



La educación  
es de todos

Mineducación



# Guía de orientación Saber Pro

.. 2020 ..

Módulo de gestión de organizaciones



**Presidente de la República**

Iván Duque Márquez

**Ministra de Educación Nacional**

María Victoria Angulo González

**Viceministro de Educación Superior**

Luis Fernando Pérez Pérez

Publicación del Instituto Colombiano para la  
Evaluación de la Educación (Icfes)

© Icfes, 2020.

Todos los derechos de autor reservados.

Bogotá, D. C., mayo de 2020



**Directora General**

Mónica Patricia Ospina Londoño

**Secretario General**

Ciro González Ramírez

**Directora de Evaluación**

Natalia González Gómez

**Director de Producción y Operaciones**

John Múnera Estupiñan

**Director de Tecnología**

Carlos Alberto Sánchez Rave

**Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo**

María Paula Vernaza Díaz

**Oficina Gestión de Proyectos de Investigación**

Luis Eduardo Jaramillo Flechas

**Subdirectora de Producción de Instrumentos**

Nubia Rocío Sánchez Martínez

**Subdirector de Diseño de Instrumentos**

Luis Javier Toro Baquero

**Subdirectora de Estadísticas**

Jeimy Paola Aristizabal Rodríguez



**ADVERTENCIA**

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



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

#### Coordinación de la publicación

Alejandra Calderón García  
María Angélica Piñeros Rivera

#### Corrección de estilo

Juan Camilo Gómez Barrera

#### Diseño de portada y diagramación

Linda Nathaly Sarmiento Olaya

#### Fotografía portada

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

#### Equipo de gestores de pruebas Icfes

#### Gestión de organizaciones

María Hernández Angulo  
Alejandra Calderón García

---

Asesores externos que participaron en las definiciones y conceptualizaciones del módulo, en las distintas fases y momentos de diseño, construcción y validación de marcos de referencia, especificaciones o preguntas:

#### Gestión de organizaciones

Diego Marín  
Pedro Sanabria

## TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO PARA PUBLICACIONES Y OBRAS DE PROPIEDAD DEL ICES

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfe) pone a la disposición de la comunidad educativa y del público en general, **DE FORMA GRATUITA Y LIBRE DE CUALQUIER CARGO**, un conjunto de publicaciones a través de su portal [www.ices.gov.co](http://www.ices.gov.co). Dichos materiales y documentos están normados por la presente política y están protegidos por derechos de propiedad intelectual y derechos de autor a favor del Icfe. Si tiene conocimiento de alguna utilización contraria a lo establecido en estas condiciones de uso, por favor infórmenos al correo [prensaices@ices.gov.co](mailto:prensaices@ices.gov.co).

Queda prohibido el uso o publicación total o parcial de este material con fines de lucro. **Únicamente está autorizado su uso para fines académicos e**

**investigativos.** Ninguna persona, natural o jurídica, nacional o internacional, podrá vender, distribuir, alquilar, reproducir, transformar\*, promocionar o realizar acción alguna de la cual se lucre directa o indirectamente con este material.

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

Asimismo, los logotipos institucionales son marcas registradas y de propiedad exclusiva del Icfe. Por tanto, los terceros no podrán usar las marcas de propiedad del Icfe con signos idénticos o similares respecto de cualesquiera productos o servicios prestados por esta entidad, cuando su uso pueda causar confusión. En todo caso queda prohibido su uso sin previa autorización expresa del Icfe. La infracción de estos derechos se perseguirá civil y, en su caso, penalmente, de acuerdo con las leyes nacionales y tratados internacionales aplicables.

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

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

---

\* La transformación es la modificación de la obra a través de la creación de adaptaciones, traducciones, compilaciones, actualizaciones, revisiones y, en general, cualquier modificación que de la obra se pueda realizar, de modo que la nueva obra resultante se constituya en una obra derivada protegida por el derecho de autor, con la única diferencia respecto de las obras originales de que aquellas requieren para su realización de la autorización expresa del autor o propietario para adaptar, traducir, compilar, etcétera. En este caso, el Icfe prohíbe la transformación de esta publicación.

# Presentación

La Ley 1324 de 2009<sup>1</sup> le confiere al Instituto Colombiano para Evaluación de la Educación (Icfes) la misión de evaluar, mediante exámenes externos estandarizados, la formación que se ofrece en los distintos niveles del servicio educativo. También establece que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) defina lo que debe evaluarse en estos exámenes.

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

los conforman, y más específicamente, en las competencias genéricas<sup>2</sup>.

El Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, Saber Pro, está compuesto por módulos de competencias genéricas y específicas; las primeras se entienden como aquellas que deben desarrollar todos los estudiantes sin distinción de su área de formación, mientras que las específicas se ofertan según el grupo de referencia asociado a cada programa académico.

## ¿Para qué sirve esta guía?

Hemos creado esta guía de orientación para que los docentes, directivos de

instituciones de educación superior (IES) y los demás interesados en el examen Saber Pro, puedan acceder a la información básica sobre las especificaciones de este módulo específico.

### ¡Tenga en cuenta!

Además de esta guía de orientación, enfocada en este módulo específico, usted puede acceder a las guías de orientación de los módulos genéricos y de los demás módulos específicos. Este material lo puede consultar en la **página web** del Icfes.

- 1 Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1324 de 2009: por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el Icfes. Diario Oficial, 13 de julio de 2009, n.º 47.409. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- 2 El Ministerio de Educación Nacional (MEN) junto con el Icfes han definido los constructos y competencias que se evalúan con los módulos genéricos. Disponible en Ministerio de Educación Nacional (2012). Propuesta de lineamientos para la formación por competencias en educación superior. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-261332\\_archivo\\_pdf\\_lineamientos.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-261332_archivo_pdf_lineamientos.pdf)





A continuación, presentamos la estructura de evaluación del módulo, discriminada por las competencias, afirmaciones y evidencias que lo componen. La competencia es la categoría más grande y general, esta se desagrega en afirmaciones, y estas a su vez se componen de evidencias.

Las competencias son las habilidades necesarias para aplicar de manera flexible los conocimientos en diferentes contextos. En este sentido, enfrentarse al examen Saber Pro no significa solamente conocer conceptos o datos, si no que implica saber cómo emplear dichos conceptos para resolver problemas en situaciones de la vida cotidiana en los diferentes campos profesionales.

Para cada competencia se establecen una o más afirmaciones, entendidas como cada una de las descripciones de aquello que se espera que un estudiante esté en capacidad de hacer cuando ha desarrollado una competencia. Las afirmaciones, a su vez,

se componen de evidencias; estas últimas son enunciados que representan acciones o ejecuciones observables, mediante las cuales es posible verificar si el evaluado ha desarrollado lo relacionado con la afirmación a la que pertenece.

Para consultar la metodología usada en la construcción de los módulos y pruebas de los exámenes Saber, le invitamos a dar clic **aquí**.



## A. Competencia evaluada en el módulo

Este módulo evalúa la competencia para gestionar organizaciones que surge de la confluencia de tres afirmaciones:

1. El contenido de las teorías administrativa y organizacional, que evalúa el conocimiento disciplinar adquirido por el estudiante.
2. La organización, que evalúa la comprensión lograda por el estudiante en cuanto a las tipologías organizacionales, el análisis organizacional y el desarrollo organizacional.
3. El proceso administrativo, que evalúa las habilidades de gestión alcanzadas por el estudiante en torno a la planeación, organización, dirección y control.

Estas afirmaciones apuntan, por una parte, al conocimiento teórico sobre las organizaciones y, por otra, a la capacidad para situar ese conocimiento en un contexto relevante para el análisis y la toma de decisiones.

A continuación se explican en mayor detalle cada una de las afirmaciones en las que se desagrega la competencia evaluada.

## 1. Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional

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

## 2. Comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración

Se evalúa la comprensión de los elementos que componen la organización y algunas

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

## 3. Aplicar los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional

Se evalúa el conocimiento y aplicación de los elementos del proceso administrativo, la manera como estos se relacionan y la incidencia que tienen en situaciones

específicas propias de la gestión de las organizaciones:

- La planeación (el establecimiento de objetivos y diseño de un plan para alcanzarlos).
- Organización (la coordinación de las acciones de las personas y de los demás recursos requeridos para el logro de esos objetivos).
- Dirección (la orientación de las acciones de los miembros de la organización hacia metas comunes, mediante el ejercicio del liderazgo y la autoridad) y control (la verificación, seguimiento y ajuste para garantizar que las acciones respondan a los objetivos).

Las afirmaciones y evidencias en las que se desagrega la competencia evaluada en este módulo, se presentan en la tabla 1.



**Tabla 1.** Afirmaciones y evidencias del módulo

Afirmación	Evidencia
<p>1. Conocer el contenido propio de las teorías administrativa y organizacional.</p>	<p>1.1 Conoce los fundamentos que conforman la teoría organizacional y administrativa.</p> <p>1.2 Interpreta las teorías que permiten entender la realidad de la organización y/o que facilitan su gestión.</p>
<p>2. Comprender los elementos que caracterizan a las organizaciones como objeto de estudio de la administración.</p>	<p>2.1 Reconoce las tipologías y componentes de las organizaciones.</p> <p>2.2 Establece elementos propios del análisis y el diseño organizacional.</p> <p>2.3 Reconoce condiciones asociadas a los procesos de desarrollo organizacional.</p>
<p>3. Aplicar los elementos del proceso administrativo en el marco de la gestión organizacional.</p>	<p>3.1 Aplica la planeación como un elemento básico de la gestión de organizaciones.</p> <p>3.2 Aplica los elementos de organización como proceso en el desempeño organizacional.</p> <p>3.3 Aplica los elementos de dirección como proceso en el desempeño organizacional.</p> <p>3.4 Aplica los elementos de control como proceso en el desempeño organizacional.</p>

El módulo se compone de 40 preguntas de selección múltiple con única respuesta, y se realiza en la segunda sesión. En esta sesión, aquellos evaluados que tomen **combinatorias** de un módulo específico contarán con un tiempo máximo de 1 hora y 30 minutos para responder las preguntas. Aquellos que tomen combinatorias con dos y tres módulos específicos contarán con un tiempo máximo de 4 horas y 30 minutos.

► **Combinatorias:** Agrupaciones de módulos genéricos o específicos.

Para familiarizarse más con el módulo:

- Descargue **aquí** el cuadernillo con preguntas de aplicaciones anteriores del examen.
- Descargue **aquí** ejemplos de preguntas que explican el paso a paso para responderlas correctamente.



## B. ¿A quién se dirige el módulo?

Los módulos específicos, como gestión de organizaciones, están dirigidos

únicamente a estudiantes que hayan aprobado por lo menos el 75 % de los créditos académicos del programa profesional universitario que cursan, que presenten el examen por primera vez y que sean inscritos directamente por su IES en estos módulos. Cada IES tiene la posibilidad de seleccionar una de las combinatorias de módulos específicos ofertadas por el Icfes, según lo considere pertinente para cada uno de sus programas.

En este sentido, es importante aclarar que las IES pueden decidir que sus estudiantes no tomen ninguno de los módulos específicos que oferta el Icfes y de esta manera, solo deberán presentar los módulos genéricos de la primera sesión.

### ¡Tenga en cuenta!

El Icfes ha dispuesto, conforme a la **resolución 395** del 12 de junio del 2018, que los grupos de referencia (clasificación de programas académicos con características de formación similares) están definidos por la combinación del Núcleo Básico

del Conocimiento (NBC) y el nivel de formación establecido para cada programa académico de acuerdo con la clasificación SNIES.

Esta clasificación permite a los evaluados comparar sus resultados en cada módulo, genérico o específico, con los obtenidos por evaluados de otros programas del mismo grupo de referencia. Así mismo, es útil para delimitar la oferta de combinatorias que brinda el Icfes a los diferentes programas.

El Módulo de gestión de organizaciones se oferta a los programas asociados al grupo de referencia (NBC) de Administración.

Para conocer las combinatorias de módulos específicos ofertadas a cada grupo de referencia (NBC) por nivel de formación, le invitamos a dar clic **aquí**.



## Información importante

La información relativa al Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, Saber Pro, que no se encuentre en esta guía de orientación (como aquella referida al proceso de registro, al calendario o a los resultados), se debe consultar en los vínculos correspondientes en el sitio web y redes sociales.

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

