evaluación periódica de sus

Resultados proceso de autoevaluación | 164

funciones sustantivas, que derivan en planes de mejoramiento que permiten asegurar un mejoramiento continuo.

Los procesos de autoevaluación con fines de acreditación institucional también han permitido desarrollar diagnósticos sobre el estado actual de la Institución y las tendencias del entorno, desarrollo de políticas institucionales, construcción de reglamentos, consolidación de sistemas de información, entre otros. Además, han permitido identificar aspectos por mejorar que son posteriormente tratados en planes de desarrollo o itinerarios que establecen la ruta de la Universidad con miras a cumplir su misión y alcanzar su visión.

Sobre la política de calidad académica, la Universidad EAFIT concibe el aseguramiento de la calidad como el balance y revisión de sus actividades de docencia, investigación y proyección social, dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y la Misión de la Institución, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto logrado en él. (ver [Anexo 99. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad](#)).

A fin de conservar la calidad en sus diferentes procesos, programas y actividades, la Institución ha desarrollado continuamente procesos de autoevaluación y de planeación estratégica, que le han permitido reflexionar colectivamente sobre los objetivos propuestos y logros alcanzados, como base para formular y construir nuevos proyectos.

Para EAFIT, la calidad es una característica inherente a todos sus procesos académicos y administrativos, que se construye con el mejoramiento permanente de éstos; la calidad es, por tanto, un atributo dinámico que refleja los cambios y transformaciones del qué hacer eafitense.

Alrededor de este marco contextual, EAFIT ha venido construyendo su propio sistema de aseguramiento de la calidad para todas sus actividades académicas y administrativas. El punto de partida del mismo se encuentra en la capacidad institucional para hacer seguimiento y evaluación permanente a los procesos, programas y labores cotidianas. (ver [Anexo 99. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad](#)).

En ese sentido, como política de calidad, se ha determinado que todo programa que cumpla con los requisitos para acceder a la acreditación nacional ante el CNA deberá presentarse ante este organismo y someterse al proceso para obtener la Acreditación en Alta Calidad. En febrero de 2022 la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cumplió con estos requisitos e inicio su proceso de autoevaluación, del cual este informe da cuenta y es evidencia del cumplimiento de los procesos de aseguramiento de alta calidad estipulados por la Institución. Adicionalmente, en sintonía con la cultura de calidad y mejoramiento continuo, la Escuela de Administración ha adelantado dos procesos de acreditación ante organismos internacionales, que son: *Business Graduates Association – BGA* y *Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB*.

Desde 2019 la Escuela de Administración se encuentra acreditada ante BGA (tercera escuela en el mundo, primera en América). Este reconocimiento es otorgado a aquellas Escuelas de Negocios que pueden demostrar claramente un impacto en sus estudiantes y comunidades, a partir de un modelo (CIM), que evalúa su desempeño en seis dimensiones específicas: propósito, éxito de los egresados, creación de valor, sistema de becas, ecosistema y sociedad.

Respecto a AACSB, la Escuela de Administración es miembro desde 2012 y en 2014 inició su proceso de acreditación internacional. En 2022, y tras años de trabajo, se recibió por parte del comité central notificación de elegibilidad y, por tanto, se espera concluir el ciclo de acreditación en octubre de 2023 (con la visita de pares). Este proceso exige a la Escuela una minuciosa planeación estratégica de sus actividades y objetivos (para ser constante en su desempeño y atención a la comunidad), la cualificación de sus profesores (asegurando que la planta docente que soporta los programas sea de la más alta calidad) y prácticas de calidad para el aseguramiento de la enseñanza (lo que exige una validación de cumplimiento respecto a la promesa social - perfil de egreso y un

Resultados proceso de autoevaluación | 165

aseguramiento del aprendizaje a partir de un ciclo de mejoramiento continuo que implica la recolección de información, la evaluación, la identificación y la implementación).

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional está comprometida con esta nueva dinámica de aseguramiento del aprendizaje (AoL) y, para ello, viene desarrollando sesiones de trabajo con su equipo profesoral en las que se definen los fines de las evaluaciones, se analizan la naturaleza y características de las actividades evaluativas, se diseñan las metas y objetivos de aprendizaje, se diseñan las rúbricas de evaluación y se esquematizan los procesos de retroalimentación. Además, los microcurrículos son revisados y ajustados para cumplir con las exigencias de calidad de AACSB y del entorno propio de los negocios y la gerencia. De igual forma, el Programa se encuentra en proceso permanente de revisión por lo que se está adelantando una reforma curricular, con el propósito de fortalecer el Programa en diversos aspectos en línea con las tendencias de formación asociadas al desarrollo humano con el fin de implementar además el modelo de competencias y resultados de aprendizaje en todas las asignaturas del programa.

Desde la creación de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional mediante resolución 12313 de 29 de diciembre de 2011, se ha solicitado una única vez su renovación de registro calificado en el que no se le implementaron modificaciones y, esta fue aprobada por el Ministerio de Educación Nacional mediante resolución 017411 de 30 de octubre de 2018.

Durante este proceso, se destacó en el informe de autoevaluación con fines de renovación del registro calificado, el excelente desempeño de los profesores en términos de dominio del tema, sus habilidades para relaciona su disciplina con otras esferas de conocimiento, sus habilidades para promover y ampliar el interés del estudiante en clase, así como su pedagogía y las excelentes relaciones profesor-alumno. En los resultados anteriormente presentados, se encuentra que la mayoría de los profesores obtienen una calificación entre 8.1 y 10 (en una escala de 1 a10), por lo que se evidencia la buena calidad de los docentes, sin embargo, vale la pena aclarar una situación que se presentó en el semestre 2016-2, semestre en el cual uno de los profesores obtuvo una nota poco satisfactoria, la cual fue entre 4.1 y 6, por lo que se tomó la decisión de cambiar de docente. Adicionalmente, para este semestre, se implementaron otras medidas tales como la actualización en el contenido de las materias, cambio de profesores cuando se evidencia en la evaluación la insatisfacción por parte del estudiante con el profesor, el aumento en la exigencia por parte de los profesores y cambio de metodología en las clases. Producto de la implementación de estas mejoras en el programa, los resultados que se obtuvieron en estas encuestas para el semestre 2017-1 el 62% en un rango entre 4,5-4,49, el 23% en un rango de 3,5-3,99 y un 8% tanto para la máxima calificación de 5, como para el rango 4,0 – 4,99. Mostrando un nivel muy satisfactorio del 78%.

Con el propósito de ofrecer a los estudiantes la mejor calidad en los programas durante este mismo proceso de renovación del registro calificado, se realizó la encuesta a graduandos, las cuales es el insumo para tomar medidas correctivas e implementar mejoras en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional en su modalidad presencial. En este mecanismo de evaluación, los estudiantes próximos a graduarse, evalúan varios aspectos del programa que realizó en la Universidad, los siguientes son los resultados que reflejan la apreciación general del programa: rigurosidad académica del posgrado realizado, satisfacción general con el posgrado, reconocimiento del posgrado en el medio profesional, entre otros aspectos institucionales. Con respecto a la rigurosidad académica del posgrado, en promedio en los años de funcionamiento del programa, el 77% de las personas encuestadas considera que es excelente, un 13% bueno y un 10% regular. Estos resultados satisfactorios son producto de la implementación de acciones tales como: aumento en la exigencia por parte de los profesores a los estudiantes y se realizaron cambios en las formas de evaluar. En el aspecto relacionado con la satisfacción general con el posgrado, se encontró que el 58% considera que es excelente, un 39% bueno y un 8% regular. Unos resultados que requirieron mayores esfuerzos porque la Excelencia Académica es impronta institucional, por lo tanto, se han implementaron cambios tales como: cambios en los asesores de los trabajos de síntesis y reformas en las metodologías usadas en las aulas de clase. Así mismo, se incorporó una Pasantía Internacional voluntaria. Los graduandos expresaron cuál fue el mayor aporte recibido por la Maestría en el que resaltaron la mayoría (un 81%) el Desarrollo de Habilidades Investigativas, seguido por un

19% de desarrollo de competencias laborales. Lo que demuestra el cumplimiento satisfactorio de uno de los principales objetivos del programa, es decir, la posibilidad de que cada estudiante se realice preguntas de investigación que lo conduzcan a intervenciones y mejoramiento de su entorno laboral.

También se destacó la dinámica que la jefatura del programa ha tenido, ya que se reúne con todos los alumnos para evaluar cada ciclo y ampliar la información recibida por ellos en la evaluación efectuada después de terminar cada materia. La revisión de los balances académicos permite igualmente tener una apreciación del desempeño de los estudiantes y establecer contacto con ellos en el caso de evidenciarse algún problema. Todo lo anterior le da a la jefatura del programa una medición de la actuación de cada participante y la oportunidad para reconocer excelentes desempeños o para notificar retiros bajo rendimiento académico según lo establezca el reglamento.

Anexo 99. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad

5.11.12. Conclusión de la Característica 46

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional demuestra compromiso con procesos periódicos y participativos de autoevaluación de acuerdo con las directrices del Ministerio de Educación Nacional, tanto para registro calificado como para su primer proceso de autoevaluación con fines de acreditación. Todo lo anterior es evidencia de que existen procesos institucionales y del Programa consolidados que soportan un sistema de aseguramiento de la calidad. La periodicidad de estos procesos en sus diferentes niveles garantiza que el programa se mantenga actualizado y relevante, siendo un programa de importante trayectoria. El equipo autoevaluador otorga una calificación de 4.9 (se cumple plenamente).

Como acción de mejora, se plantea sugerir el desarrollo de un sistema de información donde el plan de mejoramiento pueda ser consultado de forma ágil por parte de los grupos de interés y responsables de estas acciones y que permita seguimiento permanente y articulado al sistema de aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo.

5.11.13. Conclusiones del Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico

A partir de la ponderación establecida en las características que componen el factor 11, se obtiene una calificación global de 4,8. Lo anterior, evidencia un pleno cumplimiento de las condiciones de organización, administración y financiación del programa.

La evidencia documental y de percepción destaca la existencia de una estructura organizacional en la que coexisten diversos cuerpos colegiados con participación y representación de la comunidad académica (lo que garantiza transparencia y rigurosidad en la toma de decisiones). Se reconocen esfuerzos realizados por la Universidad en pro de adoptar una configuración alineada con los retos y dinámicas actuales de la educación.

Se resalta también la calidad, pertinencia y suficiencia de los recursos físicos, humanos y tecnológicos, los cuales facilitan la interacción y apoyan el proceso formativo de los estudiantes (plataformas, software, aulas, laboratorios, talleres, biblioteca y salas de estudio). Así mismo, dispone de recursos presupuestales suficientes para su funcionamiento e inversión, de acuerdo con su naturaleza y modalidad.

En cuanto al aseguramiento de la alta calidad y mejora continua, se destaca la existencia de procesos periódicos y participativos de autoevaluación y una cultura de mejoramiento continuo presente en múltiples planos institucionales. Se identifica la necesidad de desarrollar un sistema de información que apoye permanentemente la consulta, seguimiento y gestión del plan de mejoramiento.

Resultados proceso de autoevaluación | 167

El análisis realizado pone de manifiesto oportunidades de mejora en términos la percepción de los estudiantes sobre el apoyo administrativo relacionado con los procesos asociados a la investigación y a la extensión (proyección social).

Finalmente, a nivel de infraestructura se encuentra oportunidad en el desarrollo de iniciativas que promuevan y mejoren la interacción y adaptación de estudiantes y profesores con EPIK (plataforma de gestión curricular que alberga la historia académica de las personas). Se sugiere ampliar la capacidad institucional para el desarrollo de retos en las aulas de clase e inclusive, incrementar recursos humanos y financieros para participar en más experiencias de aprendizaje activo y experiencial.

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 11. Organización, Administración y Financiación del Programa Académico.

Tabla 63. Resultados obtenidos en el Factor 11

Característica	Ponderación	Calificación	Nivel de cumplimiento
Organización y administración	0,83%	4,90	Se cumple plenamente
Dirección y gestión	0,83%	4,70	Se cumple plenamente
Sistemas de comunicación e información	0,83%	4,80	Se cumple plenamente
Estudiantes y capacidad institucional	0,83%	4,80	Se cumple plenamente
Financiación del programa académico	0,83%	5,00	Se cumple plenamente
Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua	0,83%	4,90	Se cumple plenamente
Total Factor	5,00%	4,85	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

5.12. Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos

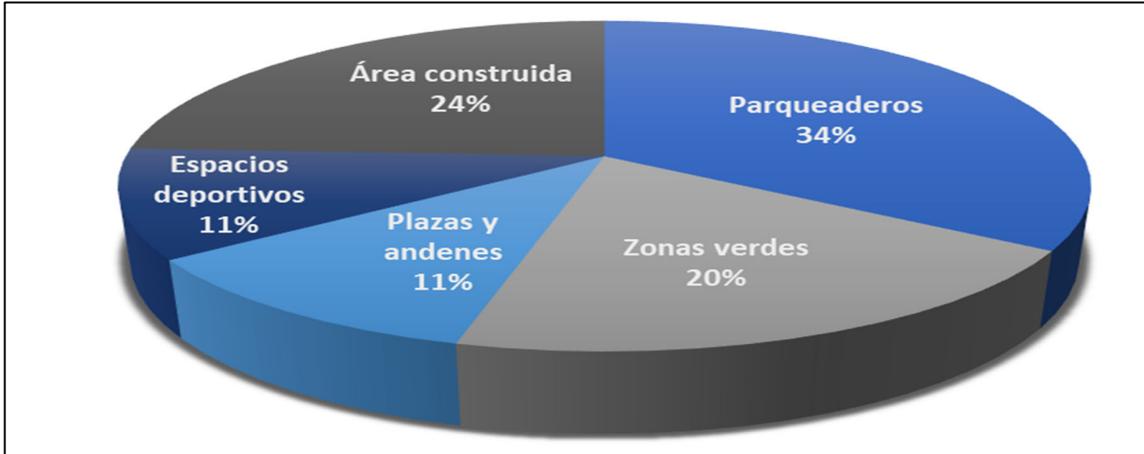
5.12.1. Característica 47. Recursos de infraestructura física y tecnológica

La Universidad EAFIT dispone de una amplia oferta de recursos de infraestructura física y tecnológica que apoya el desarrollo del Programa y el cumplimiento del proyecto educativo, lo anterior, se encuentra soportado en reglamentos y políticas que proveen lineamientos sobre la utilización de aulas y equipos, ingreso al campus universitario, uso de recursos y servicios informáticos, entre otros.

La planificación, crecimiento y programas de mantenimiento de la planta física de la Universidad EAFIT, tiene como eje de referencia el “Plan Maestro de Infraestructura”, regulado a través de la licencia urbanística Z5-API-28. A partir de este plan urbanístico integral de infraestructura, se planea y construye el crecimiento y adecuación no solo de las edificaciones, sino también de los sistemas técnicos de componen la infraestructura del campus principal. En ese sentido, se viene avanzando en el diseño y construcción de planes como: plan maestro eléctrico; plan maestro para el sistema de aire acondicionado, red de incendios general para el campus, plan de actualización al alcantarillado del campus. Adicionalmente se avanza en la planeación de programas que contribuyan a la sostenibilidad como medición de la huella hídrica, estructuración del sistema de producción eléctrica solar (ver Anexo 100. Infraestructura física Universidad EAFIT).

La Universidad EAFIT cuenta, en su sede principal, con la siguiente distribución de espacios:

Gráfica 67. Disposición del suelo (Campus Poblado y Guayabos)



Fuente: Infraestructura física Universidad EAFIT

Entre los proyectos más relevantes en infraestructura y mejoramiento de sistemas técnicos de los últimos años, se enuncian los siguientes: Cafetería central (2017), Construcción del edificio de Ciencias. (2018), Automatización Planta de agua helada (2019) Café Con-Verso. (2020), Reforzamiento estructural bloque 18 y 30, Laboratorio MediaLab (2020) y algunos proyectos se comparten en las siguientes figuras (ver Anexo 100. Infraestructura física Universidad EAFIT y Anexo 101. Informe de gestión 2019 - Planta Física):

Figura 17. Laboratorio de Makers



Fuente: Información Institucional

Figura 18. Sala de profesores de cátedra



Fuente: Información Institucional

Figura 19. Sala de aprendizaje activo bloque 38 (2018)



Fuente: Información Institucional

Desde el área de Planta Física se lidera el plan de mantenimiento, actualización y reposición de la infraestructura física en el cual se contemplan planes de expansión de redes o actualización de las instalaciones técnicas que permitan abastecer por etapas, el crecimiento propuesto y la actualización de las instalaciones a los nuevos lineamientos de normas, crecimientos de las demandas y actualizaciones tecnológicas. Por lo anterior se viene avanzando en el diseño y construcción de

planes como: plan maestro eléctrico; plan maestro para el sistema de aire acondicionado, red de incendio general para el campus, plan de actualización al alcantarillado del campus. Adicionalmente se avanza en la planeación de programas que contribuyan a la sostenibilidad como medición de la huella hídrica, estructuración del sistema de producción eléctrica solar (ver [Anexo 102. Plan de mantenimiento, actualización y reposición de infraestructura física](#)).

En ese mismo sentido, el proceso de mantenimiento se agrupa en tres grandes grupos: mantenimiento de construcciones o instalaciones físicas, mantenimientos de redes eléctricas y mantenimiento de sistemas, redes y equipos electromecánicos; en cada uno de ellos se planea, gestiona y administran las actividades de mantenimiento a partir de la programación, seguimiento y ejecución del mantenimiento preventivo y las acciones correctivas producto del reporte de los usuarios o las rutinas de inspección (ver [Anexo 103. Subproceso Mantenimiento](#)).

Por otro lado, la Institución contrata algunos servicios con compañías externas como: aseo, jardinería, eléctrico y de seguridad, que apoyan el cuidado, mantenimiento y seguridad en el campus universitario; asimismo, garantiza proveedores que tengan buenas prácticas administrativas y operativas relacionadas con: inclusión, capacitación y remuneración para las personas que apoyan estos servicios. Algunos de los logros y transformaciones destacables son: contratación de personas con discapacidad, sistematización del control de acceso, mejoramiento del proceso de carnetización, automatización de iluminación y sistema de aire acondicionado, optimización del consumo de agua, entre otros. (ver [Anexo 100. Infraestructura física Universidad EAFIT](#)).

Adicionalmente, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional dispone con espacios de aprendizaje que apoyan los procesos académicos y formativos, los cuales son administrados por Admisiones y Registro, de acuerdo con los informes de espacios, se destacan alrededor de 500 espacios de aprendizaje, entre estos: 10 auditorios, 194 aulas de clase, 2 aulas pedagógicas inversas, 30 cubículos de investigación, 24 salas de cómputo, 60 salas de reuniones, 50 laboratorios, 2 cámara Gesell (salas de observación), entre otras. Además, dispone recursos que apoyan las actividades académicas desarrolladas en estos espacios, entre ellos: cámaras, computadores, televisores, video beam, micrófonos, amplificadores, cabinas de sonido, etc. para uso de la comunidad universitaria. (ver [Anexo 96. Informe aulas y equipos 2022 – 2](#)).

[Anexo 100. Infraestructura física Universidad EAFIT](#)

[Anexo 101. Informe de gestión 2019 - Planta Física](#)

[Anexo 102. Plan de mantenimiento, actualización y reposición de infraestructura física](#)

[Anexo 103. Subproceso Mantenimiento](#)

5.12.2. Conclusión de la Característica 47

Las evidencias son consistentes con las declaraciones institucionales del Proyecto Educativo Institucional en cuanto a los espacios físicos y virtuales, así como todos los demás recursos disponibles, se adaptan y conectan entre sí para potenciar y enriquecer la experiencia integral de aprendizaje. De este modo, los retos y los proyectos integradores tienen un papel preponderante en los espacios, lo que los convierte en un valioso recurso pedagógico. En EAFIT se tienen más que salones o aulas. Se cuenta con un laboratorio vivo, un ecosistema en el que se aprende con la vivencia y se proponen soluciones replicables en materia pedagógica, tecnológica, científica, ambiental, artística y social. Un campus conectado con la naturaleza, un escenario de interacciones mediadas por el cuidado; que se proyecta más allá de sus límites y que encuentra en la ciudad y en otros territorios y entornos oportunidades de aprendizaje e interacción con otros. (ver [Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-](#)). El campus evidencia concordancia y adaptación a los retos del nuevo modelo educativo, a las demandas de infraestructura de las nuevas formas de aprendizaje y al crecimiento continuo de la comunidad universitaria. Se identifican hallazgos que soportan la solidez de los planes y acciones de infraestructura y recursos que posibilitan el desarrollo del Programa. Por lo anterior, el equipo autoevaluador concluye que esta característica se cumple plenamente y se asigna una valoración de 4,80.

5.12.3. Característica 48. Recursos informáticos y de comunicación

Con la implementación del modelo educativo impactamos en aspectos fundamentales de la infraestructura física y tecnológica que están pensados para integrar un ecosistema de aprendizaje activo y experiencial que promueva un espíritu innovador, creativo, reflexivo, de trabajo colaborativo y autónomo. El aprendizaje sucede en la cotidianidad y cuenta con escenarios, herramientas y decisiones que permiten hacer visibles los saberes que nos habitan y que, de manera clara, aportan a la apropiación social del conocimiento. El uso de las herramientas tecnológicas cumple un papel transformador en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se han adecuando las aulas para que los profesores puedan implementar estrategias pedagógicas innovadoras en sus cursos y, así mismo, los estudiantes desarrollen mejores prácticas de estudio que potencien las competencias necesarias para encarar las demandas del siglo XXI. (ver Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-).

En coherencia con sus declaraciones institucionales la Universidad dispone de los recursos informáticos y de comunicación para cubrir los ambientes de aprendizaje y atender las actividades académicas y administrativas de sus programas académicos. En este sentido, la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional cuenta con las plataformas informáticas y equipos suficientes y adecuados para sus requerimientos.

La Dirección de Tecnologías de la Información es el área que lidera todo lo relacionado con infraestructura tecnológica y cuenta con Políticas de Tecnología que contempla asuntos como: el uso de recursos y servicios informáticos, seguridad de TI, respaldo de información, gobierno de TI, presupuesto y adquisición de recursos y servicios informáticos (ver Anexo 104. Políticas de Tecnología 2021). Asimismo, enfoca sus esfuerzos en 3 frentes:

- **Satisfacción del usuario:** monitorea, vigila y controla que se proporcione una adecuada experiencia al usuario.
- **Mejora continua:** El SGC dentro del ciclo de mantenimiento de este, proporciona una lectura de 360° que permite identificar las posibles mejoras a los procesos.
- **Incremento de la eficiencia operacional:** en el mismo sentido del anterior punto, permite identificar las capacidades de la DTI frente al uso adecuado de los espacios y servicios disponibles a los diferentes públicos. (ver Anexo 100. Infraestructura física Universidad EAFIT).

Sobre los recursos informáticos y de comunicación se pueden destacar los siguientes:

- **Interactiva Virtual:** es el LMS (*Learning Management System*) soportada en el software *Brighthspace*, cuenta con 7.500 licencias para 11.250 estudiantes. Es una plataforma de interacción entre profesores y estudiantes, en la cual se estructuran los contenidos del curso, se publica material didáctico, se envían mensajes, entrega de actividades académicas, exámenes en línea y configuración de rúbricas de calificación. Esta apoya a los programas académicos ofrecidos tanto en modalidad virtual, como presencial.
- **EPIK:** Es la plataforma que permite consolidar todos los procesos y la información relacionada con el ciclo de vida de los alumnos de pregrado, posgrado y educación a lo largo de la vida. Es una plataforma administrada por Admisiones y Registro, donde se puede acceder a la información de los estudiantes como: plan académico, estado, solicitudes de servicio, calificaciones, información de clases, entre otros.
- **U-Planner:** se maneja todo lo concerniente a programación académica, pues se muestra cada una de las asignaturas que se dictan por semestre, con sus cupos, sus docentes y sus horarios.
- **Process On Line:** por el cual se gestiona todo lo relacionado con transferencias internas y externas de estudiantes, y demás solicitudes relacionadas con el plan de estudios.
- **Plataforma Office 365:** el cual ofrece un conjunto de servicios en nube como: Outlook, correo electrónico institucional, esta plataforma permite a estudiantes y profesores recibir información institucional y establecer interrelación entre estos.

Resultados proceso de autoevaluación | 172

- **MS Teams:** Plataforma de videoconferencia para clases remotas y virtuales, plataforma de comunicación y colaboración unificada que combina chat, videoconferencias, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones Sharepoint, Stream, etc.
- **Office 365:** se cuenta con licenciamiento a nivel de campus agreement, este licenciamiento habilita 2.707 empleados y hasta 110.000 estudiantes. Adicionalmente, Office 365 ofrece un conjunto de herramientas web que además de permitir el acceso a correo, facilitan construir y compartir documentos, gestionar contactos y calendarios, y conectarse con otros usuarios desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo.

Adicionalmente, esta Dirección brinda soporte a toda la comunidad eafitense para darle un uso apropiado a la tecnología informática. Funciona por medio de una mesa de servicio con un personal que atiende el canal telefónico, el correo electrónico y la aplicación en línea. La mesa de servicios brinda soporte técnico a los servicios académicos y administrativos de la Institución, se encarga además de que la gestión de dichas aplicaciones se encuentre disponible y en buen estado, y corregir alguna falla si se presenta. La mesa de servicio atiende a todos los usuarios como: estudiantes, profesores y empleados.

<https://www.eafit.edu.co/servicios-en-linea/cinf/Paginas/saul.aspx>

Asimismo, los programas académicos de la Escuela de Administración cuentan con licencias de acceso a una diversa oferta de software académico que apoya el proceso formativo, algunos de estos son: Turnitin, Qualtrics, @Risk, Atlas TI, DevonThin Pro, Mural, Smart Pls, Statgraphics, jamovi, Trendwatch, Miro, entre otros (Anexo 105. Software académico 2021).

Tabla 64. Indicadores Hardware, 2018-2022

Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022
Equipos de cómputo comprados	690	442	193	239	368
Equipos en las salas de cómputo	1.785	1.837	1.837	1.837	1.726
Servidores físicos	14	20	19	17	20
Equipos para préstamos a estudiante	160	160	160	237	268
Equipos de cómputo	5.861	6.189	6.056	5.592	5.471
Salas de cómputo	52	52	52	52	52
Impresoras	119	119	119	119	119

Fuente: elaboración propia con datos de Dirección de Tecnologías de la Información

Tabla 65. Indicadores Software, 2018-2022

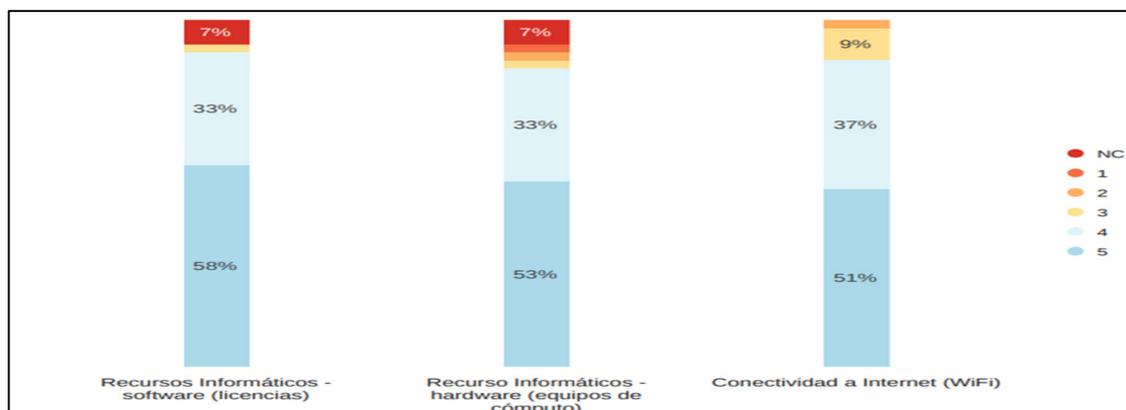
Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022
Títulos de Software Docencia & Investigación			44	42	74
Títulos de Software Administrativo & Comercial			41	61	43
Licencias de software	18922	22832	85	103	117
Servidores ONCLOUD	0	0	0	27	52
Puntos de red	5230	5458	6260	5569	5851
Canal de internet	1,3 Gbps	2.1 Gbps	2.1 Gbps	1.1 Gbps	1.6 Gb
Zonas WiFi (AirEAFIT)	N.D.	N.D.	41/53	41/53	41/53
Usuarios activos office 365 - Teams		26088	22669	37475	24173
Protección de punto final (antes Antivirus)			3052	2909	3945

Fuente: elaboración propia con datos de Dirección de Tecnologías de la Información

En cuanto a la apreciación de directivos, profesores y estudiantes del Programa sobre la pertinencia, correspondencia y suficiencia de los recursos informáticos y de comunicación los diferentes públicos respondieron lo siguiente:

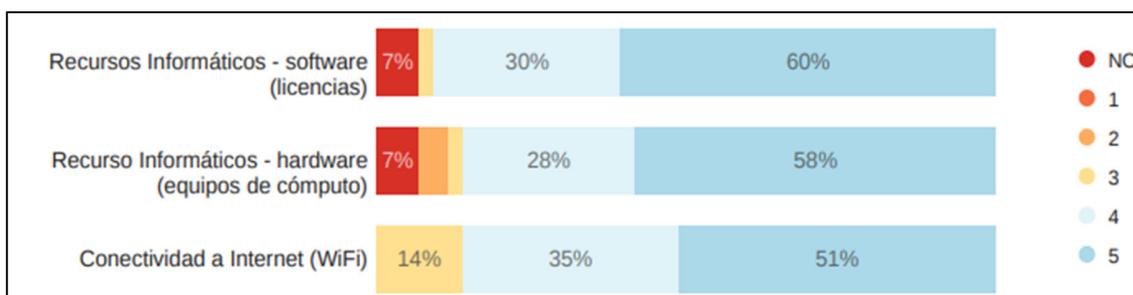
Los estudiantes tienen una percepción muy favorable acerca de la suficiencia, calidad y pertinencia de los recursos informáticos como: software (licencias), hardware (equipos de cómputo), conectividad a internet (WiFi) que supera el 85% de percepción positiva, como lo evidencian los siguientes gráficos:

Gráfica 68. Percepción de los estudiantes sobre la suficiencia de recursos informáticos de la Universidad



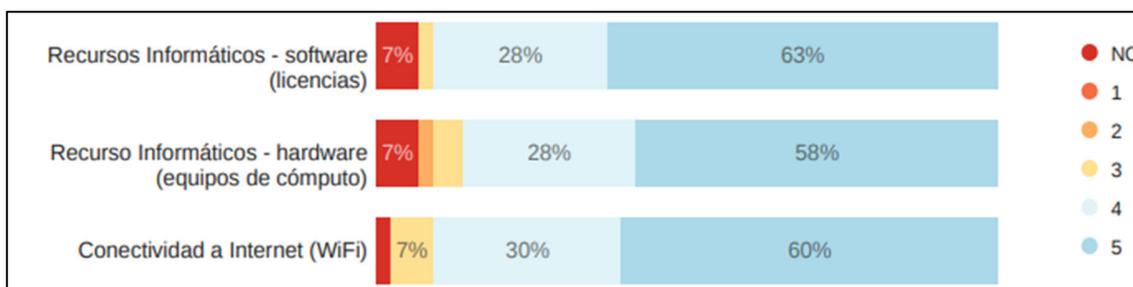
Fuente: Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO

Gráfica 69. Percepción de los estudiantes sobre la calidad de recursos informáticos de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuestas estudiantes – MDHO

Gráfica 70. Percepción de los estudiantes sobre la pertinencia de recursos informáticos de la Universidad



Fuente: Informe resultados encuestas estudiantes – MDHO

Por su parte, al indagar a los profesores de planta, cátedra y servicios por la suficiencia, calidad y pertinencia de los recursos informáticos como: software (licencias), hardware (equipos de cómputo), conectividad a internet (WiFi), su apreciación es altamente favorable y supera el 85%

Por último, los directivos encuestados tienen una percepción altamente positiva que supera el 85% frente a la suficiencia, calidad y pertinencia de los recursos informáticos como: software (licencias), hardware (equipos de cómputo), conectividad a internet (WiFi).

Anexo 104. Políticas de Tecnología 2021
 Anexo 105. Software académico 2021

5.12.4. Conclusión de la Característica 48

La Maestría en Desarrollo Humano Organizacional dispone de recursos informáticos y de comunicación que posibilitan la materialización del modelo educativo y la Institución la respalda con políticas y herramientas tecnológicas que cumplen un papel transformador en los procesos de enseñanza y aprendizaje de estudiantes y profesores. Por lo anterior, el equipo autoevaluador asigna una calificación de 4,80, se cumple plenamente.

5.12.5. Conclusiones del Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos

A partir de la ponderación establecida en las características que componen el factor 12, se obtiene una calificación global de 4,8. Lo anterior, evidencia un pleno cumplimiento en cuanto a recursos físicos y tecnológicos del programa.

El campus evidencia concordancia y adaptación a los retos del nuevo modelo educativo, a las demandas de infraestructura de las nuevas formas de aprendizaje y al crecimiento continuo de la comunidad universitaria. La evidencia destaca la existencia de unos recursos de infraestructura física tecnológica, informáticos y de comunicación (espacios físicos, aulas, laboratorios, salas, plataformas tecnológicas, equipos) suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional. Además, se reconocen los esfuerzos institucionales por conservar y mejorar las condiciones estructurales (de acuerdo con las necesidades de los distintos grupos de interés y los nuevos retos de la educación).

A continuación, se muestra en la siguiente Tabla, el resumen de los resultados obtenidos en el Factor 12. Recursos Físicos y Tecnológicos.

Tabla 66. Resultados obtenidos en el Factor 12

Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
Recursos de infraestructura física y tecnológica	2,50%	4,80	Se cumple plenamente
Recursos informáticos y de comunicación	2,50%	4,80	Se cumple plenamente
Total Factor	5,00%	4,80	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

6. Evaluación global de la autoevaluación del Programa

A continuación, se presenta la evaluación global de la autoevaluación del Programa. Siguiendo el modelo de ponderación explicado en el Acta de Ponderación, la calificación numérica global del después de calificar las 48 características agrupadas en los doce (12) factores es de **4,77**. En la siguiente Tabla se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 67. Resultados de la evaluación global de la autoevaluación del Programa

Factor	Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
1	1. Proyecto educativo del programa	7,07%	4,80	Se cumple plenamente
	2. Relevancia académica y pertinencia social del programa académico	7,07%	4,60	Se cumple plenamente
2	3. Participación en actividades de formación integral	2,46%	4,80	Se cumple plenamente
	4. Orientación y seguimiento a estudiantes	3,07%	4,80	Se cumple plenamente
	5. Capacidad de trabajo autónomo	3,07%	4,70	Se cumple plenamente
	6. Reglamento estudiantil y política académica	3,07%	4,90	Se cumple plenamente
	7. Estímulos y apoyos para estudiantes	2,46%	4,80	Se cumple plenamente
3	8. Selección, vinculación y permanencia	1,77%	4,80	Se cumple plenamente
	9. Estatuto profesoral	1,77%	4,80	Se cumple plenamente
	10. Número, dedicación, nivel de formación y experiencia	1,77%	4,70	Se cumple plenamente
	11. Desarrollo profesoral	1,77%	4,70	Se cumple plenamente
	12. Estímulos a la trayectoria profesoral	1,77%	4,60	Se cumple plenamente
	13. Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente	1,77%	4,60	Se cumple plenamente
	14. Remuneración por méritos	1,77%	4,80	Se cumple plenamente
4	15. Evaluación de profesores	1,77%	4,60	Se cumple plenamente
	16. Seguimiento de los egresados	2,68%	4,80	Se cumple plenamente
4	17. Impacto de los egresados en el medio social y académico	2,68%	4,80	Se cumple plenamente
	18. Integralidad de los aspectos curriculares	1,57%	4,80	Se cumple plenamente
5	19. Flexibilidad de los aspectos curriculares	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
	20. Interdisciplinariedad	1,57%	4,80	Se cumple plenamente
	21. Estrategias pedagógicas	1,57%	4,80	Se cumple plenamente
	22. Sistema de evaluación de estudiantes	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
	23. Resultados de aprendizaje	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
	24. Competencias	1,57%	4,70	Se cumple plenamente
	25. Evaluación y autorregulación del programa académico	1,57%	4,90	Se cumple plenamente
	26. Vinculación e interacción social	1,57%	4,90	Se cumple plenamente
6	27. Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación	1,34%	5,00	Se cumple plenamente
	28. Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas	1,34%	4,80	Se cumple plenamente
	29. Ajustes a los aspectos curriculares	1,34%	4,80	Se cumple plenamente
	30. Mecanismos de selección	1,34%	4,80	Se cumple plenamente
7	31. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales	1,79%	4,50	Se cumple en alto grado
	32. Relaciones externas de profesores y estudiantes	1,43%	4,70	Se cumple plenamente
	33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua	1,075	4,50	Se cumple en alto grado

Evaluación global de la autoevaluación | 176

Factor	Característica	Ponderación	Calificación	Escala de valoración
8	34. Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	4,24%	4,70	Se cumple plenamente
	35. Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación	4,24%	4,70	Se cumple plenamente
9	36. Programas y servicios	2,78%	5,00	Se cumple plenamente
	37. Participación y seguimiento	2,22%	5,00	Se cumple plenamente
10	38. Estrategias y recursos de apoyo a profesores	1,67%	4,90	Se cumple plenamente
	39. Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes	1,67%	4,80	Se cumple plenamente
	40. Recursos bibliográficos y de información	1,67%	5,00	Se cumple plenamente
11	41. Organización y administración	0,83%	4,90	Se cumple plenamente
	42. Dirección y gestión	0,83%	4,70	Se cumple plenamente
	43. Sistemas de comunicación e información	0,83%	4,80	Se cumple plenamente
	44. Estudiantes y capacidad institucional	0,83%	4,80	Se cumple plenamente
	45. Financiación del programa académico	0,83%	5,00	Se cumple plenamente
	46. Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua	0,83%	4,90	Se cumple plenamente
12	47. Recursos de infraestructura física y tecnológica	2,50%	4,80	Se cumple plenamente
	48. Recursos informáticos y de comunicación	2,50%	4,80	Se cumple plenamente
Total			4,77	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados del proceso de autoevaluación del Programa, 2023.

De acuerdo con los resultados obtenidos, a continuación, se presentan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificados en el proceso de autoevaluación.

Para el Programa, el ejercicio de autoevaluación con fines de acreditación en alta calidad por primera vez se convierte en la manera de plasmar formalmente las dinámicas de un programa de gran trayectoria que de manera permanente incorpora tendencias y necesidades del entorno. Es así como, el equipo autoevaluador que participó en el proceso definió un plan de mejoramiento e identificaron fortalezas y oportunidades que legitiman el proceso y definen una ruta a seguir:

6.1. Fortalezas

La trayectoria de la Maestría da cuenta de su pertinencia y relevancia, es un programa que se concibe inicialmente a nivel de especialización en el año 1978 (Relaciones Industriales) y 2004 (Gerencia de Desarrollo Humano), en 2011 trasciende a nivel de maestría. Y actualmente, se mantienen sus dos niveles de posgrado en modalidad presencial y en modalidad virtual.

La apreciación favorable de los grupos de interés asociados a la Maestría sobre la formación académica que se imparte, destacando una estructura curricular que comprende los enfoques humanista, práctico e investigativo.

El equipo docente que participa en el Programa es reconocido y altamente calificado, cuenta con la formación y experiencia profesional y logran hacer realidad una malla curricular en sintonía con las dinámicas actuales.

El aporte a la sociedad que realizan los estudiantes del Programa a través de un proyecto que les permite intervenir realidades organizacionales, desarrollar habilidades en consultoría, apropiarse del aprendizaje y generar valor sostenible para las organizaciones beneficiadas.

La infraestructura física y tecnológica, los recursos de apoyo a la formación, así como los servicios de bienestar, demuestran el compromiso institucional por brindar una experiencia de aprendizaje significativa para sus estudiantes.

6.2. Oportunidades de mejoramiento

El proceso de autoevaluación permitió concluir sobre la importancia avanzar en la reforma curricular que actualmente se viene configurando para la Maestría. La transformación de la malla curricular es una oportunidad para incorporar estrategias que favorezcan la integralidad, flexibilidad e interdisciplinariedad.

Continuar el proceso de transformación curricular por competencias y resultados de aprendizaje que pueda vincularse a todo el currículo. Actualmente, se han realizado avances importantes en los procesos de acreditación internacional han permitido desarrollar un trabajo frente a las competencias, resultados de aprendizaje y su medición.

Mejorar el componente internacional del Programa, en términos de tendencias disciplinares y referentes, estrategias pedagógicas, convenios con otras instituciones que nutran la visión global de los estudiantes. En este sentido, incorporar una experiencia internacional como una pasantía obligatoria.

7. Plan de Mejoramiento

Se han identificado 18 acciones de mejoramiento. Estas acciones estarán bajo la responsabilidad de la jefatura del Programa, con el apoyo del cuerpo docente o del personal administrativo de la Universidad, cuando lo requieran. (A cada una de las actividades se le ha establecido un plazo previsto para su ejecución de la siguiente forma: Corto plazo (C), Mediano plazo (M), Largo plazo (L) o Permanente (P).

Tabla 68. Plan de Mejoramiento

Proyecto o Acción	Plazo
Factor 1. Proyecto Educativo del Programa e Identidad Institucional	
Enfatizar el estudio de las condiciones actuales del entorno nacional e internacional	M
Factor 2. Estudiantes	
Incluir en el plan de estudios una pasantía internacional	M
Fortalecer los convenios que tiene la universidad como el programa ahondando en la internacionalización	C
Continuar avanzando en la definición de un currículo por competencias en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y de la Universidad, de tal forma que se incorpore de manera explícita en sus declaraciones.	C
Factor 3. Profesores	
Evaluar periódicamente el programa con la participación de los profesores.	C
Sugerir pasantías internacionales de docentes	C
Reconocer a los profesores del programa	C
Incluir producción docente en los cursos	C
Factor 4. Egresados	
Proponer realizar seguimiento a egresados que permita información más amplia sobre el impacto que el programa ha generado en su trayectoria profesional	C
Factor 5. Aspectos Académicos y Resultados de Aprendizaje	
Ampliar la flexibilidad con rutas a otros programas de maestría	M
Revisar viabilidad de una pasantía obligatoria	M
Detallar exhaustivamente en los micro currículos los resultados de aprendizaje	C
Factor 6. Permanencia y Graduación	
Comenzar selección de asesores de trabajo de grado al final de la Materia de Metodología	C
Incluir en la entrevista preguntas dirigidas a indagar por las otras competencias del programa	M
Factor 7. Interacción con el Entorno Nacional e Internacional	
Contar con tendencias disciplinares y referentes internacionales de países angloparlantes.	C
Revisar viabilidad de una pasantía obligatoria	C
Promover la movilidad internacional de estudiantes y profesores	C
Factor 8. Aportes de la Investigación, la Innovación, el Desarrollo Tecnológico y la Creación, asociados al Programa Académico	
Trabajar en las percepciones de un pequeño porcentaje de estudiantes que dieron puntajes relativamente bajos al desarrollo de las competencias de innovación y pensamiento creativo.	C
Factor 10. Medios Educativos y Ambientes de Aprendizaje	
Proponer la creación de centros de laboratorios para administración (simuladores de salas de junta, más espacios de co-creación, etc.)	C

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 106. Plan de mejoramiento

Escala duración del proyecto

Corto plazo (C): Entre 0 y 24 meses.

Mediano plazo (M): Entre 24 y 60 meses.

Largo plazo (L): Entre 60 y 96 meses.

Permanente (P): Acciones permanentes.

8. Listado de Anexos

Anexo 1. Acta de conformación Comité Autoevaluador	10
Anexo 2. Acta Ponderación Proceso Autoevaluación.....	13
Anexo 3. Informe resultados encuesta cátedra – MDHO	13
Anexo 4. Informe resultados encuesta directivos – MDHO	13
Anexo 5. Informe resultados encuesta estudiantes – MDHO	13
Anexo 6. Informe resultados encuesta graduados – MDHO	13
Anexo 7. Informe resultados encuesta planta – MDHO.....	13
Anexo 8. Informe resultados encuesta profesores (completo) - MDHO	13
Anexo 9. Curriculum Mapping Maestría en Desarrollo Humano Organizacional	22
Anexo 10. Proyecto Educativo del Programa -PEP-.....	24
Anexo 11. Visión y Misión Institucional	27
Anexo 12. Proyecto Educativo Institucional -PEI-.....	27
Anexo 13. Política institucional de internalización Universidad EAFIT	33
Anexo 14. Informe de pasantías	33
Anexo 15. Grupos de investigación - Escuela de Administración.....	33
Anexo 16. Brochure semilleros de investigación	33
Anexo 17. Foros de actualización - Desarrollo Humano.....	33
Anexo 18. Resultados de los procesos de evaluación de los servicios de bienestar.....	35
Anexo 19. Centro de Estudios en Lectura y Escritura	38
Anexo 20. Informe Centro Cultural Biblioteca Maestría en Desarrollo Humano Organizacional	38
Anexo 21. Medios Educativos Biblioteca	38
Anexo 22. Reglamento académico de posgrados	39
Anexo 23. Menciones de honor por trabajo de grado.....	42
Anexo 24. Selección, vinculación y permanencia.....	46
Anexo 25. Caracterización población profesoral.....	46
Anexo 26. Estatuto Profesoral 2012	46
Anexo 27. Acta de Comité Profesoral	46
Anexo 28. Histórico de la formación profesoral de tiempo completo de la Escuela de Administración	49
Anexo 29. Cambios en el escalafón docente.....	49
Anexo 30. Beneficios de los empleados	49
Anexo 31. Estatuto profesoral 2022.....	49
Anexo 32. Histórico de sabáticos	49
Anexo 33. Histórico premios y distinciones.....	49
Anexo 34. Histórico de apoyo a la formación docente.....	49
Anexo 35. Histórico de bonificaciones recibidas por consultorías	49
Anexo 36. Histórico Asignación docente 2022.....	54
Anexo 37. Estrategias Docentes para la Internacionalización Curricular	57
Anexo 38. Histórico de la formación profesoral de docentes de cátedra	57
Anexo 39. Informe atención a necesidades diversas 2019 – 2021	57
Anexo 40. Histórico de Estímulos a los profesores.....	59
Anexo 41. Producción académica profesores Maestría en Desarrollo Humano Organizacional	60
Anexo 42. Descripción Evaluación Docente	66
Anexo 43. Reglamento para la evaluación de la labor académica	66
Anexo 44. Principios rectores sobre evaluación docente – Posgrados.....	67
Anexo 45. Histórico Evaluación 360° de profesores de planta.....	67
Anexo 46. Encuesta de percepción a empleadores MDHO	72
Anexo 47. Encuesta Momento Cero	72
Anexo 48. Proyecto integrador consolidado organizaciones 20192 - 20231.....	74
Anexo 49. Informe de referentes nacionales e internacionales	76
Anexo 50. Sistema Metro	78
Anexo 51. Trabajos de grado	79
Anexo 52. Project Management Office (PMO).....	82
Anexo 53. Herramientas para la evaluación	82

Anexo 54. Desarrollo Capacidades Docentes	82
Anexo 55. Estrategias didácticas de formación integral	82
Anexo 56. Ecosistema digital para el aprendizaje	82
Anexo 57. Política Institucional para la formulación, evaluación y mejora de los resultados de aprendizaje - marzo 2023.....	87
Anexo 58. Documento general de Comité Institucional de Currículo	87
Anexo 59. Reuniones con graduados, profesores, empresarios	90
Anexo 60. Proyecto integrador.....	93
Anexo 61. Informe General de Posgrados 2022-2.....	95
Anexo 62. Guía Integral para la Permanencia	98
Anexo 63. Protocolo de gestión de alertas tempranas	101
Anexo 64. Reglamento trabajos de investigación de maestrías	101
Anexo 65. Reglamento de movilidad	105
Anexo 66. Habilidades comunicativas en segunda lengua.....	114
Anexo 67. Declaración de Gobernabilidad.....	124
Anexo 68. Lineamientos de Política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior	124
Anexo 69. Información General de la Dirección de Desarrollo Humano y Bienestar	124
Anexo 70. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Servicio Médico y Seguridad y Salud en el Trabajo	124
Anexo 71. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Deporte y Recreación.....	124
Anexo 72. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Artístico	124
Anexo 73. Plantilla- Recopilación información DHH-BU-Desarrollo Estudiantil	124
Anexo 74. Género, Diversidad e Inclusión.....	124
Anexo 75. Resultados de los procesos de evaluación de los servicios de bienestar.....	124
Anexo 76. Estrategias Disminución Barreras Infraestructura Física.....	127
Anexo 77. Histórico presupuesto DDH-BU 2016-2021 - ppto 2022.....	127
Anexo 78. Asistencia Oferta EXA.....	134
Anexo 79. Sala para la interacción y el trabajo educativo de los profesores de cátedra	134
Anexo 80. Uso de material docente - Escuela de Administración	134
Anexo 81. Recursos y Servicios bibliográficos Maestría en Desarrollo Humano Organizacional ..	146
Anexo 82. Manual de Gestión de Colecciones CCBLEV.....	146
Anexo 83. Políticas de selección de la biblioteca	146
Anexo 84. Términos y condiciones de uso de bases bibliográficas.....	146
Anexo 85. Modelo por competencias - Programa COIN.....	146
Anexo 86. Indicadores CCBLEV Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.....	146
Anexo 87. Estatutos generales de la Universidad EAFIT 2022	148
Anexo 88. Reglamento elecciones de representantes profesoraes y estudiantiles.....	148
Anexo 89. Inicio 2023 - 1 Profesores Posgrado.....	148
Anexo 90. Acta 001 - Panel con estudiantes y graduados	148
Anexo 91. Acta 002 - Panel con egresados.....	148
Anexo 92. Infográficos trabajos de grados.....	151
Anexo 93. Comunicación sobre solicitud de grado y ceremonia	151
Anexo 94. Política y reglamento interno de archivo EAFIT	155
Anexo 95. Informe aulas y equipos 2022 – 2.....	159
Anexo 96. Políticas presupuestales	163
Anexo 97. Informe de costos y presupuestos – MDHO	163
Anexo 98. Descripción Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad	166
Anexo 99. Infraestructura física Universidad EAFIT	170
Anexo 100. Informe de gestión 2019 - Planta Física	170
Anexo 101. Plan de mantenimiento, actualización y reposición de infraestructura física	170
Anexo 102. Subproceso Mantenimiento	170
Anexo 103. Políticas de Tecnología 2021.....	174
Anexo 104. Software académico 2021	174
Anexo 105. Plan de mejoramiento	178