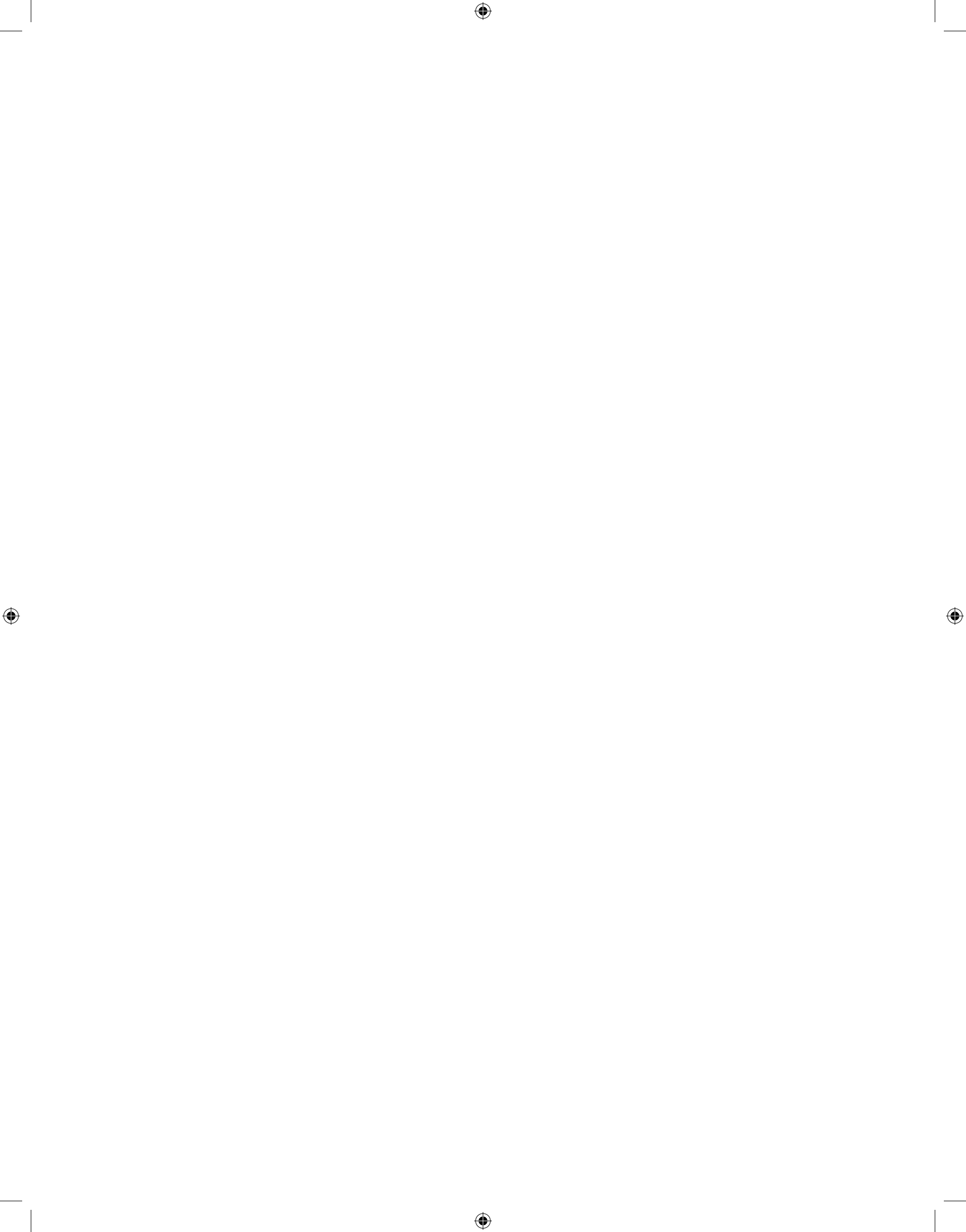






# **Guía para el desarrollo de buenas prácticas de gestión universitaria**



# Guía para el desarrollo de buenas prácticas de gestión universitaria

Claudia Velandia (compiladora)



Guía para el desarrollo de buenas prácticas de gestión universitaria / Claudia Lucía Velandia (compiladora). -- Bogotá: Universidad de Antioquia, Ministerio de Educación Nacional, Universidad de los Andes; Ediciones Uniandes, 2011.  
84 p. ; 21,5 x 28 cm.

ISBN 978-958-695-612-3

1. Administración universitaria -- Colombia 2. Educación superior -- Colombia 3. Universidades -- Colombia 4. Calidad de la educación superior -- Colombia 5. Formación profesional -- Colombia I. Velandia Gómez, Claudia Lucía II. Universidad de Antioquia III. Colombia. Ministerio de Educación Nacional IV. Universidad de los Andes (Colombia)

CDD 378.861

SBUA

### Guía para el desarrollo de buenas prácticas de gestión universitaria

Programa Fortalecimiento del Vínculo  
Universidad-Empresa-Estado  
Ministerio de Educación Nacional

María Fernanda Campos Saavedra  
Ministra de Educación Nacional

Javier Botero Álvarez  
Viceministro de Educación Superior

María Victoria Angulo  
Directora de Fomento de la Educación Superior  
Ministerio de Educación Nacional  
Viceministerio de Educación Superior  
Bogotá, Colombia  
www.mineduacion.gov.co

Universidad de Antioquia  
Teléfono: (574) 219 5100, Telefax: (574) 219 5107  
Correo electrónico: vicedoce@arhuaco.udea.edu.co  
Sitio web: <http://www.udea.edu.co>  
Apartado aéreo 1226, Medellín, Colombia

Primera edición: junio del 2011

© Claudia Velandia (compiladora)  
© Universidad de los Andes, respecto a esta edición

Ediciones Uniandes  
Carrera 1 núm. 19-27, edificio AU 6, piso 2  
Bogotá, D. C., Colombia  
Teléfonos: 339 49 49 - 339 49 99, ext. 2133  
<http://ediciones.uniandes.edu.co>  
[infeduni@uniandes.edu.co](mailto:infeduni@uniandes.edu.co)

© Ministerio de Educación Nacional como titular de los derechos patrimoniales

ISBN: 978-958-695-612-3

Corrección de estilo: Ella Suárez

Cubierta, diseño y diagramación: Leonardo Cuéllar

Fotografía cubierta: Dirección de Educación Continuada,  
Vicerrectoría de Asuntos Académicos

Impresión: Editorial Kimpres Ltda.

Calle 19 sur 69C-17

Teléfono: 413 68 84

Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

# Contenido

<b>Alcance</b>	11
<b>Definición de buena práctica</b>	13
<b>¿Por qué son necesarias las buenas prácticas en las instituciones de educación superior?</b>	14
Demandas	14
Contexto de la educación superior	14
Pensar estratégicamente	15
Gestionar la institución de educación superior como una compleja malla de relaciones	16
¿Cómo se desarrolla la guía?	18
Temas	18
Aspectos metodológicos	19
<b>Buenas prácticas sugeridas</b>	24
<b>Tema: Visibilidad internacional</b>	24
Conferencistas que participaron en el módulo	24
Nombre de la práctica: Internacionalización como estrategia	24
Nombre de la práctica: La investigación como vehículo natural de la internacionalización	31
<b>Tema: Gobierno y toma de decisiones</b>	35
Conferencistas que participaron en el módulo	35
Nombre de la práctica: Mejora de la gobernabilidad	36
<b>Tema: Reforma curricular</b>	42
Conferencistas que participaron en el módulo	42
Nombre de la práctica: Fortalecimiento institucional para el aprendizaje	43
Nombre de la práctica: Diseño curricular	47

<b>Tema: Tecnología de la información</b>	57
Conferencistas que participaron en el módulo	57
Nombre de la práctica: Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación	57
<b>Tema: Planeación por resultados</b>	62
Conferencistas que participaron en el módulo	62
Nombre de la práctica: Planeación por resultados	63
Nombre de la práctica: Planeación del campus	71
<b>Tema: Aseguramiento de la calidad</b>	78
Conferencistas que participaron en el módulo	78
Nombre de la práctica: Aseguramiento de la calidad como un proceso institucional	78



# Índice de cuadros y figuras

## Cuadros

### ¿Por qué son necesarias las buenas prácticas en las instituciones de educación superior?

Cuadro 1. Aspectos para considerar en una buena práctica	18
Cuadro 2. Aspectos para la implementación de buenas prácticas	18
Cuadro 3. Impacto en la misión-visión	20
Cuadro 4. Caracterización del problema	21
Cuadro 5. Ámbitos y componentes de la autonomía	22
Cuadro 6. Identificación de los stakeholders	23

### Tema: Visibilidad internacional

Cuadro 7. Coherencia entre misión y visión	26
Cuadro 8. Caracterización del problema	26
Cuadro 9. Componentes de la autonomía	28
Cuadro 10. Relación con stakeholders	30
Cuadro 11. Coherencia con la misión-visión	32
Cuadro 12. Caracterización del problema	32
Cuadro 13. Autonomía: condiciones del entorno institucional	34
Cuadro 14. Relación de la investigación con stakeholders	35

### Tema: Gobierno y toma de decisiones

Cuadro 15. Correspondencia entre misión-visión	38
Cuadro 16. Caracterización del problema	38

Cuadro 17. Ámbitos de la autonomía	39
Cuadro 18. Stakeholders	40

### Tema: Reforma curricular

Cuadro 19. Coherencia de la docencia con la misión-visión	44
Cuadro 20. Caracterización del problema de la docencia	44
Cuadro 21. Ámbitos de la autonomía involucrados en la docencia	45
Cuadro 22. Stakeholders de la docencia	46
Cuadro 23. Modelos de enseñanza-aprendizaje	46
Cuadro 24. Ventajas y desventajas del aprendizaje activo y pasivo	47
Cuadro 25. Definición de currículo y tipos de currículo	49
Cuadro 26. Modelos para el diseño curricular	49
Cuadro 27. Algunos tipos de evaluación	50
Cuadro 28. Caracterización del problema de diseño curricular	51
Cuadro 29. Ejemplos de definición de competencias	52
Cuadro 30. Características de la evaluación	53
Cuadro 31. Coherencia con la misión-visión	53
Cuadro 32. Componentes de la autonomía involucrados en la práctica	55
Cuadro 33. Stakeholders	55
Cuadro 34. Grados de decisión	57



# Alcance

La actual política educativa se fundamenta en la convicción de que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, pertinente, que contribuye a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.

En los últimos años se dieron avances importantes que orientaron al sistema educativo hacia el objetivo fundamental de formar a los ciudadanos del siglo XXI, y se incrementó la cobertura en todos los niveles educativos.

En este nuevo cuatrienio, 2010-2014, se quiere avanzar en cinco grandes áreas: calidad, primera infancia, cerrar las brechas desde lo regional en acceso y permanencia, educar con pertinencia para la innovación y la prosperidad y lograr mayor eficacia en la gestión y uso de los recursos.

Para ello se ha planteado reducir las brechas de inequidad entre zonas urbanas y rurales, con el fin de generar oportunidades de acceso y permanencia. Se tiene como objetivo fortalecer y posicionar el sistema de aseguramiento en el ámbito internacional, y se busca contextualizar el sistema de educación superior con la realidad del país, apoyados en la incorporación de la ciencia, la innovación, el uso de nuevas tecnologías, la investigación y el emprendimiento en la educación y en los procesos pedagógicos.

Todo lo anterior acompañado del fortalecimiento del buen gobierno y la transparencia del sector, que requiere la tarea imperiosa de fortalecer los máximos entes de gobierno universitario, como los consejos superiores y sus directivos.

En este sentido se creó el Programa de Capacitación en Estrategias de Gestión Educativa a Directivas de Instituciones de Educación Superior Públicas, que tiene como objetivo fortalecer las competencias de los rectores, vicerrectores y jefes de planeación de las universidades públicas del país, con el fin de apoyar

la gestión institucional de sus líderes y, por lo tanto, crear un espacio de integración y construcción colectiva de conocimiento mediante las experiencias propias y de los invitados nacionales e internacionales que participaron en este proceso de formación.

Esta guía se fundamenta en las prácticas y temáticas presentadas en el Programa de Capacitación en Estrategias de Gestión Educativa a Directivas de Instituciones de Educación Superior Públicas, desarrollado entre octubre del 2009 y junio del 2010, por el Ministerio de Educación Nacional, con el apoyo de las universidades de Antioquia y de los Andes. El propósito del ministerio es fomentar la efectividad en la toma de decisiones, teniendo presente que parte del éxito de las IES depende del desempeño de sus directivos, por eso diseñó el programa, con el objetivo de incentivar el uso de estrategias efectivas de gestión, que permitan mejorar el desempeño integral en los temas de:

- Visibilidad internacional.
- Gobierno y toma de decisiones.
- Reforma curricular.
- Uso y apropiación de los medios y tecnologías de información y comunicación (MTIC).
- Planeación por resultados.
- Aseguramiento de la calidad.

El objetivo de la guía es brindar herramientas para fortalecer los sistemas de gestión institucional, a fin de lograr cambios significativos y que a largo plazo permitan “la creación de sistemas activos y flexibles de gestión”,<sup>1</sup> que propendan por la consolidación de una estructura de educación superior de calidad.

<sup>1</sup> Claudia Velandia, coordinadora del Programa de Capacitación en Estrategias de Gestión Educativa.

Como esta guía se basa en las exposiciones realizadas en el programa, no pretende ser una investigación exhaustiva de los temas tratados; sólo organiza las exposiciones realizadas por los distintos conferencistas y ofrece algunas orientaciones para que en las IES se puedan abordar prácticas en las temáticas expuestas.

El programa contó con la participación de directivos de veinticuatro instituciones:

- Universidad de la Amazonia.
- Universidad de Antioquia.
- Universidad del Atlántico.
- Universidad de Caldas.
- Universidad del Cauca.
- Universidad Colegio Mayor.
- Universidad de Córdoba.
- Universidad de Cundinamarca.
- Universidad Distrital Francisco de Paula Santander.
- Universidad Industrial de Santander.
- Universidad de La Guajira.
- Universidad de los Llanos.
- Universidad de Magdalena.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Universidad del Pacífico.
- Universidad de Pamplona.
- Universidad Pedagógica Nacional.
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Universidad del Quindío.
- Universidad de Sucre.
- Universidad Tecnológica del Chocó.
- Universidad Tecnológica de Pereira.
- Universidad del Tolima.
- Universidad del Valle.

Igualmente, el curso contó con la participación constante de funcionarios del Ministerio de Educación Nacional.

# Definición de buena práctica

Buena práctica es “una manera de realizar un trabajo que produce un buen resultado”.<sup>2</sup> Se diferencia de las prácticas normales, porque existe una articulación demostrable entre la práctica y el resultado final, y ello pone de manifiesto la coherencia entre causa y efecto. Una práctica exitosa es reconocida por ser “innovadora, replicable, evaluada y que

transforma”<sup>3</sup> desde el ejercicio responsable de su autonomía. Adicionalmente, presupone un acto explícito de decisión que compromete recursos institucionales, de ahí la importancia que su desarrollo tenga consideraciones metodológicas para lograr el máximo efecto posible en la institución.

---

<sup>2</sup> Global University Network for Innovation, *Criterios de aceptación de buenas prácticas*, Barcelona. Disponible en <http://web.guni2005.upc.es/media/0000000000/0000000296.pdf>.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*

# ¿Por qué son necesarias las buenas prácticas en las instituciones de educación superior?

## Demandas

Hoy, las Instituciones de Educación Superior (IES) se desempeñan en un entorno muy exigente, pues los *stakeholders*<sup>4</sup> con que se relacionan están cada vez más informados o demandan más información. Algunas de estas exigencias son:

- “Hacer más con menos”,<sup>5</sup> dado que los recursos son más escasos y más competidos.
- Asignación racional de recursos y gestión de fondos.
- Relación evidente entre objetivos y medios; entre logros internos y externos.
- Que sean “organizaciones que aprenden, para que, en diálogo permanente con su

<sup>4</sup> Término que será ampliado en el desarrollo de esta guía; por el momento se asocia con la expresión *grupo de interés*.

<sup>5</sup> Velandia, Claudia Lucía, *Generación de valor en las IES colombianas*, tesis de Magíster en Administración (MBAE), 2009, p. 23.

misión e identidad institucional, sean capaces de responder creativamente a las condiciones cambiantes, al mismo tiempo que sepan preservar la necesaria cohesión global y unidad de propósitos, así como el cultivo de la equidad, la autonomía, y la participación”.<sup>6</sup>

## Contexto de la educación superior

En medio de estas demandas, las IES tienen unas condiciones de entorno que las motiva a reaccionar eficientemente. Por ejemplo:<sup>7</sup>

- Creciente fortalecimiento de la economía del conocimiento; por lo tanto, lo que sucede en las IES es prioritario para el desarrollo del país, y en este fortalecimiento es

<sup>6</sup> Bernasconi, Andrés, “Dimensiones y elementos del buen gobierno universitario”, conferencista del Módulo de Gobierno y Toma de Decisiones.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

necesario acercar la ciencia a las necesidades tecnológicas de las empresas.

- Masificación y diversificación de la educación superior, lo que condiciona a las instituciones a fijar una estrategia de cobertura o de selección que motive, a su vez, la búsqueda de financiamiento privado, que les permita no depender exclusivamente de las matrículas y del subsidio del Estado.
- Rendición de cuentas y reformas en el gobierno. Cada vez las decisiones se toman más sustentadas en información, y así se busca aumentar la productividad y eficiencia del Sistema de Educación Superior.
- Requerimiento de alineación de la educación superior con las prioridades del país en materia de innovación y desarrollo.
- Exigencia de una mejora de la calidad.

La situación es aún más desafiante, pues las instituciones tienen que enfrentar su propia complejidad como organización. Ello se refleja en:<sup>8</sup>

- Múltiples y heterogéneos ámbitos organizacionales, con diversa interacción entre ellos y de éstos con el medio externo.
- La jerarquía, es un concepto difuso en la organización universitaria, comparado con otros tipos de organización.
- Las relaciones dinámicas con los ambientes político, social, económico y cultural, que tienen diversos orígenes y múltiples propósitos, y muchas veces puede que no sean complementarios, lo cual hace que existan objetivos diversos.
- La autonomía, en especial en las IES públicas, que convive con una gran dependencia de los recursos financieros otorgados por el Estado. Tal situación puede afectar el

desempeño institucional cuando no es manejada con criterios de excelencia y responsabilidad misional.

## Pensar estratégicamente

Las decisiones que se toman en el Sistema de Educación Superior son cada vez más estructuradas e informadas; por lo tanto, el desarrollo de las IES no debe responder a una dinámica inercial, sino a un pensamiento estratégico que reconoce las necesidades de la sociedad y que, a su vez, propende por un aporte adicional a la sociedad mediante la innovación. Así se motivan cambios estructurales en el país.

El pensamiento estratégico induce a la institución a precisar en su quehacer aquello que la identifica en el sector de la educación (por ejemplo, la capacidad de cobertura, la calidad de la oferta, la innovación en sus programas o la investigación que produce), lo cual debe motivar una cultura del largo plazo que le demanda escoger una estrategia definida como “un proceso gerencial dinámico e innovador que le permite a una organización, establecer y desarrollar una oferta de valor continua y apreciada por sus diferentes ‘stakeholders’”.<sup>9</sup> La importancia de su definición está en la manera en que se puedan abordar las siguientes situaciones:

- Entorno más globalizado, dinámico y exigente.
- Recursos escasos y más competidos.
- Stakeholders cada vez más exigentes y más diversos.

<sup>8</sup> Ibídem.

<sup>9</sup> Pardo, Óscar, “Estrategia en lo público”, conferencista del Módulo de Planeación por Resultados.

## Gestionar la institución de educación superior como una compleja malla de relaciones

Las instituciones hacen parte de un universo de relaciones complejas; por lo tanto, sus decisiones afectan al sistema de educación superior y, a su vez, a las instituciones que son parte de éste. Por ejemplo, si una institución decide ampliar su cobertura admitiendo a más estudiantes de los que normalmente recibe, lo hace cambiando sus criterios o aumentando su capacidad instalada, y si la demanda es la misma (cantidad de bachilleres), estará tomando unos cupos que antes atendía otra institución.

En este contexto, en el desarrollo del programa, se reconoció y se incentivó el fortalecimiento de la gestión (interna y externa), basándose en el manejo de información, pues las decisiones que se toman respaldadas por datos y hechos se convierten en evidencias para todos los que toman decisiones, y ello promueve la confianza en las relaciones entre IES y, a su vez, con stakeholders (lo cual, en términos muy elementales, es la base para la creación del capital social).

Para ejemplificar lo anterior, se presentan los siguientes gráficos, que muestran dos escenarios posibles para los tejidos de las relaciones:

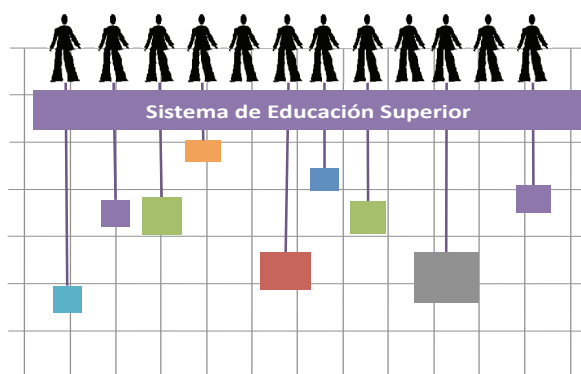


Figura 1. Relaciones unidireccionales  
Fuente: elaboración propia.

el primero supone que las relaciones de las instituciones con otros actores son simples o unidireccionales y, por ende, sus oportunidades de construcción de capital social son limitadas, pues no se registran múltiples intereses en las relaciones (figura 1). Entre tanto, el segundo muestra la complejidad de las IES, pues las relaciones son multidireccionales: se relacionan entre sí y con otros actores; existen intereses diversos como se puede observar en la figura 2.

La diferencia de los gráficos se da en que las instituciones que parten de reconocer que las relaciones se dan en varias direcciones y de retroalimentación continua tienden a desarrollarse más sólidamente, basadas en el manejo de información. Por ejemplo, la acción de seguimiento a egresados es fundamental en la gestión institucional, pues ve al egresado como un producto y, a su vez, como la materialización de un proyecto curricular, que en su desenvolvimiento en el medio laboral da señales a la institución para tomar decisiones de cambio o ajuste a la oferta de programas que realiza.

Este sistema de relaciones es posible en el contexto de la autonomía, porque las instituciones, según sus intereses, tejen las relaciones que puedan sostener en el tiempo y sólo con aquellos stakeholders que están en capacidad de atender, propiciando un ambiente de

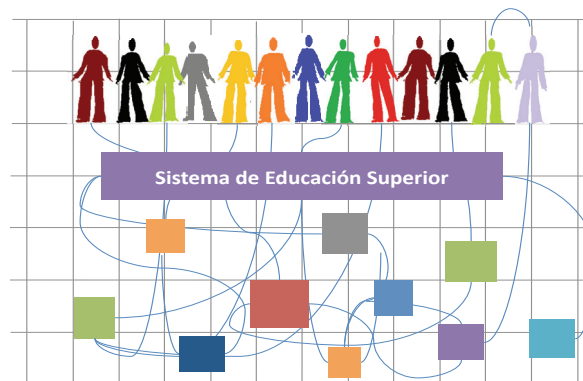


Figura 2. Sistema activo y multidimensional  
Fuente: elaboración propia.



confianza entre la institución y los stakeholders y fortaleciendo la calidad institucional.

La figura 1 representa un entendimiento rígido del Sistema de Educación Superior, donde se establecen canales entre IES y el sistema—conformado, entre otros, por entidades estatales (Ministerio, Consejo Nacional de Acreditación, Instituto Colombiano de Fomento a la Educación Superior [Icfes]), locales y regionales (gobernación y alcaldía)— que sólo consideran el aspecto normativo para normalizar las relaciones con los stakeholders. Esto cuando existe una fuerte dependencia de la regulación estatal para la toma de decisiones.

En cambio, como se observa en la figura 2, las IES tejen relaciones multidimensionales pues, de acuerdo con el desarrollo institucional e interactúan de manera distinta con el Estado. Por ejemplo, una institución sumamente autónoma, por haber optado por la acreditación de alta calidad o, en el caso contrario, con intervención total, dada la vulnerabilidad de su gestión. También éstas se vinculan con otras IES para cumplir objetivos, como llegar a otros stakeholders (porque solas no podrían): por ejemplo, para ampliar la oferta de programas de posgrado realizan convenios y así

cumplen con las exigencias propias de ese tipo de programas, motivación que no está regulada por el Estado y que hace parte del pleno ejercicio de su autonomía.

El sistema se fortalece por medio de la creación de un espacio de confianza y éste se facilita en la medida en que las IES estén en capacidad de dar cuenta de lo que sucede internamente. En el Programa de Formación se hizo hincapié en que una forma de organizar un sistema de decisiones se puede basar en los ámbitos de autonomía dados por la Ley 30 de 1992, que son: académico, financiero y de gestión o administrativo, pilares sobre los cuales se sugiere estructurar el sistema de decisiones y, a su vez, sobre los que se puede desarrollar un sistema de información.

Por ejemplo, un aspirante a un programa puede escoger la IES basándose en el conocimiento de la oferta y sus características (grado que otorga, posibilidad de empleo, costo de la matrícula, por ejemplo). En la figura 3 se ejemplifican algunas decisiones que se toman sobre la oferta de las instituciones. Si estas decisiones están respaldadas en información más confiable, obviamente, el sistema será más eficiente.

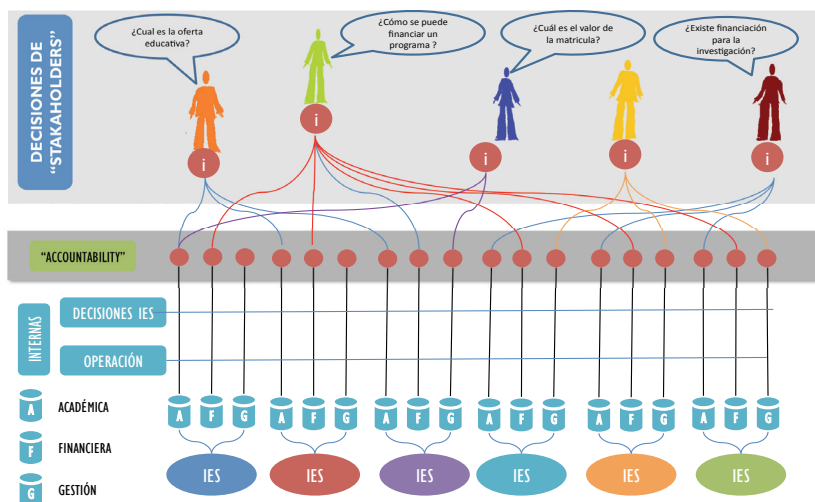


Figura 3. Decisiones basadas en información compartida  
Fuente: elaboración propia.

## ¿Cómo se desarrolla la guía?

La guía sugiere temas y metodologías, según las posibles prácticas que se pueden desarrollar en los temas abordados en el Programa de Formación de Directivos, como se observa en el cuadro 1. Igualmente, se proponen metodológicamente seis aspectos para la implementación de estas prácticas en las IES, que se resumen en el cuadro 2.

## Temas

Las exposiciones realizadas en el programa se dieron en el marco de la estructura diseñada por el Ministerio de Educación Nacional y las IES coordinadoras. Los temas desarrollados en la guía como sugerencia recogen aquellos aspectos que se consideran motivarían cambios en la gestión universitaria y tratan de involucrar los aspectos sustantivos expuestos sin detenerse en los ejemplos de las IES coordinadoras.

Cuadro 1. Aspectos para considerar en una buena práctica

Núm. temática	Buena práctica	Aspecto
1	Visibilidad internacional.	Internacionalización como estrategia.
		Investigación vehículo natural.
2	Gobierno y toma de decisiones.	Mejora de la gobernabilidad.
3	Reforma curricular.	Fortalecimiento institucional para la mejora del aprendizaje.
		Diseño curricular.
4	Uso y apropiación de las MTIC.	Incorporación de TIC.
5	Planeación por resultados.	Planeación por resultados.
		El campus como espacio de enseñanza-aprendizaje.
6	Aseguramiento de la calidad.	Aseguramiento de la calidad como un proceso institucional.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2. Aspectos para la implementación de buenas prácticas

Aspectos a considerar	Preguntas clave
Buena práctica.	¿Es una buena práctica la que se propone?
Coherencia misión - visión.	¿Es coherente la propuesta con la misión de la universidad y contribuye a la visión?
Identificación de cambios sustantivos.	¿Son viables los cambios sustantivos para la implementación de la práctica?
Ámbitos de la autonomía involucrados.	¿Los ámbitos asociados a la práctica requieren ajustes?
Situación problema.	¿Existe diferencia entre el valor esperado y el valor observado?
Skateholders.	¿Los cambios significan mejoras en la propuesta de valor para los skateholders?

Fuente: elaboración propia.

## Aspectos metodológicos

En el cuadro 2 se exponen los aspectos generales que se desarrollan en cada buena práctica sugerida y a continuación se explica su alcance, con el fin de facilitar su implementación en las instituciones que decidan emprender este proyecto.

A continuación se trabajan estos aspectos, con el fin de orientar el desarrollo metodológico y así dimensionar el impacto que puedan tener y los requerimientos de recursos. Adicionalmente, en la exposición del texto se incluyen algunos recuadros en los que se sugieren algunas definiciones que pueden ayudar a un mayor entendimiento del tema propuesto.

### Aspecto 1.

#### ¿Por qué se considera una buena práctica?

Como el enunciado lo indica, este aspecto describe aquellos argumentos que sostienen por qué esta práctica sugerida es recomendable; para esto se tienen en cuenta condiciones de entorno y algunos motivos por los cuales se considera que implementarla traerá cambios significativos en la institución.

### Aspecto 2.

#### Coherencia con la misión-visión

En la medida en que se vayan a destinar esfuerzos en algún tipo de acción es recomendable, aunque parezca obvio, verificar la pertinencia de dicha acción con la misión institucional (frontera de responsabilidad que explicita su razón de ser) y la visión (el lugar en el que quiere estar en un tiempo determinado).

Esta verificación supone un chequeo inicial de las acciones o atributos que contiene el planteamiento de las buenas prácticas con las acciones o atributos de la misión-visión. Por ejemplo, si se propone una buena acción respecto a la investigación como motivador de cambio y la IES

es fuerte tecnológicamente, entonces puede que no sea relevante para la misión-visión esa práctica para esa IES, o si la visión no la comprende, entonces su impacto no será el esperado y tampoco su coherencia. Todo lo contrario sucede cuando es una IES que quiere fortalecer la investigación y cuenta con programas de posgrado y propone su desarrollo; en este contexto es coherente y tiene alto impacto.

No siempre se debe esperar que la coherencia sea alta o el impacto alto, puede ser medio o bajo, lo que sí es importante es no sobredimensionar el alcance de la práctica, pues está igualmente condicionada a la disponibilidad de recursos, es decir, se puede tener alto impacto pero con un alto grado de consumo de recursos, o una acción con bajo impacto e igual con alto consumo de recursos.

El cuadro 3 indica cómo se puede verificar la coherencia de la buena práctica respecto a la misión-visión. Primero se enumeran las acciones o los atributos que en la práctica estarían asociados con la misión y la visión y, segundo, se dimensiona el impacto y la coherencia. Una práctica puede tener bajo impacto, pero nunca poca coherencia, pues eso sugiere que esta práctica no corresponde a la misión-visión de esa institución en particular.

- **Pertinencia:** “desarrollo de una mayor capacidad de las IES para dar una respuesta adecuada a los problemas generales con que se enfrenta la humanidad, las necesidades de la vida económica y cultural vistos desde los contextos específicos de cada región, país o comunidad en correspondencia con la visión y misión de cada una de ellas”.  
Fuente: <http://ihm.ccadet.unam.mx/virtualeduca2007/pdf/220-LZM.pdf>.
- **Coherencia:** conexión, relación o unión entre una cosa y otra.
- **Impacto:** efecto que se produce sobre una condición existente o sobre una condición deseada por medio de unas acciones desarrolladas.

Cuadro 3. Impacto en la misión-visión

Misión						Visión					
Acciones asociadas						Acciones asociadas					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X				X			X		X		

Fuente: elaboración propia.

**Aspecto 3.****Identificación de la situación problema**

Cuando se emprenden acciones es porque se desea modificar una dinámica institucional que no es deseable o intensificar una deseable, pero que no está teniendo la relevancia institucional deseada. Metodológicamente se sugiere una definición operativa de problema, que sirve para evaluar la situación que se quiere modificar, como la diferencia entre el valor esperado (resultado obtenido) y el valor observado (situación actual que se espera modificar), como se observa en la figura 4. Siempre que se va a modificar una dinámica es porque el curso de los acontecimientos no está logrando el impacto deseado; por ello, modificar tendencias supone un esfuerzo adicional que consume recursos y tiempo y que adicionalmente puede crear expectativas en los distintos agentes involucrados que si no toman la dirección deseada puede crear pérdida de credibilidad y, por lo tanto, condicionar la viabilidad de acciones futuras.

En la buena práctica es importante que se tenga un foco claro de acción desde el momento de su desarrollo, es decir, operar la situación problema que significa medir claramente su magnitud y, en consecuencia, los recursos que demanda para su solución; en definitiva, la brecha que existe entre lo que se observa y lo que se espera.

En la figura 4 se define un cuadrante entre la variable que se espera modificar y el

tiempo. La diferencia entre las pendientes de esta relación está dada por la magnitud de esfuerzos que se tenga que realizar para lograr el impacto en dicha variable en un tiempo esperado. Por ejemplo, se puede aumentar la cobertura en un menor tiempo si se dispone de más recursos para recibir estudiantes o se puede cumplir la misma meta en más tiempo con menos recursos a largo plazo. Esta decisión depende, primero, de la capacidad que tenga la IES para atender dicho requerimiento y, segundo, si dentro de la estrategia escogida esta acción es la de mayor impacto. Entonces la decisión debe ser apoyada para lograr los cambios esperados, aunque pueda demandar una dosis adicional de recursos.

Por ejemplo, una buena práctica puede ser un esquema de retención de estudiantes para que culminen exitosamente un programa de pregrado; ¿cómo se puede enunciar el problema que acompaña a esta práctica?, diciendo que del total estudiantes que ingresan solamente el X% terminan un programa y que el promedio nacional es de X'%, o que otra institución logra que Y% de estudiantes terminen con éxito. De eso se trata, poder llegar al foco de manera sencilla y evidente.

El cuadro 4 sugiere un formato para problemas o posibles problemas que se quieran enfrentar en la implementación de la buena práctica. Se sugiere identificar las variables involucradas en el problema, generalmente asociadas con tiempo, gente, recursos, entre otros.

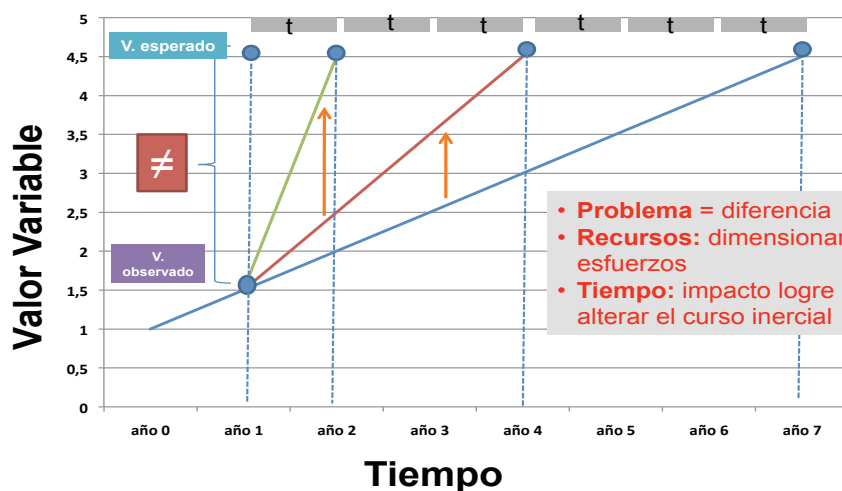


Figura 4. Definición del problema  
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Caracterización del problema

Identificación de las variables involucradas (para esta guía se define variable como una magnitud que toma distintos valores a través del tiempo):	
Valor observado	Valor esperado

Fuente: elaboración propia.

**Identificación de cambios sustantivos**

En el desarrollo de una buena práctica debe demostrarse que la propuesta es innovadora en la IES y mejor aún si logra serlo también en el entorno; por lo tanto, en este sentido se proponen por temática algunos cuestionamientos para su implementación. Estos cambios se identifican, por lo menos, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Se requieren cambios en los procesos?
- ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de las IES?
- ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?
- ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de las IES?

**Aspecto 4. Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados**

En el desarrollo del programa se hizo hincapié en la autonomía universitaria como un referente para estructurar las decisiones, definida así:

El reconocimiento que el Estado hace a las Instituciones de Educación Superior del derecho a darse y modificar sus estatutos; designar sus autoridades académicas y administrativas; crear, organizar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes científicas y culturales; otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos, y adoptar sus correspondientes regímenes; así como a establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Universia, disponible en: <http://www.universia.net.co/que-estudiar/glosario/autonomia-universitaria.html>.

Cuadro 5. Ámbitos y componentes de la autonomía

Ámbito	Componente	Descripción
Académico	Programas	Diseño curricular.
		Condiciones de ingreso.
		Evaluación aprendizaje.
		Duración-carga.
		Requisitos de grado.
	Profesores	Vinculación.
		Desarrollo-evaluación.
		Ordenamiento.
		Remuneración.
	Estudiantes	Ingreso.
		Desarrollo.
		Evaluación.
		Grado.
	Egresados	Registro.
		Seguimiento.
Vinculación.		
Investigación	Básica.	
	Aplicada.	
	Redes.	
	Productividad.	
Financiero	Ingresos	Matrículas.
		Otros ingresos.
	Egresos	Inversión.
		Operación.
Gestión o administrativo	Vínculos	Convenios.
	Gobierno	Órganos colegiados.
		Participación.
		Normativa.
		Delegación de autoridad.
	Estructura	Organización por unidades.
		Organigramas/jerarquías.
		Arquitectura institucional (procesos/estructura).
	Cargos	Número de cargos.
		Descripción y funciones.
		Evaluación de desempeño.
Recursos	De infraestructura.	
	Tecnología.	
	Bibliográficos.	
	Bienestar.	
Aseguramiento	Efectividad institucional.	
	Acreditación.	
	Certificación.	

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué se sugiere estructurar las decisiones en función de la autonomía?, porque dados los ámbitos que la componen (académico, financiero y de gestión), son aquellos sobre los cuales los directivos universitarios tienen que tomar decisiones. No se pretende cuestionar los deberes y derechos de las IES, simplemente reconocer que sobre esos aspectos se toman decisiones.

La autonomía académica, entonces, se refiere a que ella puede decidir sobre los programas que ofrece, los estudiantes que ingresan, el perfil de los egresados, el tipo y las condiciones del cuerpo profesoral y la investigación que produce; la autonomía financiera se refiere a las decisiones sobre ingresos y egresos; y la autonomía en la gestión o administración, a las decisiones sobre vínculos con otras instituciones u otras organizaciones, gobierno en cuanto a esquemas y normas y la gestión de recursos asociados como infraestructura, tecnologías de la información y la comunicación (TIC), biblioteca y bienestar. En el cuadro 5 se enumeran los componentes de cada uno de los ámbitos de la autonomía; sobre éstos, las directivas toman decisiones y de ahí la importancia de considerarlos para la definición de una buena práctica.

### Aspecto 5. Stakeholders

Las IES que están en capacidad de dar cuenta de sus acciones a la sociedad son exclusivamente aquellas de calidad que evidencian la responsabilidad con sus stakeholders.<sup>11</sup> Cuando se utilizan los términos de stakeholders y *propuesta de valor* se asocia con la capacidad de la IES de dar señales claras sobre lo que se puede esperar gracias a su desempeño. Por ejemplo, cuando se ofrecen programas de pregrado. Los bachilleres que aspiren ingresar a esta IES pueden esperar las siguientes propuestas de valor:

**Definición de stakeholders.** El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia; mientras que el sentido amplio incluye además grupos o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización.

Freeman repite la definición de stakeholders como “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”, pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders según sea su influencia directa o indirecta en la empresa: los primarios o definicionales y los stakeholders instrumentales. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

Se presenta un ejemplo de stakeholders que pueden tener las IES, clasificados en dos tipos externos e internos:

- Internos: profesores, estudiantes, gobierno universitario, administrativos.
- Externos: bachilleres, padres, colegios, egresados, sector productivo, sector social, IES pares nacionales e internacionales, donantes, gobierno nacional, sector financiero y agencias financiadoras.

- Calidad: desde los estudiantes es el atributo que indica que el proceso de aprendizaje y formación tiene características que serán reconocidas en el mercado laboral.
- Reconocimiento: “el acto que hace una sociedad frente a un grado, certificado, título, diploma u otra credencial oficial que evidencia que quien lo posee ha completado satisfactoriamente determinados estudios formales de educación superior”.<sup>12</sup>

En el cuadro 6 se indica que en cada buena práctica que se identifique, se precisarán los stakeholders y la propuesta de valor que hace las IES de acuerdo con su implementación.

Cuadro 6. Identificación de los stakeholders

Nombre del stakeholder	Propuesta de valor
Interno:	
Externo:	

Fuente: elaboración propia.

<sup>11</sup> Freeman, Edward, *Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. s. d.

<sup>12</sup> [http://www.universia.pr/ieses/pdf/CES\\_terminos\\_comunes.pdf](http://www.universia.pr/ieses/pdf/CES_terminos_comunes.pdf).

# Buenas prácticas sugeridas

## Tema: Visibilidad internacional

### Conferencistas que participaron en el módulo

- Claudia Lucía Velandia, directora, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.
- José Luis Villaveces, vicerrector, Vicerrectoría de Investigaciones, Universidad de los Andes.
- Roberto Zarama, director, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes.

### Nombre de la práctica: Internacionalización como estrategia

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

Los procesos de internacionalización pueden acelerar dinámicas institucionales que conducen a las instituciones de educación superior (IES) a un posicionamiento que en principio

puede ser de índole nacional (jugar nacionalmente con perspectiva internacional)<sup>13</sup> y que posteriormente sea internacional; pero también pueden ser una suma de esfuerzos desincronizados sin ningún resultado. Por ejemplo, cuando se cree que la internacionalización es exclusivamente movilidad de estudiantes o profesores, se puede estar beneficiando a unos miembros de la comunidad universitaria, pero ello no logra que la IES sea más internacional.

Una buena práctica de internacionalización supone que todas las actividades de las IES se articulan con el fin de estar en un espacio más exigente y más competitivo, como es el entorno internacional. Un buen ejemplo de una acción de internacionalización es realizar ajustes a los currículos para que sean más coherentes con las exigencias mundiales, como duración, créditos, composición curricular, entre otros.

---

<sup>13</sup> Carlos Angulo, rector de la Universidad de los Andes. Charla de bienvenida al Programa.



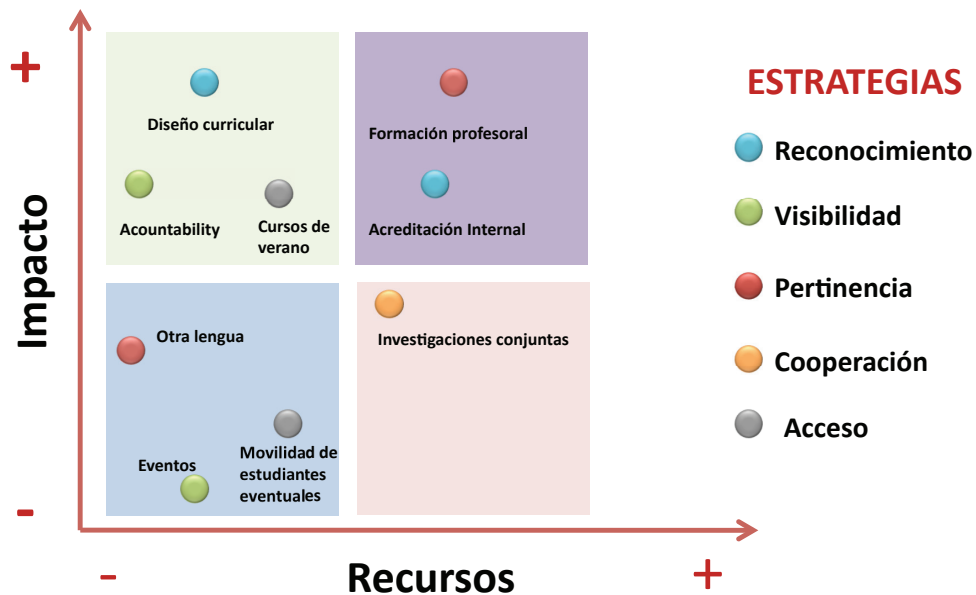


Figura 5. Valoración de la estrategia de internacionalización  
Fuente: elaboración propia.

Jane Knight ha dado dos definiciones de internacionalización, de las cuales se puede decir que son plausibles y, por lo tanto, comprensivas:

“Internacionalización se convive como una de las formas en que la educación superior reacciona a las posibilidades y desafíos de la globalización. Es tanto un objetivo como un proceso que permite a las IES que logren la mayor presencia y visibilidad internacional que les permite aprovechar los beneficios que están presentes en el exterior, [o] proceso que integra internacional e interculturalmente en las dimensiones de la enseñanza, investigación y en los servicios y funciones propias de las IES”.<sup>14</sup>

De las anteriores definiciones se destacan las siguientes palabras: reaccionar, posibilidades y desafíos, objetivo, presencia, visibilidad, globalización, intercultural y dimensiones.

Estas palabras dan luces sobre lo que debe comprender una estrategia de internacionalización.

Cuando se habla de estrategia, se refiere a que ese mecanismo se utiliza para movilizar a la IES hacia otro estado, por medio de afectar todas las actividades o por lo menos aquellas que se decida son las que más inciden en el desarrollo, es decir las que logren dar una mayor perspectiva internacional. Las estrategias se deben valorar de acuerdo con el impacto que tienen frente a la demanda de recursos. En la figura 5 se puede observar, por ejemplo, que el diseño curricular tiene un alto impacto y puede que la demanda en recursos no sea tan alta, pero otro ejemplo es la movilidad eventual de estudiantes que puede tener un costo mediano e impacto bajo en los procesos de internacionalización.

Como se observa en la figura 5, la práctica de internacionalización es un ejercicio que puede atravesar todas las actividades institucionales y que, en consecuencia, si se da esa mirada, puede afectar estratégicamente a la institución.

<sup>14</sup> Knight, Jane, “Internationalization: management strategies and issues”, *International Education Magazine*, vol. 9, núm. 1, 1993, pp. 6, 21, 22.

### Coherencia entre misión y visión

Respecto a la internacionalización y su coherencia con la visión-misión, es necesario recordar que se es coherente con la misión cuando esta estrategia no va en contravía de la esencia de la IES y tiene un impacto que sí contribuye a su reafirmación. En el cuadro 7 se enuncian algunas de las acciones que, en general, están en las misiones y que pueden estar asociadas con una estrategia de internacionalización con alto impacto y con alta coherencia. En cuanto a la visión, la exigencia en precisión es mayor, pues debe ser posible transformar el enunciado

de visión en metas concretas, igualmente con alto impacto y alta coherencia.

El cuadro 7 muestra algunos ejemplos de las palabras o frases que están asociadas con procesos de internacionalización, por ejemplo: ¿por qué se incluye el tipo de IES?, pues en un entorno internacional ya han aparecido muchos tipos de IES distintas a las tradicionales, como las IES empresariales o con ánimo de lucro, y en un espacio global es indispensable enunciar el tipo de IES del que se está hablando para los stakeholders.

Cuadro 7. Coherencia entre misión y visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Excelencia Formación integral Investigación pertinente o de calidad Sin ánimo de lucro						Palabras asociadas: Cuerpo profesoral competitivo Egresados de alto desempeño Investigación reconocida Posicionamiento regional o internacional Acreditada internacionalmente Opción para estudiantes o profesores internacionales					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X			X			X			X		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8. Caracterización del problema

Identificación de las variables involucradas: Tiempo, profesores, estudiantes de la IES y estudiantes internacionales, investigación, posicionamiento, egresados	
Valor observado	Valor esperado
Número de profesores con título de posgrado en el exterior/Número total de profesores en el año 0.	Número de profesores con título de posgrado en el exterior/Número total de profesores en el año 0+X (debe estar asociado al plan de acción o desarrollo de la IES).
Número de artículos publicados en revistas indexadas (Index, Scielo, escoger la referencia)/total de profesores de la IES en el año 0.	Número de artículos publicados en revistas indexadas/Número total de profesores de la IES en el año 0+X.
Número de profesores visitantes con cursos a cargo/ Número total de profesores de tiempo completo equivalente (TCE) de la IES en el año 0.	Número de profesores visitantes con cursos a cargo/Número total de profesores de TCE de la IES en el año 0+X.
Número de estudiantes nacionales que hacen intercambio/Número total de estudiantes de la IES en el año 0 (éste puede ser también cambiando el numerador por número de estudiantes extranjeros).	Número de estudiantes nacionales que hacen intercambio/Número total de estudiantes de la IES en el año 0+X.
Número de egresados de la IES que son contratados por multinacionales (es importante definir las competencias internacionales del egresado) de una cohorte y/Número total de egresados de la cohorte y en el año 0.	Número de egresados de la IES contratados por multinacionales (es importante definir las competencias internacionales del egresado) de una cohorte y/Número total de egresados de la cohorte y en el año 0+X.

Fuente: elaboración propia.

### Definición de la situación problema

Si se revisa la visión de la IES, se hace un balance del estado deseado frente a la situación actual, y la diferencia entre ésta y la deseada es la brecha que se debe salvar con la estrategia de internacionalización. Es una manera práctica de cuantificar y cualificar las acciones requeridas para el logro de la visión. En el cuadro 8 se definen algunas variables asociadas con la visión y que se toman como referencia; eso no quiere decir que no haya otras, simplemente para conservar la coherencia entre la visión escogida y la determinación del problema.

### Identificación de cambios sustantivos

Para desarrollar la estrategia de internacionalización se establecen las expectativas que se tienen frente a la estrategia; por ejemplo, si se decide que se desea incrementar la presencia y visibilidad, con esto en mente se determina la intensidad de requerimientos en acciones y recursos asociados para iniciar un trabajo articulado en distintos frentes, como: producción científica, oferta de programas atractivos internacionalmente, entre otros. Los motivos de internacionalización pueden ser muchos:

- Buscar estándares internacionales.
- Generar alianzas estratégicas con el fin de encontrar beneficios mutuos.
- Apoyarse en IES de alto nivel para complementar la formación en programas ofrecidos por la IES.
- Asegurar que los egresados se desempeñan en un contexto global.
- Promover investigación pertinente y de alto impacto.
- Posicionarse en nichos de excelencia intraregional.

- Acceder a fondos internacionales o financiación.

A continuación se responden las preguntas sugeridas en la guía respecto a los cambios sustantivos.

### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta

Sí

Se ajustarán los procesos involucrados en la estrategia de internacionalización escogida como en los programas conducentes a títulos e investigación. Igualmente en los de apoyo como la contratación de profesores para que logre ser atractiva para profesores extranjeros.

### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

Sí y no

La tendencia es crear oficinas de relaciones internacionales, pero esto no es una fórmula. Cuando esa decisión se toma sin tener claridad de lo que puede hacer o intensificar, se convierten en oficinas que no se involucran con las facultades o unidades académicas, que es donde suceden las acciones de internacionalización, pues sólo se ocupan de temas operativos que, de pronto, no tienen una alta demanda, como cuando los procesos de internacionalización son incipientes. En cambio, lo que sí se puede hacer es involucrar a los verdaderos agentes de internacionalización como son: rector, decanos o directores de programas y profesores. Si se desea formalizarla aún más, sería deseable que se incluyera esto en la descripción de funciones de esos cargos o de la persona responsable de la estrategia.

Las oficinas de relaciones internacionales no son responsables de los procesos de internacionalización; pueden ser las encargadas de la parte operativa de la internacionalización como:

- Realización y seguimiento de convenios: se pueden realizar convenios, pero no es tan fácil lograr que sean activos; por tal motivo es deseable que estas unidades realicen un seguimiento y presenten informes de su actividad.
- Facilitar la movilidad: mantener una relación activa con las embajadas para todo el trámite de visas.
- Facilidades logísticas: tiquetes, hospedaje y en los casos de profesores visitantes atender los requerimientos y facilitar la interlocución con otras unidades para poder ofrecer condiciones atractivas para ellos.

### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

Los procesos de internacionalización pueden ser costosos. Los ejemplos de recursos demandados se dieron en la figura 5, por ejemplo, la movilidad eventual de estudiantes es costosa cuando es financiada por la IES, pero puede tener bajo impacto. También es costoso enviar profesores a formarse en el exterior, pero tiene alto impacto en los procesos de internacionalización, pues están involucrados en la docencia e investigación. Las inversiones con perspectiva internacional, así como en tecnología e infraestructura, son costosas cuando se hacen bajo la óptica internacional, que aunque no es una demanda explícita de la internacionalización es una contribución.

### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

Respuesta

Sí

Cuando se van a hacer cambios en los procesos misionales y se requieren cambios en la normativa institucional, por ejemplo, si se van a realizar reformas curriculares para que los programas ofertados se ajusten en créditos o contenido con esquemas de internacionalización. Pero también existen otros cambios que no requieren cambio normativo, por ejemplo, el tipo de investigación que se produce o la realización de cursos de verano. En cuanto a los esquemas de gobierno, dependiendo del grado de madurez de la IES, es deseable que exista una mirada con perspectiva internacional que incorpore en los órganos de gobierno un consejero internacional o conformando un comité asesor internacional.

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

En el cuadro 9 se muestran en cada una de las dimensiones de la autonomía algunos elementos asociados que indican su relevancia al desarrollar la estrategia de internacionalización. Por ejemplo, dependiendo de la disponibilidad de recursos, se puede pensar que la estrategia de internacionalización sea formar a los profesores para motivar la docencia con una mirada internacional y, a su vez, fortalecer la investigación por medio del desarrollo de estudios y vínculos que ellos puedan tener con otras instituciones de carácter internacional.

### Stakeholders

En el cuadro 10 se enumeran algunos de los stakeholders involucrados en un proceso de internacionalización y cuál puede ser la propuesta de valor que la IES les ofrece.

Cuadro 9. Componentes de la autonomía

Ámbito	Componente	Atributo
Académico	Programas	<p>Duración y diseño curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar comparar los programas propios con programas de instituciones internacionales.</li> <li>• Buscar equivalencia en créditos con programas de referencia internacional (duración, áreas por créditos).</li> <li>• Diseño curricular con referencia internacional (educación general, profesional, idiomas, entre otros).</li> <li>• Lengua extranjera.</li> <li>• Cursos en otras lenguas.</li> </ul> <p>Acreditación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación de programas o institucional.</li> <li>• Cumplimiento de estándares internacionales.</li> </ul> <p>Evaluación de aprendizaje de los estudiantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulación.</li> <li>• Doble titulación.</li> <li>• Reconocimiento del programa de la IES de origen.</li> </ul> <p>Cursos y eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de verano.</li> <li>• Seminarios con temáticas de interés global.</li> </ul>

(Cont.)

Ámbito	Componente	Atributo
Académico	Profesores	<p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores titulados de posgrado en IES de prestigio internacional.</li> </ul> <p>Composición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores internacionales.</li> <li>Profesores visitantes.</li> </ul> <p>Movilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estadías en IES internacionales.</li> <li>Pasantías de doctorado.</li> </ul> <p>Otra lengua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de otra lengua.</li> <li>Criterio de ingreso.</li> </ul>
	Estudiantes	<p>Movilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la movilidad de estudiantes de la IES.</li> <li>Estudiantes visitantes.</li> </ul>
	Egresados	<p>Perfil del egresado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias globales (idioma, cultura, ética).</li> <li>Alto desempeño internacional (multinacionales, ONG).</li> </ul>
	Investigación	<p>Líneas de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar temas de interés global (sostenibilidad, paz, entre otros).</li> <li>Posgrados.</li> <li>Desarrollar programas de posgrado conjuntos con IES internacionales.</li> </ul> <p>Investigaciones e investigadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar en revistas reconocidas internacionalmente.</li> </ul> <p>Redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar la participación en redes internacionales que promuevan el fortalecimiento de la investigación.</li> <li>Patentes.</li> <li>Incentivos para posibilitar su desarrollo.</li> </ul>
Financiero	Ingresos	<p>Búsqueda de financiación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en fondos concursables.</li> <li>Financiación para estudiantes.</li> </ul> <p>Promoción de programas de posgrado.</p> <p>Promoción de programas y servicios de corta duración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de español.</li> <li>Cursos de interés global (biodiversidad).</li> </ul>
	Egresos	<p>Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de internacionalización.</li> <li>Recursos para movilidad, investigación, formación.</li> <li>Servicios para la internacionalización.</li> <li>Promoción internacional de la IES.</li> <li>Estadía y apoyo a profesores visitantes.</li> <li>Promoción de programas de posgrado.</li> </ul> <p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos.</li> <li>Cumpliendo estándares internacionales de calidad y cobertura en infraestructura, tecnología y biblioteca con estándares de carácter internacional.</li> <li>Conectividad alta.</li> </ul>
Gestión o administrativo	Vínculos	<p>Convenios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar convenios efectivos que promuevan la internacionalización (resultados anuales).</li> </ul>

(Cont.)

Ámbito	Componente	Atributo
Gestión o administrativo	Gobierno	Gobierno Nacional <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo con los entes del gobierno nacional para lograr mejorar las condiciones nacionales para la internacionalización.</li> <li>Consejo directivo con perspectiva internacional.</li> <li>Invitar al consejo superior o directivo a un académico que conozca el ambiente internacional.</li> </ul>
	Estructura	Configuración de la estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar la organización necesaria para la estrategia de internacionalización y moverse entre un esquema centralizado (una unidad liderando la estrategia) de las funciones o descentralizadas (en las facultades).</li> </ul>
	Cargos	Descripción de funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en las descripciones de los cargos funciones que faciliten la internacionalización.</li> <li>Incluir en las competencias habilidades que faciliten la educación superior (idioma, cultura).</li> </ul>
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpliendo estándares internacionales de calidad y cobertura en infraestructura, tecnología y biblioteca.</li> <li>Conectividad en red alta.</li> </ul>
	Aseguramiento	Efectividad institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>Configurar el círculo de planeación-implementación-evaluación-mejoramiento.</li> <li>Cumplir estándares de calidad internacional en el diseño de los procesos.</li> <li>Acreditarse internacionalmente o buscar cumplir estándares internacionales.</li> </ul> Información: <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de los sistemas de información cumpliendo estándares internacionales.</li> <li>Realización de estudios de <i>benchmarking</i> o referenciación internacional.</li> <li>Manejo de la información solicitada en <i>rankings</i> internacionales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 10. Relación con stakeholders

Nombre del stakeholder		Propuesta de valor
Internos	Estudiantes	Competencias que reconocen un entorno internacional. Currículos que facilitan la movilidad. Doble titulación. Reconocimiento de créditos por parte de las instituciones involucradas.
	Profesores	Movilidad internacional. Desarrollo de investigaciones conjuntas. Estudiantes doctorales de otras IES. Publicaciones en revistas reconocidas.
	Egresados	Ampliación del entorno laboral. Competencias laborales amplias.
	Directivas	Relaciones internacionales.
	Gobierno	Mirada internacional de las decisiones institucionales. Diversidad y solidez.
Externos	IES internacionales	Colaboración entre instituciones basadas en interés comunes. Consecución de recursos dados los vínculos. Aprendizaje en temas de interés mundial (biodiversidad).
	Profesores internacionales	Fortalecimiento de redes. Nichos para cursos de verano. Profesores pares. Investigaciones en redes de calidad.
	Aspirantes internacionales	Programas de calidad comparable a las IES de origen. Diversas miradas del ámbito global. Vivencia de un país con educación de calidad.
	Gobierno nacional	Fortalecimiento de la competitividad país. Posicionamiento. Desarrollo de investigación pertinente. Incremento de la calidad de la educación superior.

Fuente: elaboración propia.

### Aprendizajes

La internacionalización es un proceso complejo y altamente demandante en recursos y tiempo; por lo tanto, debe comenzar con un diagnóstico detallado de todas las actividades que se realizan, valorando el impacto y la demanda de recursos, con el fin de dimensionar la efectividad de las decisiones tomadas. La segunda sugerencia es revisar a la luz de la visión institucional, por ejemplo, si la IES quiere reconocerse como una universidad de investigación. Una alternativa es consolidar un cuerpo profesoral que tenga las capacidades para desarrollar investigación, ya que son ellos el medio natural para realizar ajustes curriculares, desarrollar investigación y ser un foco estratégico altamente efectivo en la consecución de una universidad con cabida en un espacio global.

### Nombre de la práctica:

#### La investigación como vehículo natural de la internacionalización<sup>15</sup>

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

Desde la perspectiva de ser una universidad de investigación, es ésta un vehículo natural de la internacionalización, dado que se asocia con productos reconocidos en un espacio global, y adicionalmente facilita la interacción de una comunidad académica ampliada y exigente. En consecuencia, es una buena práctica fortalecer la investigación como un vehículo natural de la internacionalización, pues trasciende en el entorno local por medio de la producción de conocimiento pertinente,<sup>16</sup> que se refleja en el

aporte en distintos sectores productivos como en el agrario y que puede generar impacto en el ambiente y la sociedad. Entonces se produce “gente para la sociedad del conocimiento”.<sup>17</sup>

La actividad de internacionalización de la investigación tiene dos componentes principales: el entrenamiento de los investigadores y la producción de conocimiento, que se materializan por medio de:<sup>18</sup>

- Investigadores que se forman internacionalmente.
- Colaboración científica internacional.
- Acreditación internacional.
- Internacionalización de las disciplinas.
- Internacionalización de fuentes de financiación.

### Coherencia entre misión y visión

“Cuando se habla de investigación, se asocia con producir conocimiento, lo que se puede dar por medio de adaptar, transformar, utilizar, modificar, innovar y crear conocimiento; sólo puede enseñar a hacerlo quien transforma, utiliza, modifica, innova o crea conocimiento, y así es como conocimiento y docencia son dos actos que tienen una fuerte relación en la forma y en los resultados. Igualmente, la generación de conocimiento está asociada con la calidad y con la pertinencia. Se puede decir que la investigación es pertinente cuando es de calidad. No existe, en este contexto, investigación impertinente, sólo la mala calidad es impertinente”.<sup>19</sup>

Lo anterior contribuye a la visión de una IES de investigación siempre que se demuestren resultados de calidad por medio de su validación, bien sea por pares o por la sociedad. Los productos circulan y se imponen en los mercados, se adoptan en protocolos o se transfieren

<sup>15</sup> Esta buena práctica se basa principalmente en la presentación de José Luis Villaveces, “La investigación en la universidad colombiana”, conferencista del Módulo de Visibilidad Internacional.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

a los usuarios. Como se dijo, la impertinencia es el desconocimiento, situación muy diferente a que desde los distintos puntos de vista (muy subjetivos) pueda existir un saber más importante o más urgente para un stakeholders en particular (cuadro 11).

### Definición de la situación problema

En esta práctica se pueden utilizar las mismas variables de la buena práctica de internacionalización, agregando otras que se describen en el cuadro 12.

Cuadro 11. Coherencia con la misión-visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Conocimiento Docencia Calidad Pertinencia						Palabras asociadas: IES de investigación Resultados de calidad y por lo tanto pertinentes					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
	X		X				X		X		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 12. Caracterización del problema

Identificación de las variables involucradas: tiempo, profesores, publicaciones, estudiantes doctorales, recursos físicos, tecnológicos y bibliográficos	
Valor observado	Valor esperado
Número de profesores con título de posgrado en el exterior/ Número total de profesores en el año 0.	Número de profesores con título de posgrado en el exterior/Número total de profesores en el año 0+X (debe estar asociado al plan de acción o desarrollo).
Número de artículos publicados en revistas indexadas (Index, scielo, escoger la referencia)/Total de profesores de la IES en el año 0.	Número de artículos publicados en revistas indexadas/Número total de profesores de la IES en el año 0+X.
Número de estudiantes doctorales que realizan su pasantía en una IES internacional de una cohorte/Número total de estudiantes doctorales de la cohorte y en el año 0.	Número de estudiantes doctorales que realizan su pasantía en una IES internacional de una cohorte/Número total de estudiantes doctorales de la cohorte y en el año 0+X.
Número de publicaciones conjuntas con pares internacionales/ Número total de publicaciones en el año 0.	Número de publicaciones conjuntas con pares internacionales/ Número total de publicaciones en el año 0+X.
Cumplimiento de estándares internacionales en recursos bibliográficos, tecnológicos y de planta física o infraestructura de la IES en el año 0.	$\Delta$ de recursos que cumplen con estándares internacionales de la IES en el año X.

Fuente: elaboración propia.



## Identificación de cambios sustantivos

### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta

Sí

Se deberán ajustar los procesos misionales, de apoyo y estratégicos para que la investigación sea transversal; por ejemplo, en el proceso de programas que conducen a la obtención de un título de posgrado, la investigación aparecerá desde la interdisciplinariedad o transdisciplinariedad, desde los procesos de apoyo en especial los que respaldan el desarrollo del cuerpo profesoral hasta los que tienen que ver con la sostenibilidad de las instalaciones y demás recursos que apoyan la investigación.

### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

Sí

La forma en que se organice la investigación es una decisión que la IES tomará en consecuencia con el desarrollo de la investigación que espere. Dentro del largo y lento proceso de aparición y consolidación de la investigación en la IES se ha discutido y trabajado mucho sobre la forma de organizarla. Las discusiones se dan alrededor de:

- Crear institutos y centros.
- Fortalecer direcciones de investigación o vicerrectorías.
- Para su gobernabilidad crear comités, comisiones y consejos.

Un elemento central de la cultura de la investigación es el reconocimiento que ha ido ganando el papel del grupo de investigación, al consolidarse como el actor principal y al perder importancia conceptos organizativos como las áreas y las líneas.

El grupo de investigación se puede definir como un conjunto de personas que trabaja en un mismo tema de investigación o desarrollo tecnológico en el tiempo suficiente para que produzcan resultados. Por lo tanto, se puede afirmar que un grupo se conoce por sus resultados y se mide por la calidad. Estos resultados deben ser validados, tangibles y su actividad científica debe ser verificable.

### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

El fortalecimiento de la investigación exige recursos asignados bien sea directa o indirectamente. Directamente, como contratar profesores con las condiciones necesarias para investigar (escolaridad, investigadores activos), o indirectamente, que se refiere a la capacidad instalada: infraestructura (laboratorios, áreas para asistencias graduadas), conectividad (tecnología) y recursos bibliográficos (calidad y cantidad).

### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

Respuesta

Sí

El principal cambio se debe dar respecto a la unidad base para el desarrollo de la investigación. Por ejemplo, cuando se reconocen los grupos como la unidad esencial<sup>20</sup> para la investigación, ellos deberán ser totalmente autónomos en definir sus compromisos con el conocimiento y sus formas de enfrentar los problemas, al igual que en su capacidad para conseguir recursos diversos.

## Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

Desde los componentes de la autonomía se deben dar condiciones del entorno institucional necesarias para fortalecer la investigación como un vehículo natural de la internacionalización (cuadro 13).

### Stakeholders

En el cuadro 14 se enumeran algunos de los stakeholders involucrados en un proceso de investigación y cuál puede ser la propuesta de valor que la IES les ofrece.

<sup>20</sup> *Ibídem.*

Cuadro 13. Autonomía: condiciones del entorno institucional

Ámbito	Componente	Condiciones
Académico	Programas	<p>Doctorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los grupos por medio de asegurar futuras generaciones trabajando en el tema.</li> <li>Grupos maduros generan sucesores vía los programas doctorales.</li> <li>Apoyo al desarrollo de investigación; doble vía de fortalecimiento grupo y programa doctoral.</li> <li>Interdisciplinariedad.</li> <li>La investigación es el estudio de situaciones concretas, aprovechando para hacerlo todo lo que haya de pertinente en el acervo cultural de la humanidad.</li> <li>Los problemas complejos requieren miradas interdisciplinarias para su solución. Este entendimiento hará que la interdisciplinariedad se dé en el fondo y no en la forma.</li> </ul>
	Profesores	<p>Redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en redes que motiven la calidad de la investigación que producen.</li> </ul> <p>Escolaridad alta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores con el título más alto en la disciplina.</li> </ul> <p>Remuneración adecuada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento a la producción en investigación.</li> <li>Descarga para la realización de investigación.</li> </ul>
	Estudiantes	<p>Doctorales y de maestría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación a la investigación, por ejemplo, con asistencias graduadas.</li> <li>Programas alimentados de la producción científica.</li> </ul>
	Investigación	<p>De calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exigencia de estándares internacionales.</li> </ul>
Financiero	Ingresos	<p>Entorno infraestructural y comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un grupo con capacidad de gestión de su trabajo debe tener autonomía en todos esos sentidos (organización y recursos).</li> <li>El grupo debe tener conocimiento sobre dónde conseguir equipos mejores, más baratos y adecuados a sus posibilidades, saberlos negociar y saberlos reparar.</li> </ul>
	Egresos	<p>Operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor remuneración.</li> <li>Viajes y pasantías.</li> <li>Sabáticos.</li> </ul> <p>Mayor inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura.</li> <li>Equipos.</li> <li>Tecnología y recursos bibliográficos.</li> </ul>
Gestión o administrativo	Gobierno	...
	Vínculos	<p>Entorno científico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El formado por los demás grupos de investigación en Colombia y en el mundo, por los pares.</li> </ul> <p>Vínculos activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes de ciencia y tecnología.</li> </ul> <p>Congresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicaciones para la construcción de relaciones en ese entorno.</li> </ul>
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>El entorno institucional está formado por la IES que alberga al grupo y es importante: <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar una personería jurídica, una financiación, una organización, una infraestructura, un conjunto de políticas, unos valores culturales, etc.</li> <li>La IES debe proveer el entorno adecuado para el desarrollo de la investigación en los grupos.</li> <li>Política de investigación con metas y objetivos claros que se concrete en acciones materiales y financieras para apoyarla.</li> <li>El entorno institucional extendido incluye a todo el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.</li> </ul> </li> </ul>

(Cont.)

Ámbito	Componente	Condiciones
Gestión o administrativo	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de laboratorio, bibliografía y tecnología acordes con la investigación que se desarrolla.</li> <li>Política de reposición y mantenimiento.</li> </ul>
	Aseguramiento	Evaluación de los productos de investigación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Validación por pares.</li> <li>Reconocimiento por medio de la publicación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 14. Relación de la investigación con stakeholders

Nombre del stakeholder		Propuesta de valor
Internos	Estudiantes	Formación. Asistencias graduadas como mecanismos para financiación.
	Profesores	Entorno institucional. Entorno científico. Entorno de infraestructura y comercial. Grupos de investigación. Formación. Reconocimiento.
Externos	IES	Contar con un par para la internacionalización.
	Industria	Fortalecimiento de redes. Nichos para cursos de verano. Profesores pares latinoamericanos. Investigaciones en redes de calidad.
	Organizaciones	Programas de calidad comparable a las IES de origen. Diversas miradas del ámbito global. Vivencia de un país con educación de calidad.
	Gobierno nacional	Capital humano. Posicionamiento competitivo de país. Desarrollo de investigación pertinente. Incremento de la calidad de la educación superior.

Fuente: elaboración propia.

## Aprendizaje

“Las IES que han desarrollado investigación de calidad, han comenzado un camino sólido hacia la internacionalización pues se basa en productos, redes y movilidad que se reconocen en este espacio. Los últimos diez años del siglo XX mostraron que se podía hacer investigación de verdad, de talla internacional en la IES colombiana. Pero esta realidad es aún muy pequeña, incipiente y frágil y se ve amenazada por muchos riesgos de distinta índole. La tarea que sigue es consolidarla, extenderla, reforzarla, garantizar su permanencia y convencer a la sociedad colombiana de que tiene en su IES el germen de un nuevo

país que será capaz de sobrevivir en la era del conocimiento”.<sup>21</sup>

## Tema: Gobierno y toma de decisiones

### Conferencistas que participaron en el módulo

- Carlos Angulo Galvis, rector, Universidad de los Andes.
- Andrés Bernasconi, vicerrector, Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, Universidad Andrés Bello, Chile.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

- Víctor Manuel Gómez, profesor asociado, Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia.
- Claudio Peña, profesor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Alberto Uribe Correa, rector, Universidad de Antioquia.
- Claudia Lucía Velandia, directora, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.

*Accountability.* Sin pretender dar una definición, se dan algunos de los atributos que acompañan este término. Primero habla de responsabilidad de las acciones, y entonces se puede decir que es la capacidad que tiene una IES para rendir cuentas de las acciones, de los resultados, de las decisiones y, por lo tanto, está en capacidad de divulgar y explicar las consecuencias que resultan de todo lo que sucede en una IES, en especial en las públicas y en las sin ánimo de lucro. La responsabilidad entonces no existe cuando la forma de seguir el desempeño no está acompañada de un ejercicio de conteo comprensivo de todo lo que sucede.

### Nombre de la práctica: Mejora de la gobernabilidad

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

La educación superior, como un interés colectivo, está sujeta a las decisiones que se toman en cada IES y ello, sumando el quehacer de todas ellas, mueve el país hacia un escenario en el que el capital humano crece. Por ello es necesario desarrollar esquemas de gobierno que se ajusten a la amplia dinámica institucional y que no frenen su desarrollo.

En cuanto a los recursos, se demanda “hacer más con menos”,<sup>22</sup> lo cual debe reflejarse en una gestión efectiva con un uso racional de los recursos. Las organizaciones deben diseñarse de tal manera que estén en capacidad de responder a los cambios permanentes del entorno, preservando la unidad de propósitos, “así como el cultivo de la equidad, la autonomía, y la participación”.<sup>23</sup> Es conveniente que la legislación sea “orientadora, flexible e indicadora, que refleje las misiones y políticas de la IES como horizontes de desarrollo”.<sup>24</sup>

En consecuencia, es deseable evidenciar que se cuenta con una gobernabilidad interna sólida que permite tomar decisiones en el

momento que se requiera y que éstas facilitan el desarrollo hacia un futuro colectivamente acordado; esto es posible en IES de calidad, pues la transparencia y la efectividad son principios que transversalmente acompañan un sistema de gobierno efectivo.

Para lograr ese futuro deseado es necesario definir claramente los atributos de las dimensiones del gobierno universitario,<sup>25</sup> que comprenden: las relaciones con las autoridades de gobierno y otros actores externos, competencias de los órganos colegiados superiores, funciones del ejecutivo o la rectoría, delegaciones en la estructura administrativo-académica y la gestión de profesorado. La otra dimensión fundamental es lo que comúnmente se denomina *auditoría y control*, que debe ampliarse al concepto de *accountability*, el cual comprende aspectos financieros y contables, pero también seguimiento al desarrollo del plan estratégico y que completa el círculo de la efectividad institucional con el mejoramiento continuo (planeación-implementación-evaluación-mejoramiento).

La gobernabilidad se enriquece cuando se sustenta en comunicación efectiva, con argumentos sólidos y una participación que supone su ejercicio con responsabilidad. En este contexto y para las IES públicas no es ajeno que

<sup>22</sup> Velandia, ob. cit., p. 23.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 23.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> Bernasconi, ob. cit.

existan factores que alteran la gobernabilidad, como son: la violencia, la presión de partidos políticos e intereses externos e internos que desean prevalecer como intereses particulares. En este sentido, hay que crecer institucionalmente como organizaciones que reconocen su existencia y que se preparan para enfrentarlos.

### Coherencia entre misión y visión

La siguiente cita es muy apropiada en relación con las exigencias que se hace a las IES en cuanto o a su esquema de gobierno:

“[...] fortalecimiento de un poderoso núcleo directivo académico que forme la legítima columna vertebral de las redes de poder en la IES; expansión de una periferia de desarrollo, lo cual se refiere a un proceso dinámico de creación y consolidación de un conjunto de dispositivos institucionales que aseguren un flujo permanente de demandas; recursos y comunicación entre la IES y su entorno socio-productivo y cultural; diversificación de la base financiera, como una manera de superar la dependencia de una sola fuente; estímulo a un espacio académico estratégico, donde la innovación, la flexibilidad y la capacidad institucional den respuestas rápidas a las demandas de formación y de investigación e impulso a una cultura universitaria emprendedora”.<sup>26</sup>

La coherencia con la misión-visión debe ser total, pues la gobernabilidad es la que impulsa el desarrollo de una manera integral. Aquí es donde la *accountability* desempeña un papel importantísimo, pues es la “condición para la fe pública puesta en ellas, que se responsabilicen de la integridad, eficacia y eficiencia de sus procesos y resultados en cada una de sus esferas de acción”.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Velandia, ob. cit., p. 23.

<sup>27</sup> Bernasconi, ob. cit.

“Gobernabilidad en el cumplimiento de las funciones misionales y en el marco de la Constitución y las leyes. La gobernabilidad es el equilibrio entre derechos y responsabilidades, desde el ejercicio pleno de la autonomía, la libertad de cátedra y la defensa y preservación del carácter público y pluralista de la IES” (Alberto Uribe, rector de la Universidad de Antioquia).

“Existe gobernabilidad en una sociedad cuando ésta tiene un proceso político sostenible, legítimo, coherente y, sobre todo, que contribuye efectivamente a alcanzar las metas de interés general” (María Lorena Gutiérrez).

Esta definición es comprensiva y pertinente para el entorno en constante cambio, que ofrece retos y oportunidades, que exige la existencia de procesos flexibles y que reta al desarrollo permanente de capacidades con el fin de contribuir al logro de las metas establecidas.

La gobernabilidad externa “procura dotar al país de un verdadero sistema de educación superior con los atributos necesarios para su permanente refinamiento y mejoramiento” (María Lorena Gutiérrez), el cual debe consolidar unas señales claras de mejoramiento que se sustentan en “un conjunto de instrumentos, reglas basadas en la “calidad, legitimidad y confianza en todo el sistema” (María Lorena Gutiérrez).

La gobernabilidad interna “caracteriza las condiciones para que una IES tenga un proceso permanente de fortalecimiento, convivencia y desarrollo de todos los actores vinculados a la misma y aquellas que permiten una adecuada implementación de políticas” (María Lorena Gutiérrez).

“La pluralidad es lo que distingue a una sociedad democrática. Es la confianza en la capacidad de mujeres y hombres para ser autónomos y libres. Es el máximo reconocimiento del uso de la razón para discutir, analizar y estar en desacuerdo. Aceptar el pluralismo es desconfiar de pensamientos unánimes y autoritarios, es recuperar el valor de la palabra y el verdadero lugar de la política” (María Teresa Uribe).

Si se está pensando en procesos de acreditación o certificaciones, puede ser el mecanismo natural que va a impulsar su logro. Los directivos deben comprender que responder a estas diferentes demandas es una condición para desenvolverse en este medio. Se espera que ellos también se den cuenta de los beneficios derivados de este grado de inspección, como intensificación de la transparencia, responsabilidad e integridad; el conocer más a sus IES, y la coherencia entre rendición de cuentas y autonomía, pues se refiere a “la libertad académica y a la capacidad de manejar sus recursos hacia los fines que se ha dado”.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> *Ibíd.*

Cuadro 15. Correspondencia entre misión-visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Sin ánimo de lucro Pública Diversidad Flexibilidad Formación Investigación Transparencia Autonomía Responsabilidad social						Palabras asociadas: Acreditación y aseguramiento de la calidad Cultura emprendedora Innovación Impulso de espacio académico estratégico Efectividad					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X			X			X			X		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 16. Caracterización del problema

Descripción del problema	
Identificación de las variables involucradas: comunidad (es necesario diferenciar claramente los stakeholders en el momento de aplicar los instrumentos: estudiantes, profesores, empleados, directivas), decisión, participación, reglamentos, elección.	
Valor observado	Valor esperado
Porcentaje de personas de la comunidad que considera que en la IES existe un “buen” proceso de decisiones (formulación, decisión, decisor y comunicación) en el año 0.	Porcentaje de personas de la comunidad que considera que en la IES existe un “buen” proceso de decisiones (formulación, decisión, decisor, y comunicación) en el año 0+X.
Porcentaje de personas que considera que los espacios de participación de los miembros de la comunidad corresponden al esquema de gobierno, pues son espacios democráticos y de consulta en el año 0.	Porcentaje de personas que considera que los espacios de participación de los miembros de la comunidad corresponden al esquema de gobierno de la IES, por ser espacios democráticos y de consulta en el año 0+X.
Porcentaje de personas que considera que los mecanismos de selección y evaluación del personal directivo y de los miembros de los órganos colegiados corresponden con el esquema de gobierno de la IES en el año 0.	Porcentaje de personas que considera que los mecanismos de selección y evaluación del personal directivo y de los miembros de los órganos colegiados corresponden con el esquema de gobierno de la IES.

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 15 se enumeran algunas de las palabras que comúnmente pueden estar presentes en las misiones y visiones. Es importante recalcar que la gobernabilidad es sumamente importante para cumplir la oferta institucional (misión) y las expectativas de la comunidad académica asociada (visión).

### Situación problema

Esta es una de las prácticas más complejas de definir, pues tiene involucrados más intangibles (como gobierno, buenas decisiones y

participación). En general, las medidas de esta práctica están asociadas con técnicas cualitativas, como estudios de apreciación de la comunidad involucrada que, aun cuando en la visión que se sugiere parecieran contar con unos indicadores cuantitativos, éstos pueden ser producto de otras acciones no necesariamente asociadas con buen gobierno. En el cuadro 16 se muestran algunos de los aspectos que pueden valorarse a través de estudios de apreciación que midan el grado de satisfacción.

### Identificación de cambios sustantivos

#### ¿Se requieren cambios en los procesos?

<b>Respuesta</b>	<p>Sí</p> <p>Los procesos que pueden requerir ajustes son los asociados con la toma de decisiones. Entonces, en todos los procesos se debe evidenciar dónde y quién toma decisiones. Es decir, debe quedar claridad sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cambios sustantivos o misionales que se llevan a los órganos colegiados para su aprobación previo cumplimiento de los estándares.</li> <li>— Decisiones que no implican cambios sustantivos sólo llegan hasta las direcciones o las unidades de la organización, cuya responsabilidad fue delegada por parte de los órganos de gobierno para operar dichas decisiones.</li> </ul> <p>El cambio más significativo está en la información relacionada con los procesos, pues esta condición es un principio de transparencia y facilita la toma de decisiones, es decir, cambiar decisiones desinformadas por decisiones informadas.</p>
------------------	--

#### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

<b>Respuesta</b>	<p>No</p> <p>Un esquema efectivo de decisiones está asociado con la manera en que se gobierna, que es muy distinto a cómo se administra; por ejemplo, una decisión de gobierno es la creación de un programa, pero una decisión administrativa es saber quién lo va a dirigir.</p>
------------------	--

#### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

<b>Respuesta</b>	<p>No</p> <p>Pues los ajustes del sistema de decisiones son más de voluntad política que de destinación de recursos. Establecer claramente dónde se toman las decisiones, quiénes participan como colectivos o como individuos y cómo se comunica no requiere destinación de recursos.</p>
------------------	--

#### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

<b>Respuesta</b>	<p>Sí</p> <p>Cuando se habla de evidenciar el sistema de decisiones, se explicita la condición de reducir al máximo tiempos, trámites y volver la normativa indicativa. Como se ha dicho, es necesario hacer ajustes para que la toma de decisiones sea más efectiva y así facilitar el cumplimiento de la misión.</p>
------------------	--

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

La existencia de un esquema eficiente de decisiones es transversal a todos los componentes de la autonomía; es decir, en cada uno de los componentes debe indicarse su grado de participación o involucramiento. No obstante, en el desarrollo de esta práctica sólo se pondrá exclusivamente en aquellos donde son necesarios ajustes que trasciendan el quehacer de todas las IES, como se observa en el cuadro 17.

### Stakeholders

En principio todos los stakeholders se benefician con una gobernabilidad interna sólida. En el cuadro 18 sólo se ejemplifican los beneficios primarios de asumir esta práctica.

Cuadro 17. Ámbitos de la autonomía

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Académico	Programas	...
	Profesores	...
	Estudiantes	...
	Investigación	...
Financiero	Ingresos	...
	Egresos	...
Gestión o administrativo	Gobierno	<p>Órganos colegiados: Consejo Superior. Definición de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y vigilancia.</li> <li>• Apoyo a la IES (plan estratégico).</li> <li>• Foro para la discusión de los aspectos misionales.</li> <li>• Relaciones externas (puente entre la organización interna y el entorno).</li> </ul>

(Cont.)

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Gestión o administrativo	Gobierno	<p>Consejo Académico o su equivalente (tomadores de decisiones académicas: decanos, directores de escuelas o departamentos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de funciones.</li> <li>Definición de políticas académicas.</li> <li>Apoyo a la IES (plan estratégico).</li> <li>Foro para la discusión de los aspectos misionales.</li> <li>Relaciones externas (puente entre la organización interna y el entorno).</li> </ul> <p>Legislación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas orientadoras (enuncian las prioridades de la IES con relación a sus funciones).</li> <li>Momento de decisión sustentado en la resolución de conflictos.</li> <li>Ayuda a orientar prioridades institucionales.</li> </ul> <p>Normativa (establecimiento de estatutos y reglamentaciones que fijen deberes y derechos con las consecuencias claras para quien las incumple):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Simple y clara (sanciones y premios).</li> </ul> <p>Estatuto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guía la normatividad.</li> <li>Amparado en el pluralismo y respeto por la diferencia.</li> <li>Guía que facilita medir las expectativas de los miembros de la IES.</li> <li>Participación (espacios democráticos e informados).</li> <li>Transparencia, calidad y fechas para convocar.</li> </ul>
	Vínculos	...
	Estructura	<p>Funciones del rector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación con el medio externo (governabilidad externa).</li> <li>Representación.</li> <li>Mediador.</li> <li>Búsqueda de financiación.</li> <li>Encaminar las demandas internas a través de éste (ministerios y autoridades regionales y locales).</li> </ul> <p>Delegaciones. Política de delegación en cargos administrativos que especifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de contratos.</li> <li>Contratación de personal.</li> <li>Representación de la IES.</li> </ul>
	Recursos	...
	Aseguramiento	<p>Efectividad institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Accountability</i> rendición de cuentas.</li> <li>Información para la toma de decisiones.</li> </ul> <p>Mejoramiento continuo.</p>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 18. Stakeholders

	Nombre del stakeholder	Propuesta de valor
Internos	Estudiantes	Democracia, transparencia y reglas claras.
	Profesores	
	Administrativos	
Externos	IES pares	Efectividad en la toma de decisiones. Transparencia en la oferta de los vínculos.
	Industria	Efectividad en la toma de decisiones. Transparencia en la oferta de los vínculos.
	Organizaciones	Rendición de cuentas.



(Cont.)

Nombre del stakeholder		Propuesta de valor
Externos	Consejo Nacional de Acreditación	Aliados en los procesos de acreditación. Buenas prácticas en los procesos de autoevaluación.
	Gobierno Nacional	Aliado a las políticas nacionales. Interlocutor informado.

Fuente: elaboración propia.

### Aprendizaje

Gobernar una IES es complejo, pues sus características son ajenas a cualquier esquema de toma de decisiones; en ellas conviven jerarquías académicas transversales que están organizadas en unidades académicas con alto grado de autonomía y con madurez organizacional diversa, prevista adicionalmente de valores y con posibilidades de relacionarse con el entorno político, social, económico y cultural como unidad independiente del institucional. En este contexto, es necesario que la gobernabilidad contenga una buena dosis de estrategia, para que la toma de decisiones y su despliegue en la organización sea coherente con ésta. Siendo así, la importancia del accountability está en tejer los vasos comunicantes entre la gobernabilidad interna y externa, sustentada en un flujo de información que guía las decisiones de los distintos stakeholders y que tienen expectativas no sólo en lo que sucede en las IES, sino en los que toman decisiones de política basados en su conocimiento.

Las decisiones son atribuibles a sujetos; por lo tanto, no sólo es indispensable el diseño del sistema, sino que esos individuos cumplan con las competencias necesarias para liderar los destinos de las IES, entre otros: que sean líderes, que tengan un gran cúmulo de saber, que conozcan de educación y ciencia y que posean la capacidad de aglutinar a la comunidad universitaria alrededor de la visión.

Uno de los aprendizajes más importantes es saber que tomar decisiones es un proceso y no un evento; por lo tanto, se debe diseñar este

proceso<sup>29</sup> teniendo en cuenta los atributos asociados a las decisiones estratégicas, como se muestra en la figura 6 y las recomendaciones que se muestran en la figura 7.

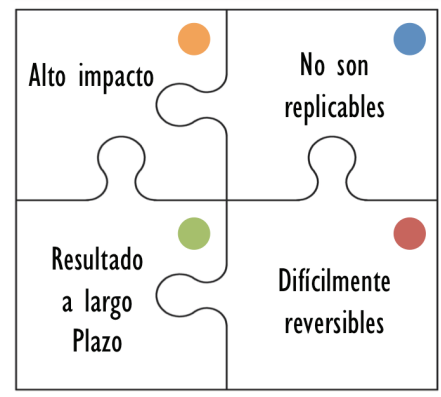


Figura 6. Decisiones estratégicas  
Fuente: elaboración propia.

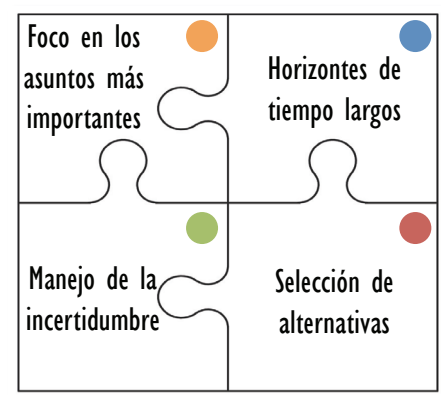


Figura 7. Componentes de una decisión estratégica  
Fuente: elaboración propia.

<sup>29</sup> Castillo, Mario, "Conceptos básicos de análisis de decisiones", conferencista invitado al Módulo de Planeación por Resultados.

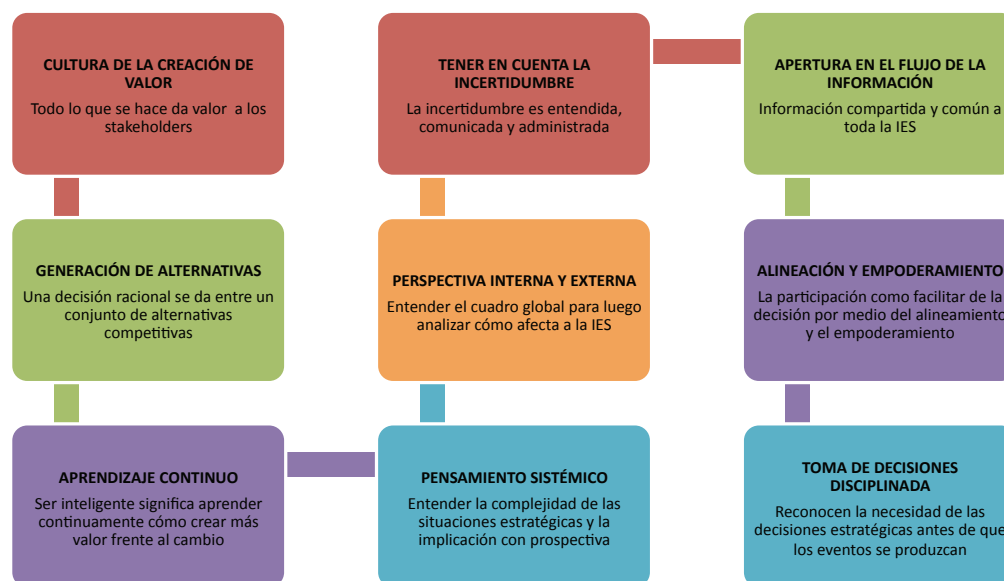


Figura 8. Organización inteligente

Fuente: Adaptación de las Dimensiones de la Calidad de las Decisiones de D. Matheson y J. Matheson. *The Smart Organization*, Harvard Business School Press, 1998.

Esos atributos de las decisiones evidencian que no todas son estratégicas; por ende, la alta dirección y los órganos colegiados deberán centrarse en la discusión de éstas, pues las otras se deben desplegar en la organización. Como se dijo, si se logra implementar un sistema de gobierno que reconoce la diferencia entre decisión estratégica y decisión operativa, se está pensando estratégicamente; de lo contrario la alta dirección se puede desgastar en operaciones y no estar facilitando el desenvolvimiento de la visión.

Enfocarse en lo más importante supone que se ha realizado un diagnóstico juicioso sobre aquellas situaciones que no dejan avanzar al lugar deseado; pero como dicha decisión es estratégica, mostrará resultados a largo plazo, razón por la cual es fundamental que la visión indique cuáles son las decisiones estratégicas —por ejemplo, si la visión habla de ser una IES de investigación y no se tiene el cuerpo profesoral competente— pues la decisión es cualificar el cuerpo profesoral (contratar, renovar, remunerar, incentivar).

Una ayuda importante es dirigir la gestión hacia una organización inteligente,<sup>30</sup> asociada con nueve principios por parte de los autores Jim y David Matheson, quienes asocian el futuro con éxito en las IES en el desarrollo de innovación, la investigación y el apoyo tecnológico. La figura 8 sintetiza estos principios.

## Tema: Reforma curricular

### Conferencistas que participaron en el módulo

- Luis Bernal, director, Programas de Maestría, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Mario Bernal, decano y profesor titular, Facultad de Medicina, Universidad de los Andes.
- Mónica Botero, directora, Escuela de Producción Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Antioquia.
- Carlos Castellanos, coordinador de optimización de procesos, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.

<sup>30</sup> Ibídem.

- Rodrigo Castro, coordinador de proyectos académicos, Facultad de Medicina, Universidad de los Andes.
- Diana Patricia Díaz Hernández, jefe, Departamento de Educación Médica, Universidad de Antioquia.
- Jairo Echeverri, director, Dirección Nacional de Programas de Pregrado, Universidad Nacional de Colombia.
- Rafael Gómez, vicedecano, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes.
- Elvia María González, coordinadora, Doctorado en Educación de la línea de Didáctica Universitaria, Universidad de Antioquia.
- María Consuelo Gutiérrez, secretaria general, Facultad de Medicina, Universidad de los Andes.
- María José Lemaitre, directora ejecutiva, Centro de Desarrollo Interuniversitario (Cinda).
- Víctor Molina, coordinador, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.
- Juny Montoya, directora, Centro de Investigación y Formación en Educación (CIFE), Universidad de los Andes.
- Martha Lorena Salinas, decana, Facultad de Educación, Universidad de Antioquia.
- José Rafael Toro, vicerrector de Asuntos Académicos, Universidad de los Andes.

### Nombre de la práctica: Fortalecimiento institucional para el aprendizaje

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

Las IES se ven enfrentadas<sup>31</sup> a la expansión de los sistemas de educación superior, a la

diversificación de la oferta, a una población estudiantil más heterogénea, a cambios en las fuentes y estrategias de financiamiento y al énfasis en la rendición de cuentas; en especial se ven enfrentadas a evidenciar que los estudiantes egresados logran cumplir los objetivos de aprendizaje, pues es la oferta que se le hace al estudiante en su momento de ingreso. En este entorno, la educación superior tiene dos desafíos en la docencia: obligación de redefinirla, para responder a las necesidades de una población heterogénea de estudiantes, y de revalorarla como una función de actualización y crítica.

#### Coherencia entre misión y visión

La misión y la visión deben ser comprensivas a la oferta de docencia de calidad, entendida ésta como las acciones que promueven el aprendizaje efectivo y la formación integral de los estudiantes. Por lo tanto, la docencia debe estar alineada con los propósitos institucionales, es decir, debe existir una relación entre las promesas hechas y la acción concreta que se desarrolla; adicionalmente, considerar las características y necesidades de las personas a quien sirve: sus estudiantes (cuadro 19).

#### Situación problema

En este caso, dada la complejidad que significa hacerle seguimiento a la docencia de calidad, se definieron unos criterios de calidad a los cuales se sugiere una asociación de variables, con el fin de orientar el desempeño de esos criterios, los cuales se explican<sup>32</sup> en el cuadro 20.

<sup>31</sup> Lemaitre, María José. “Aprendizaje, seguimiento y evaluación”, conferencista invitada al Módulo de Reforma Curricular.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

Cuadro 19. Coherencia de la docencia con la misión-visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Excelencia Calidad Formación Autonomía Aprendizaje						Palabras asociadas: Aprendizaje activo Docencia efectiva					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X				X		X				X	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 20. Caracterización del problema de la docencia

Identificación de las variables involucradas: tiempo, experiencia, dominio, profesores, estudiantes, asignaturas, evaluación, innovación	
Valor observado	Valor esperado
Experticia en el área de conocimiento: dominio teórico y metodológico, capacidad de aprendizaje.	
Número de profesores que mejoran su docencia por medio de publicaciones en el área, actualización pedagógica o reconocimiento público/Número total de profesores de la IES en el año 0.	Número de profesores que mejoran su docencia por medio de publicaciones en el área, actualización pedagógica o reconocimiento público/Número total de profesores de la IES en el año 0+X.
Capacidad para dar estructura y organización al aprendizaje.	
Número de cursos que cuentan con una planeación efectiva del contenido, criterios de evaluación claros y pertinentes, mejoramiento continuo con base en los resultados de evaluación/ Número total de cursos ofertados en el año 0.	Número de cursos que cuentan con una planeación efectiva del contenido, criterios de evaluación claros y pertinentes, mejoramiento continuo con base en los resultados de evaluación/Número total de cursos ofertados en el año 0+X.
Impacto en el aprendizaje: promoción de un aprendizaje significativo para la vida.	
Número de estudiantes que aprueban por asignatura (definiendo estándares de exigencia) /Número total de estudiantes que inscribieron cada asignatura en el año 0. Apreciación de docentes sobre los resultados de aprendizaje en asignaturas posteriores a la evaluada en el año 0.	Número de estudiantes que aprueban por asignatura (definiendo estándares de exigencia)/Número total de estudiantes que inscribieron cada asignatura en el año 0+X. Apreciación de docentes sobre los resultados de aprendizaje en asignaturas posteriores a la evaluada en el año 0+X.
Conocimiento y uso de metodologías variadas de enseñanza y aprendizaje.	
Número de asignaturas en las que los estudiantes reconocen innovación en los procesos de aprendizaje (diversidad metodológica, actividades que fomentan distintos procesos mentales, diversas fuentes de información)/Número de asignaturas que se ofrecen en un período 0.	Número de asignaturas en las que los estudiantes reconocen innovación en los procesos de aprendizaje (diversidad metodológica, actividades que fomentan distintos procesos mentales, diversas fuentes de información) /Número de asignaturas que se ofrecen en un período 0+X.
Evaluación y retroalimentación.	
Número de asignaturas que cuentan con evidencia de un sistema de evaluación diagnóstica y formativa (consistencia entre objetivos y evaluación, retroalimentación oportuna)/Número total de asignaturas en un período 0.	Número de asignaturas que cuentan con evidencia de un sistema de evaluación diagnóstica y formativa (consistencia entre objetivos y evaluación, retroalimentación oportuna)/Número total de asignaturas en un período 0+X.
Relación con estudiantes, accesibilidad, confianza.	
Número de unidades académicas que cuentan con un sistema efectivo para la consejería, la atención a inquietudes y que han sido evaluadas satisfactoriamente por el estudiante/Número total de unidades académicas en un período 0.	Número de unidades académicas que cuentan con un sistema efectivo para la consejería, la atención a inquietudes y que han sido evaluadas satisfactoriamente por el estudiante/Número total de unidades académicas en un período 0+X.
Docencia como objeto de investigación.	
Número de de profesores que tienen productos que apoyen la buena docencia (experiencias documentadas, publicaciones)/Número total de profesores de la IES en el período 0.	Número de de profesores que tienen productos que apoyen la buena docencia (experiencias documentadas, publicaciones)/Número total de profesores de la IES en el período 0+X.

Fuente: elaboración propia.

### Identificación de cambios sustantivos

#### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta

Sí

Los cambios de paradigmas en el aprendizaje tienen mucha resistencia, por lo que se sugiere que se realice como una directiva institucional que brinde los apoyos necesarios. Un apoyo importante es que los procesos de docencia estén documentados como una guía para que el profesor encuentre por lo menos la orientación y cambie su aproximación al aprendizaje, pues en muchos casos hay la percepción de pérdida de poder del profesor y empoderamiento del estudiante.

Otro cambio importante es la evaluación; por lo tanto, se deben dar las facilidades institucionales para que el profesor al igual encuentre las herramientas necesarias para realizar un proceso efectivo de evaluación del aprendizaje.

#### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

Es necesario destinar recursos para lograr el desarrollo de acciones como: programa de pedagogía universitaria, incentivos para el desarrollo de experiencias pedagógicas, diseño de materiales, soporte tecnológico y la renovación de los espacios académicos que apoyen estas maneras de aproximarse al aprendizaje. Por ejemplo, espacios para el aprendizaje basado en problemas (PBL).

#### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

Respuesta

Sí y no

Los cambios en el esquema de gobierno van igualmente asociados al grado de madurez de la IES respecto al tema. Inicialmente puede ser conveniente un comité liderado por el vicerrector académico y algunos decanos o profesores inquietos en el tema que desarrollen la estrategia institucional de formular objetivos de aprendizaje, evaluación y seguimiento.

#### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

Sí y no

Dependiendo del grado de madurez de la IES, del proceso de renovación curricular y de metodologías de aprendizaje, pues cuando no está muy madura a veces es aconsejable contar con una unidad que tenga la suficiente capacidad para atender los requerimientos de los docentes y ellos puedan implementar rápidamente estas sugerencias.

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

En el cuadro 21 se muestran los aspectos más relevantes asociados con el desarrollo de esta buena práctica; pero si se implementa, se deben revisar todas las características asociadas a profesores, estudiantes y aprendizaje.

Cuadro 21. Ámbitos de la autonomía involucrados en la docencia

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Académico	Programas	Diseño curricular: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de objetivos de aprendizaje.</li> <li>Diseño sistema de evaluación y retroalimentación al estudiante.</li> </ul> Duración. Equivalencia en créditos de acuerdo con el diseño curricular.
	Profesores	Docencia cualificada.
	Estudiantes	Diagnóstico de las características de entrada: <ul style="list-style-type: none"> <li>Edad.</li> <li>Antecedentes escolares/calificaciones.</li> <li>Antecedentes laborales.</li> <li>Dedicación.</li> <li>Experiencias formativas previas.</li> <li>Conocimientos de idiomas, computación.</li> </ul> Otros antecedentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje.</li> <li>Actor de su aprendizaje.</li> </ul>
Académico	Investigación	...
Financiero	Ingresos	...
	Egresos	...
Gestión o administrativo	Gobierno	...
	Vínculos	...
	Estructura	...
	Recursos	...
	Aseguramiento	...

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 22. Stakeholders de la docencia

Nombre del stakeholder		Propuesta de valor
Internos	Estudiantes	Adquiere competencias donde él fue partícipe en el proceso. Está expuesto al aprendizaje.
	Profesores	Un espacio que requiere innovación permanente.
Externo	Empleadores	Egresados con capacidad permanente de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 23. Modelos de enseñanza-aprendizaje

Centrado en enseñanza	Centrado en aprendizaje
El conocimiento es transmitido por el profesor (P).	El estudiante (E) descubre y construye conocimiento a través de organización y síntesis de información: investiga, comunica, analiza, evalúa críticamente, resuelve problemas...
<i>E</i> recibe información pasivamente.	<i>E</i> se involucra activamente.
Énfasis en adquisición de conocimiento, independientemente del contexto en el que será utilizado.	Énfasis en el uso y la comunicación efectivos del conocimiento, para enfrentar asuntos y problemas emergentes o permanentes, en contextos de la vida real.
Rol de <i>P</i> es ser el informante principal y el principal (frecuentemente único) evaluador.	<i>E</i> accede a múltiples fuentes de información. Diversos actores válidos para evaluar el aprendizaje de <i>E</i> .
Énfasis puesto en las respuestas correctas.	Énfasis puesto en generar mejores preguntas y en aprender de los errores.
Sólo los estudiantes son vistos como aprendices. Sobre resultados, la pregunta principal es: ¿obtienen los estudiantes la respuesta correcta?	Profesores y estudiantes aprenden juntos. Las preguntas importantes son: ¿Demuestra <i>E</i> las cualidades que valoramos y esperamos de los graduados universitarios? ¿Puede <i>E</i> recolectar y evaluar información nueva, pensar críticamente, razonar efectivamente y resolver problemas?
Sobre resultados, la pregunta principal es: ¿obtienen los estudiantes la respuesta correcta?	¿Puede <i>E</i> comunicar claramente información o un punto de vista, ofreciendo argumentación basada en evidencias? ¿Puede <i>E</i> trabajar respetuosa y productivamente con otros?
Teoría del aprendizaje subyacente. El conocimiento existe “ahí afuera”. Requiere <i>P</i> y <i>E</i> “en vivo”. Supone que el talento es escaso. Metáforas: bodega que almacena conocimientos; muralla de ladrillos.	Teoría del aprendizaje subyacente. El conocimiento existe en la mente; rol de la experiencia individual. Requiere <i>E</i> activo, puede prescindir de <i>P</i> “presencial”. El talento abunda, aunque es diverso. Metáforas: aprender a andar en bicicleta; red de conexiones.
Aprendizaje lineal, acumulativo, de partes o unidades que se agregan a las anteriores.	Aprendizaje “conectado”, en red, profundo y significativo.
Su principal criterio de calidad está en las prácticas de enseñanza. Preocupación por “pasar la materia”.	El criterio de calidad y la preocupación están en lograr los objetivos de aprendizaje esperados.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 24. Ventajas y desventajas del aprendizaje activo y pasivo

Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo
<p>Ocurre cuando <i>E</i> usa sus sentidos para recibir información de una conferencia, lectura o presentación audiovisual. Es la modalidad de aprendizaje más comúnmente presente en las salas de clase. Se usa para adquirir ideas e información que estén disponibles para recordar.</p>	<p>Involucra a <i>E</i> a través de su participación y esfuerzo en las tres fases del proceso de aprendizaje: <i>input</i>, operaciones y retroalimentación. Este tipo de aprendizaje es más apropiado para estimular procesos cognitivos superiores y pensamiento crítico.</p>
<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite presentar gran cantidad de información en breve tiempo.</li> <li>• Facilita la preparación previa de apuntes y material audiovisual.</li> <li>• Asegura cierto orden, secuencia y organización.</li> <li>• <i>P</i> tiene mayor control sobre el contexto y el proceso.</li> <li>• Más fácil para profesores nuevos o para enseñar un tema nuevo.</li> <li>• <i>E</i> generalmente prefiere y se siente más seguro con este tipo de métodos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla pensamiento crítico y otras habilidades cognitivas superiores, promueve aprendizaje profundo.</li> <li>• Fomenta que <i>E</i> tome iniciativas.</li> <li>• Involucra a <i>E</i> estimulándolo a hablar más.</li> <li>• Incorpora más ideas y aportes de <i>E</i>.</li> <li>• Facilita la evaluación del aprendizaje de <i>E</i>.</li> <li>• Se adapta mejor a las necesidades de <i>E</i> con diversos estilos de aprendizaje.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa oportunidad para monitorear si <i>E</i> está entendiendo.</li> <li>• Poco tiempo para preguntas, aclaraciones o discusión.</li> <li>• <i>E</i> puede no atreverse a mostrar que no entiende; evita hacer preguntas, o no hace las suficientes.</li> <li>• No requiere uso consistente de habilidades cognitivas superiores, privilegia retención memorística.</li> <li>• Puede resultar aburrido.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>P</i> necesita alto grado de experticia en su área temática.</li> <li>• Experiencias de aprendizaje activo son más difíciles de organizar.</li> <li>• Requieren más tiempo y esfuerzo de parte de <i>P</i>.</li> <li>• Las evaluaciones que <i>E</i> hace de <i>P</i> pueden ser menos favorables.</li> <li>• <i>E</i> puede resentir (y resistir) la necesidad de adaptarse a nuevas formas de aprender.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### Stakeholders

Los beneficios obtenidos en la docencia se verán en el resultado del aprendizaje; por lo tanto, sus egresados y empleadores percibirán los cambios más significativos. Aquí es donde se hace evidente la razón de existir de las IES (cuadro 22).

### Aprendizaje

La guía no toma partido frente a si su proceso curricular se centra en la enseñanza o se centra en el aprendizaje. Por eso, de acuerdo con María José Lemaitre,<sup>33</sup> en el cuadro 23 se sintetizan las características de los dos modelos expuestos, y en el cuadro 24, las ventajas y desventajas de ellos. Es necesario, de todas

formas, decidir cuál de esos modelos es el más apropiado para la institución.

### Nombre de la práctica: Diseño curricular

#### ¿Por qué se considera que es una buena práctica?<sup>34</sup>

Permanentemente en las IES se está hablando de diseño curricular y, muchas veces, no se tiene claridad sobre el alcance y sus componentes; por ejemplo, desde la concepción y proyección de los pregrados hasta la naturaleza del mercado laboral y el aprendizaje integral. En consideración se discute la definición de objetivos de formación de

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> Montoya, Juny, “Diseño curricular por competencias”, conferencista invitada al Módulo de Reforma Curricular.

los programas: conocimientos frente a competencias, y se formula la pregunta de base: cómo diseñar currículos profesionales que:<sup>35</sup>

- Atiendan las demandas de las profesiones mismas.
- Permitan al estudiante entrar en contacto con otras disciplinas que contribuirán positivamente en su ejercicio futuro.
- Den al estudiante una educación general que le permita desempeñarse como persona y como ciudadano libre y autónomo.
- Sean idóneos para el ejercicio presente, pero permitan al profesional del mañana adaptarse para un ejercicio que con toda seguridad será muy distinto del presente.

El sistema educativo colombiano viene de un pasado no muy distante —o, en ocasiones, un presente— inflexible, que no permite

contestar satisfactoriamente ninguna de estas preguntas. Con base en lo anterior, es una buena práctica diseñar el currículo según con lo que se espera que el estudiante aprenda y así definir el mapa de aprendizaje; pero esta buena práctica no estaría completa si en su diseño no se tiene en cuenta cómo se espera evaluar el aprendizaje del estudiante. En el cuadro 25 se incluye la definición de currículo y sus tipos, para que sea tenido en cuenta en el momento de abordar un ejercicio institucional para el diseño curricular.<sup>36</sup>

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que existen múltiples aproximaciones al diseño. En el cuadro 26 se exponen cuatro modelos<sup>37</sup> para el diseño curricular, que son el modelo tradicional, el modelo conductista, el modelo de planeación curricular y el modelo basado en roles y competencias.

Interdisciplinariedad: contribución de diversas disciplinas a la solución de problemas profesionales o científicos.

Flexibilidad: existencia de diversos itinerarios académicos del estudiante dentro su plan de estudios.

Electividad: espacios curriculares que se satisfacen mediante una libre elección del estudiante.

— Qué rol debe cumplir el pregrado dentro de la totalidad del panorama educativo de:

- Un estudiante en particular.
- Una IES en particular.
- El sistema educativo colombiano.

— Naturaleza del mercado laboral:

- ¿Cuál es el grado de *know how* profesional que se espera de un recién graduado en el mercado laboral actual? ¿Cuánto del *know how* profesional se adquiere en el ejercicio mismo?
- ¿Cuál es el grado de especialización que se espera de un recién graduado en el mercado laboral?
- ¿Cuánto conocemos en las IES de las expectativas laborales de los empleadores de nuestros graduados?
- ¿Existe una tendencia real a que la solución de ciertos problemas se alcance de manera más efectiva mediante la contribución de varias disciplinas?

— Interdisciplinariedad:

- ¿Cómo se refleja esto en la educación profesional?
- ¿Las delimitaciones entre profesiones (o disciplinas) son conceptualmente relevantes o son una mera convención con validez temporal?
- ¿Los diseños curriculares deben admitir “fronteras borrosas” entre disciplinas que propicien, justamente, el conocimiento interdisciplinario?

José Rafael Toro

<sup>35</sup> Toro, José Rafael. “Estructura curricular universitaria”, conferencista invitado al Módulo de Reforma Curricular.

<sup>36</sup> Montoya, ob. cit.

<sup>37</sup> *Ibidem*.



Cuadro 25. Definición de currículo y tipos de currículo

El currículo comprende todas las experiencias educativas del estudiante planeadas por la facultad o el grupo de personas que lo diseñan y ponen en práctica				
Oficial	Operativo	Oculto	Nulo	Extracurriculo
El que aparece en los documentos y programas. Es la guía con base en la cual se planean y se supervisan las actividades.	Lo que en la práctica se les enseña a los estudiantes y la importancia que se le da. Lo que el profesor enfatiza y aquello por lo que los estudiantes deben responder en los exámenes. Es afectado por las creencias y preferencias del profesor y por transacciones con los estudiantes.	Conformado por el conjunto de normas y valores que la IES y el profesorado representan. Los estudiantes aprenden más de lo que experimentan por sí mismos, que de lo que se les cuenta. Temas de género, clase, autoridad, etc.	Compuesto por aquello que no se enseña. ¿Por qué ciertos temas son pasados por alto?	Todas las experiencias educativas planeadas por fuera de la lista de cursos: pasantías, visitas, actividades sociales, etc.
Currículo como proceso				
No es un “objeto”.	No existe “el” currículo.	No existe el currículo perfecto.	Nunca se acaba.	Seguimiento continuo y evolución.

Fuente: tomado de Juny Montoya. “Diseño curricular por competencias”, conferencista invitada al Módulo de Reforma Curricular.

Cuadro 26. Modelos para el diseño curricular

1. Modelo tradicional	
¿En qué consiste?	
Los cursos se organizan en torno a contenidos (p. ej., el índice del libro de texto).	
Estructura lógica.	
Cronológica, geográfica, taxonómica, formas de expresión, sistemas funcionales, procesos.	
Fundamento teórico.	
Conocimiento enciclopédico.	
Pedagogía.	
Instrucción directa.	
Ventajas	Desventajas
El estudiante obtiene el “mapa” del conocimiento El conocimiento se presenta tal y cómo ha sido organizado por los expertos.	Fomenta modelo “bancario”: el profesor deposita información y el estudiante pasivamente almacena. Falta de motivación: los contenidos no aparecen relacionados con los intereses o necesidades del estudiante. Conformismo: el conocimiento aparece como un estado de cosas acabado, incuestionable e inmodificable.
2. Modelo conductista: objetivos de aprendizaje	
¿En qué consiste?	
Son los resultados observables del aprendizaje: acciones que se pretende que el estudiante pueda realizar como resultado del programa/ curso/unidad de estudio.	
Son el criterio de selección de materiales, definición del contenido, desarrollo de procesos de enseñanza y elaboración de exámenes.	
3. Modelo Tyler de planeación curricular	
Selección de objetivos.	
Selección de actividades/experiencias.	
Organización de las actividades de acuerdo con los objetivos.	
Evaluación de las actividades a la luz de los objetivos.	
Pedagogía.	
Estímulo.	
Ejemplo.	
Práctica (ejercicios).	
Refuerzo.	

(Cont.)

Ventajas	Desventajas-críticas
Facilita el proceso de decidir qué se enseña y cómo hacerlo. Da claridad a la evaluación: a diferencia del modelo basado en contenidos, el estudiante sabe qué se espera que él haga con ellos.	Entiende la educación como un proceso de producción industrial: materia prima, proceso, producto. El énfasis en objetivos de desempeño tiende a reducir los resultados educativos a lo más trivial: lo cuantificable: describir, identificar, enunciar, clasificar.
<b>4. Modelo diseño basado en roles y competencias</b>	
Principio organizativo:	
El currículo se organiza en torno a las competencias que el estudiante debe desarrollar con miras a su futuro rol profesional.	
Pregunta clave:	
¿Cuáles son las cosas que el estudiante debe saber o ser capaz de hacer para desempeñar su rol profesional? Psicológica: de lo simple a lo complejo.	
El currículo se organiza en torno a problemas cotidianos que funcionan como un estímulo para que el estudiante explore y “descubra” los conceptos clave y las habilidades de la disciplina.	
Fundamentos epistemológicos y pedagógicos:	
Constructivismo. Aprendizaje activo. Aprendizaje experimental.	
Los problemas funcionan como organizadores de distintos tipos de conocimiento que el estudiante requiere:	
Principios fundamentales de la disciplina. Conocimiento tácito de la materia/el conocimiento de los expertos. Conocimiento procedimental. Conocimiento “episódico” de experiencias pasadas.	
Desarrollo de habilidades y competencias: resolución de problemas, comunicación, evaluación, interacción con otras personas, aprender a aprender y trabajo en equipo .	
Ventajas	Desventajas-críticas
Evitan la fragmentación tradicional de programas academicistas. Facilitan la integración de contenidos aplicables al trabajo. Generan aprendizajes aplicables a situaciones complejas. Transforman el papel de los docentes hacia una concepción de facilitador y promotor del aprendizaje. Motivación, sentido de propósito y relevancia. Incluye aspectos que la lógica de la disciplina generalmente omite. El énfasis en desarrollo de competencias básicas como requisito para avanzar favorece que la gente no se quede “colgada”. Congruencia con entrenamiento profesional y otras formas alternativas de aprendizaje.	Definición reduccionista de las competencias (p. ej., técnicas y destrezas <i>vs.</i> comprensión). Balance entre educación/entrenamiento-conocimiento/habilidades. Poca flexibilidad para adaptarse a necesidades individuales: roles y competencias predefinidos. Conformismo: énfasis en adaptación y no en crítica.

Fuente: tomado de Juny Montoya. “Diseño curricular por competencias”, conferencista invitada al Módulo de Reforma Curricular.

Cuadro 27. Algunos tipos de evaluación

Coevaluación ( <i>Co-assessment</i> )	Evaluación entre iguales ( <i>Peer-assessment</i> )	Autoevaluación ( <i>Self-assessment</i> )	Evaluación por el jefe ( <i>Teacher-assessment</i> )
Proceso por el cual el estudiante y los evaluadores comparten la evaluación de forma participativa, consensuada o negociada. Este tipo de evaluación tiene un peso en la calificación final.	Los profesores valoran el trabajo/productos/resultados de sus compañeros. Se produce un juicio de valor sobre los logros de los compañeros, no es una corrección. Esta valoración tiene un peso en la calificación final.	Los profesores valoran su propio trabajo. Se produce un juicio de valor sobre los propios logros, no es una autocorrección. Esta autovaloración tiene un peso en la calificación final.	Los jefes realizan la evaluación del trabajo/productos/resultados del tiempo evaluado a los profesores.
Participación de los estudiantes/deliberada incidencia en el desarrollo de competencias académicas-profesionales.			
Potencia estrategias de pensamiento reflexivas, críticas e independientes. Se amplía la capacidad de resolver problemas, ampliando las opciones. Se mejora la capacidad de discusión y negociación. Motiva el pensamiento e incrementa el aprendizaje y la confianza de los estudiantes.			

Fuente: elaboración propia.

La evaluación pensada como respaldo al diseño curricular puede tener un carácter pedagógico —entendido como la regulación de los procesos de enseñanza-aprendizaje con los objetivos de mejorarlos— inserta en los procesos de formación; igualmente, tiene un carácter social como la selección, clasificación y orientación al grupo de estudiantes cumpliendo los objetivos de informar el progreso a los alumnos y, en general, a la sociedad. En cuanto a evaluación, en el cuadro 27 se pueden ver los tipos de evaluación<sup>38</sup> para ser tenidos en cuenta en el momento del diseño curricular.

### Situación problema

Se acepta que el diseño curricular puede fundamentarse en la educación basada en competencias, dado que:

- Permite establecer estándares que facilitan comparar el desempeño que los estudiantes requieren en los distintos programas educativos.

- Define parámetros para alinear el valor de títulos y diplomas, así como otras formas de reconocimiento.
- Hace transparentes los parámetros de competencia requeridos para la población estudiantil, los docentes y los administradores educativos.
- Facilita la vinculación entre los requerimientos del mundo del trabajo profesional y los resultados de la educación.

“Las competencias representan una combinación dinámica de atributos (con respecto al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades) que describen los resultados de aprendizaje de un determinado programa, o cómo los estudiantes serán capaces de desenvolverse al finalizar el proceso educativo”.<sup>39</sup> El cuadro 28 compete a la caracterización del problema del diseño curricular propiamente dicho y el cuadro 29 corresponde a algunos ejemplos de definición de competencias.

Cuadro 28. Caracterización del problema de diseño curricular

Descripción del problema		
Identificación de las variables involucradas: corresponderá a las definiciones de competencias, pero en términos generales se deberán incluir los siguientes valores esperados.		
Valor observado	Valor esperado	
Competencia	Cualificación	
Hace referencia a algunos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados requeridos en diferentes circunstancias.	Conocimientos, capacidades y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de educación y socialización y que utilizarán para desempeñar determinados puestos, usualmente asociados con títulos, grados y diplomas.	
Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto profesional dado.	Es la “capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto”.	
Competencias profesionales.		
Básicas	Genéricas	Específicas
Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión, incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, adquiridas en los niveles educativos previos (p. ej., el uso adecuado del lenguaje escrito, oral y matemático).	Son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que necesitan respuestas complejas.	Son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas con condiciones específicas de ejecución (roles).

<sup>38</sup> *Ibidem.*

<sup>39</sup> *Tuning Educational Structures in Europe*, González, Julia y Wagenaar, 2003.

(Cont.)

## Construcción de un perfil basado en competencias.

- Para identificar las competencias se debe partir de lo que hacen las personas al enfrentar y resolver situaciones y problemas característicos de una determinada profesión.
- Establecer qué es lo que los estudiantes requieren saber, saber hacer y saber actuar para su adecuada realización.
- Cuando una IES educativa reúne estas definiciones, organizadas en forma lógica respecto de las funciones propias de una profesión con el propósito de presentar una oferta formativa coherente se tiene el perfil profesional.
- Es necesaria la participación del sector productivo (industria), el gubernamental y el educativo para la definición del currículo por competencias.

## Implicación educativa del modelo basado en competencias.

- El desempeño profesional en el enfrentamiento y resolución de situaciones concretas es el eje de la formación basada en competencias.
- Los conocimientos se ubican en un plano meramente instrumental, como un recurso.
- El aprendizaje está orientado a resultados, hacia los que se espera que los estudiantes sean capaces de saber, saber hacer y saber actuar.
- Los resultados están basados en estándares de desempeño.
- La evaluación está basada en la constatación de que el estudiante ha alcanzado los resultados.
- Para fines de análisis, interpretación y evaluación se explicitan los atributos que se consideran necesarios para el enfrentamiento y solución de problemas profesionales en contextos específicos.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 29. Ejemplos de definición de competencias

American Board for Engineering and Technology (2008-2009)	Comunidad Europea Competencias generales y educación general	Competencias genéricas del Australian Council for Educational Research (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para aplicar conocimientos de matemáticas y ciencias a la ingeniería.</li> <li>• Habilidad para diseñar y realizar experimentos, así como analizar e interpretar datos.</li> <li>• Habilidad para diseñar un sistema, componente o proceso, para satisfacer necesidades dadas dentro de restricciones de naturaleza económica, ambiental, social, política, ética, de salud, seguridad, manufacturabilidad y sostenibilidad.</li> <li>• Habilidad para trabajar en equipos interdisciplinarios.</li> <li>• Habilidad para identificar, formular y resolver problemas de la ingeniería.</li> <li>• Comprensión de responsabilidades éticas y profesionales.</li> <li>• Habilidad para la comunicación efectiva.</li> <li>• Educación amplia, indispensable para entender el impacto de las soluciones de ingeniería en un contexto económico, ambiental y social de alcance global.</li> <li>• Reconocimiento de la necesidad y desarrollo de la habilidad para un aprendizaje a lo largo de la vida.</li> <li>• Conocimiento de problemáticas contemporáneas.</li> <li>• Habilidad para usar las técnicas y herramientas modernas de la ingeniería en la práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación en la lengua materna.</li> <li>• Comunicación en lenguas extranjeras.</li> <li>• Competencias matemáticas y competencias básicas en ciencia y tecnología.</li> <li>• Competencias informáticas.</li> <li>• Aprender a aprender.</li> <li>• Competencias sociales y cívicas.</li> <li>• Iniciativa y emprendimiento.</li> <li>• Conciencia de los valores culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientes del contexto: <ul style="list-style-type: none"> <li>— No están atadas a una forma particular de conocimiento.</li> <li>— Son independientes de las competencias profesionales y laborales.</li> <li>— Se aprenden en un contexto particular pero se pueden transferir a otros contextos.</li> </ul> </li> <li>• Son una combinación compleja de elementos cognitivos y afectivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Solución de problemas.</li> <li>— Pensamiento crítico.</li> <li>— Relaciones interpersonales.</li> <li>— Un ejemplo de competencias generales para desarrollar en la educación general: comunicación escrita.</li> </ul> </li> <li>• Competencias intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Competencias de lenguaje.</li> <li>— Capacidad crítica.</li> <li>— Capacidad de análisis e indagación.</li> <li>— Capacidad de análisis cuantitativo.</li> <li>— Razonamiento ético.</li> </ul> </li> <li>• Competencias prácticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Uso de tecnologías de información.</li> <li>— Capacidad para el trabajo en equipo.</li> </ul> </li> <li>• Competencias personales y sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Compromiso ciudadano.</li> <li>— Relaciones interpersonales e interculturales.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: tomado de José Rafael Toro, "Estructura curricular universitaria", conferencista invitado al Módulo de Reforma Curricular.

Cuadro 30. Características de la evaluación

Descripción del problema	
Algunas condiciones que no contribuyen en los procesos de evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarticulación de las prácticas de evaluación del proceso pedagógico y de los fines de la educación.</li> <li>• Distorsión de la evaluación centrada en la calificación.</li> <li>• Poca consistencia en la definición de una propuesta de evaluación que elija un método congruente y coherente con las teorías, los modelos y los enfoques.</li> <li>• La formación de los profesores ha estado apoyada en el discurso técnico.</li> <li>• La evaluación ha servido para diferenciar claramente al profesor del alumno, estableciendo una rígida jerarquía en la que la valoración experta del docente se ejecutaba en un examen tradicional.</li> <li>• No se hacen explícitos los criterios de evaluación y no se proporciona información sobre el proceso en el aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	
Función del evaluador:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aprendizaje, que promuevan la adquisición de competencias acordes con los objetivos académicos profesionales marcados.</li> <li>• De retroalimentación, que dejen de ser simplemente información sobre un proceso realizado (<i>feedback</i>) para convertirse en retroalimentación prospectiva, en proalimentación con el objeto de proveer entradas para conseguir mejorar tareas o actuaciones similares en el futuro académico y profesional.</li> <li>• De participación, que el proceso de evaluación involucre activamente a los estudiantes para que sean dueños de su propio aprendizaje y puedan trabajar competencias valiosas.</li> <li>• Cualquier actividad que se utiliza para la evaluación es, al mismo tiempo, una actividad de aprendizaje. Para que éstas apoyen el aprendizaje se necesitan cinco condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Requerir suficiente tiempo y esfuerzo.</li> <li>— Distribuir el trabajo del estudiante a través de los distintos temas y semanas.</li> <li>— Sumergir al alumno en tareas de aprendizaje productivas.</li> <li>— Transmitir a los alumnos expectativas claras y altas.</li> <li>— Retroalimentación y proalimentación.</li> </ul> </li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 31. Coherencia con la misión-visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Formación Ética Aprendizaje						Palabras asociadas: Resolución de problemas Habilidades Disponibilidad para el cambio Evaluación					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X			X			X			X		

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 30 se presentan las características de la evaluación,<sup>40</sup> para que sean tenidas en cuenta cuando se está diseñando ese proceso.

### Coherencia entre misión y visión

En el caso del diseño curricular, se centra en la “necesidad de formación básica sólida, con

aptitudes de adaptabilidad al cambio y de auto-aprendizaje”.<sup>41</sup> Para ello el diseño curricular puede tener en cuenta el concepto de competencia, expuesto a continuación, según el desarrollo del programa. El concepto de competencia incluye “conocimiento, comprensión, resolución de problemas, habilidades

<sup>40</sup> Salinas, Martha Lorena, “La Evaluación de los Aprendizajes en la Educación Superior”, conferencista invitada al Módulo de Reforma Curricular.

<sup>41</sup> Gómez, Rafael, “Currículo PCEGE”, conferencista invitado al Módulo de Reforma Curricular.

técnicas, actitudes y ética”.<sup>42</sup> En el cuadro 31 se identifican algunas consideraciones para la visión-misión.

### Identificación de cambios sustantivos

#### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta

Sí

Enfático. Pues la esencia institucional son los programas que ofrece la IES; por lo tanto, son el hilo conductor de lo que sucede cuando se realiza una estrategia de renovación curricular o de diseño curricular o cuando son nuevos programas, que afectan todos los procesos. Por ejemplo, en el tránsito de un estudiante que ingresa, se desarrolla y se gradúa; en el momento que ingresa se deben tener claras sus condiciones y determinar el estado de las competencias que se esperan desarrollar o fortalecer en el curso de su programa.

Igualmente en el desarrollo se deberán establecer estrategias de evaluación transversales que permitan verificar su implementación. Por último, cuando ya es egresado, se sugiere realizar un seguimiento permanente para conocer la interacción de este egresado en su entorno laboral y con dicho conocimiento poder retroalimentar el programa. En cuanto a los procesos de apoyo, es fundamental que estén alineados con las decisiones de currículo; por ejemplo, la disponibilidad de tecnología y recursos bibliográficos y el diseño de la planta física para soportar las estrategias de aprendizaje.

#### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

Respuesta

Sí

Los cambios que se requieren son asociados al esquema de gobierno que haga más efectiva la implementación de la evaluación y cuando se decida hacer ajustes al currículo; es decir, se requerirían cambios en la medida que se crea conveniente apoyar en una instancia de decisión dicha medida, como crear un comité de currículo o de evaluación interfacultades que mantenga coherente el proyecto curricular de la IES. De la misma manera, si se cambia la composición del programa en créditos, requisitos, entre otros, estas decisiones harán parte de la normativa institucional. Para esto se requiere un apoyo fuerte de la vicerrectoría académica o quien lidere los procesos curriculares.

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

Como se observa en el cuadro 32, los cambios sustantivos se dan en programas, profesores y estudiantes; sin dejar de lado la importancia en las decisiones de inversión en recursos para que apoye la decisión.

#### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

No

Este es un ejercicio más de voluntad que de ajuste burocrático; es decir, si los decanos, directores o coordinadores de áreas están dispuestos a implementar procesos para los cambios en los currículos y en los procesos de evaluación es posible; es deseable que dentro de sus funciones ellos puedan apoyar estos procesos y a su vez sean quienes en sus unidades los promuevan.

#### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

Los cambios curriculares y de evaluación requieren apoyo bien sea para soportar toda la operación que esto conlleva en el momento de su diseño e implementación o para mejorar las características pedagógicas de los profesores. Los recursos más críticos están en las inversiones asociadas para sobrellevar los cambios; por ejemplo, en tecnología o biblioteca.

Decisiones *vs.* opciones profesionales de los estudiantes:

- ¿Qué tan maduro es un joven de 17 años para tomar decisiones profesionales dentro de la “jungla” de posibilidades que significa el mundo universitario contemporáneo?
- ¿Qué tan “costoso” es para el estudiante o para la IES los errores en esta decisión?
- ¿Es responsabilidad de la IES ayudar al estudiante a encontrar su vocación profesional?
- Si lo es, ¿cómo facilita la IES esta “búsqueda” del estudiante?
- ¿Los planes curriculares han sido guiados por objetivos de formación explícitos? O ¿han sido construidos a partir de un conjunto de contenidos disciplinares? O ¿han sido planteados en términos de unas competencias esperadas?

José Rafael Toro

<sup>42</sup> *Ibídem.*

Cuadro 32. Componentes de la autonomía involucrados en la práctica

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Académico	Programas	Criterios de ingreso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de competencias.</li> </ul> Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del mapa por el que el estudiante transita en el programa.</li> <li>• Flexibilidad, interdisciplinariedad y electividad.</li> <li>• Composición profesional.</li> </ul> Metodologías para el seguimiento del aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escogencia de metodologías que se correspondan con los resultados de aprendizaje esperados.</li> </ul> Seguimiento a egresados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de salida.</li> <li>• Evaluación del desempeño del egresado.</li> <li>• Retroalimentación con los resultados de evaluación.</li> <li>• Definición del esquema para el mejoramiento continuo del programa.</li> </ul>
	Profesores	Metodologías docentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo.</li> <li>• Incentivos.</li> <li>• Evaluación.</li> </ul>
	Estudiantes	Autonomía. Aprendizaje activo. Autoevaluación.
	Investigación	...
Financiero	Ingresos	Ingresos por matrículas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios cuando hay reducción en la duración.</li> </ul>
	Egresos	Inversión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología, biblioteca, planta física.</li> <li>• Operación.</li> <li>• Formación docente.</li> </ul>
Gestión o administrativo	Gobierno	...
	Vínculos	...
	Estructura	...
	Recursos	...
	Aseguramiento	Evaluación del aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de los resultados de evaluación.</li> <li>• Formulación de acciones de mejoramiento.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 33. Stakeholders

Nombre del stakeholder	Propuesta de valor	
Internos	Estudiantes	Desarrollo de competencias que faciliten el aprendizaje a lo largo de la vida.
	Profesores	Aseguramiento del aprendizaje de los estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

### Stakeholders

En el cuadro 33 se enuncian los dos principales beneficios de la implantación de esta buena

práctica, obviamente habrá más beneficios; sólo se indican los dos sustantivos para relevar su importancia.

### Aprendizaje

Los aprendizajes en esta buena práctica son muchos, y sin sesgar lo anterior, se puede decir que el diseño curricular requiere no sólo un apoyo institucional fuerte, sino en la implementación y en el asocio con los sistemas de evaluación que permitan el seguimiento permanente del aprendizaje. También es importante resaltar que cuando se habla de competencias, deben ser claras y específicas, incluidas en el sistema de evaluación.

La figura 9<sup>43</sup> trata de representar la complejidad que tiene el diseño curricular y la evaluación, pues son muchos los conceptos y las acciones que se asocian con esta decisión; por lo tanto, es un tema de fondo en las IES.

La articulación de todos esos componentes se refleja en la coherencia del currículo, que debe ser consecuencia del diseño del mapa curricular. Los objetivos de aprendizaje se van integrando con diferentes grados de profundización y énfasis. Por ejemplo, un estudiante de ingeniería en los primeros niveles debe aprender conceptos básicos de cálculo y en los cursos finales poder dominarlos y aplicarlos de forma práctica en su ejercicio profesional. La figura 10<sup>44</sup> muestra que todos los componentes están en permanente articulación, y el cuadro 34, un ejemplo, que sin querer simplificar al extremo, las decisiones tienen distintos grados de involucramiento en lo que se espera como resultados. Así se muestra como ejemplo una competencia que tiene distintas miradas (curso, programa, IES).



Figura 9. Esquema de la complejidad del diseño curricular  
Fuente: elaboración propia.

<sup>43</sup> Castellanos, Carlos y Molina, Víctor, “Taller”, conferencistas invitados al Módulo de Reforma Curricular.

<sup>44</sup> *Ibíd.*



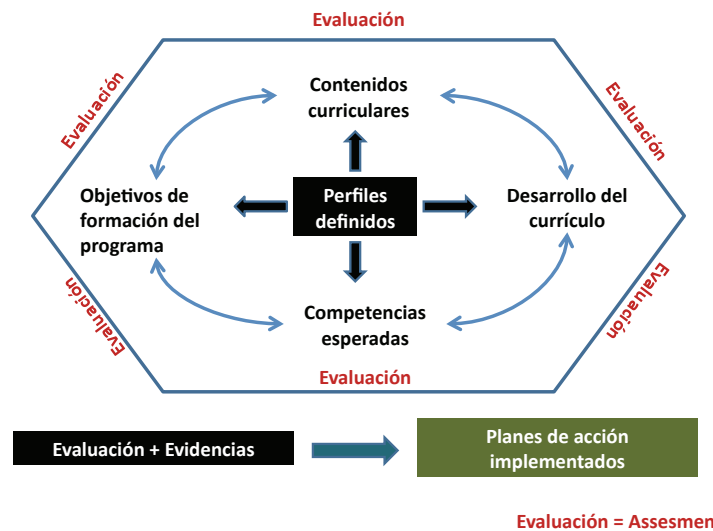


Figura 10. Articulación de los componentes para los cambios curriculares  
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 34. Grados de decisión

Nivel	Ejemplo
Curso	Los estudiantes que finalizan este curso podrán calcular e interpretar estadísticas descriptivas.
Programa	Los estudiantes que terminan el programa de ingeniería xx podrán utilizar las estadísticas para analizar e interpretar datos de proyectos de investigación.
IES	Los estudiantes egresados de nuestra IES podrán aplicar el razonamiento cuantitativo para atender problemas del mundo real.

Fuente: elaboración propia.

## Tema: Tecnología de la información

### Conferencistas que participaron en el módulo

- Josep Duart, profesor, Programas de Maestría y Doctorado en E-Learning, Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Carlos Alberto López Córdoba, docente, Instituto de Química, Universidad de Antioquia.
- Luz Adriana Osorio, directora, Laboratorio de Investigación y Desarrollo sobre Informática y Educación (LIDIE), Universidad de los Andes.
- Juliana Ramírez, gerente de Educación Superior, Oficina de Innovación Educativa con Uso de TIC, Ministerio de Educación Nacional.

- Manuel Antonio Unigarro, director, Escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes, Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Dona Zapata, coordinadora, Programa de Integración de Tecnologías a la Docencia, Universidad de Antioquia.

### Nombre de la práctica: Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

Respecto a la tecnología,<sup>45</sup> se suman muchas fuerzas que exigen el uso de las tecnologías

<sup>45</sup> Osorio, Luz Adriana, “La incorporación de las TIC como un proceso de planeación estratégica”,

de la información y comunicación (TIC) en la academia, como el incremento de fuerzas económicas y sociales que las promueven en todos los ámbitos de la sociedad, la necesidad de enfoques de mayor flexibilidad hacia la enseñanza-aprendizaje o el nuevo panorama competitivo de la educación superior. Ello motiva en las IES un espacio para su fortalecimiento, respaldado en el potencial tecnológico de mejora de la calidad en la enseñanza y el aprendizaje.

Las TIC por sí solas no son buenas ni malas; es el contexto y el escenario de uso lo que permite calificarlas. En consecuencia, hay un gran reto en el establecimiento de las condiciones favorables para la incorporación de las TIC: infraestructura tecnológica, política organizacional y modelo educativo; pero lo más importante es que deben articularse con la misión y modelo educativo institucional y deben planificarse estratégicamente. La incorporación de TIC como un proceso de innovación educativa motivada se sustenta en un contexto de cambios sociales como:

- La importancia del conocimiento como un factor clave para determinar seguridad, prosperidad y calidad de vida.
- La naturaleza global de nuestra sociedad.
- La facilidad con la que la tecnología posibilita el rápido intercambio de información.
- El grado con el que la colaboración informal (sobre todo a través de redes) entre individuos e IES está reemplazando a estructuras sociales más formales, como corporaciones, instituciones y gobiernos.

---

conferencista invitada al Módulo de Incorporación de TIC.

En correspondencia con lo anterior, se requiere para su incorporación una buena práctica, al tener una gran dosis de innovación, y cambios significativos en la organización y recursos, a fin de lograr el impacto que se espera en el aprendizaje. La incorporación de TIC no puede ser resultado de una dinámica inercial, pues ello implica un alto consumo de recursos y de tiempo, sin lograr el impacto esperado en el aprendizaje.

### Situación problema

El incorporar tecnología en los procesos de aprendizaje evidencia cuándo la institución está centrada en el estudiante y, por lo tanto, comprende las distintas formas en que estos procesos se desarrollan. Es fundamental dar acompañamiento en el aprendizaje, en los recursos de aprendizaje (diversos y coherentes) y en un sistema colaborativo de trabajo en red. En el cuadro 35<sup>46</sup> se ejemplifican algunas de estas situaciones.

“El profesorado debe utilizar las TIC disponibles para mejorar tanto su metodología de enseñanza como el aprendizaje de su alumnado” (Bates, 2004).

“Desafíos para las IES: planificación y financiación para la tecnología educativa, el diseño de estructuras de organizaciones apropiadas y herramientas de comunicación, además de incentivos y premios para el profesorado”.

“El mayor reto que presenta la incorporación de las TIC en la enseñanza universitaria: el desarrollo y formación del profesorado”.

Luz Adriana Osorio

---

<sup>46</sup> Duart, Josep, “La universidad en la sociedad de la red”, conferencista invitado al Módulo de Tecnologías de Información.

Cuadro 35. Caracterización del problema

Descripción del problema	
Identificación de las variables involucradas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para la gestión.</li> <li>Herramientas para el aprendizaje.</li> <li>Espacios de interacción.</li> <li>Espacios de práctica.</li> </ul>	
Valor observado	Valor esperado
Modelo educativo: supera la clase tradicional. <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptarse a la nueva generación de estudiantes.</li> <li>IES como un lugar para aprender, no para enseñar.</li> </ul>	Cambios sustantivos en el aprendizaje respaldados por tecnología y que pueden asociarse con las decisiones que la IES tomó respecto a esta estrategia.
Valor observado	Valor esperado
Modelo organizativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología facilitadora de procesos (cadena clave).</li> <li>Con profesionales de la gestión (nuevos perfiles).</li> <li>Diálogo constante entre academia y gestión (parejas de baile).</li> <li>Generar valor (exteriorización).</li> <li>Cooperación interinstitucional (cabildo).</li> </ul>	Cambios en la arquitectura institucional (procesos y estructura) que facilitan la implementación de la tecnología asociada a las personas involucradas en los procesos identificados.  Se identifica el valor que se entrega a los stakeholders desde el cambio de la estrategia de TIC.
Modelo tecnológico: <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible.</li> <li>Sostenible.</li> <li>Usabilidad y adecuado para el usuario.</li> <li>Acorde con la estrategia institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de programas académicos que apoya su estrategia de aprendizaje en TIC.</li> <li>Porcentaje de usuarios (profesores, estudiantes y administrativos) que aprecian como positiva su experiencia con TIC.</li> <li>Actualización e inversión en TIC como un indicador de incorporación en los procesos misionales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 36. Coherencia tecnológica entre la misión-visión

Misión						Visión					
Aprendizaje: Adecuado Relación con la sociedad						Mejora: Sistematización Expectativas Implementación Sostenibilidad					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X			X			X			X		

Fuente: elaboración propia.

### Coherencia entre misión y visión

Respecto a la incorporación de TIC, es fundamental que se evidencie su relación con la misión-visión de la IES. Como se ha insistido, si esto no se da, la tecnología sería un fin, pero no un medio:

“La innovación como una forma creativa de selección, organización y utilización de los recursos humanos y materiales; forma ésta, nueva y propia, que dé como resultado el logro de objetivos previamente marcados. Estamos hablando, pues, de cambios

que producen mejora, cambios que responden a un proceso planeado, deliberado, sistematizado e intencional, no de simples novedades, de cambios momentáneos ni de propuestas visionarias”.<sup>47</sup>

El uso de la tecnología, por sí mismo, no aporta necesariamente transformaciones sustanciales en los procesos de aprendizaje. Las estrategias adecuadas de uso docente de la tecnología pueden ser determinantes en la mejora

<sup>47</sup> Osorio, ob. cit.

de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Siempre y cuando se dé una coherencia entre la estrategia institucional y docente (en el uso de la tecnología) se facilita la consecución de mejores logros académicos.

En definitiva, a mayor coherencia tecnológica y educativa entre estudiantes y docentes, mejores resultados académicos. Si se habla de estrategia, deben darse cambios específicos en los programas (uso de internet, por ejemplo), tener una visión de futuro y comprender las expectativas de los stakeholders (cuadro 36).

### Identificación de cambios sustantivos

#### ¿Se requieren cambios en los procesos?

**Respuesta** Sí

Los cambios en las TIC suponen también cambios significativos en los procesos, pues cuando la tecnología se institucionaliza, es decir, hay un involucramiento total en el quehacer, conlleva una revisión de la forma en que la IES aborda sus procesos misionales, estratégicos y de apoyo. Por ejemplo, en los misionales, todo lo que tiene que ver con el aprendizaje como la interacción, como es el aprendizaje activo; respecto a los estratégicos, si se espera desarrollar una relación especial con los egresados, entonces se está pensando en un sistema activo, y en los de apoyo, como asignación de salones de clase, atención al estudiante en procesos de matrícula. Esto sólo por citar algunos ejemplos que muestran todos los cambios que se pueden generar en la medida en que se optimice el uso de la tecnología.

#### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

**Respuesta** No

El cambio tecnológico no es homologable a cambio organizacional; por el contrario, es necesario que la tecnología atraviese la institución y que sea ésta la que comience a generar cambios. Si después se requiere generar cambios en la organización, se implementarán, pues en la medida en que se integren se evidenciarán los ajustes que se tienen que realizar.

#### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

**Respuesta** Sí

La tecnología supone inversión no sólo en *hardware* y *software*, sino en el desarrollo de las competencias necesarias en profesores, estudiantes y administrativos para que la estrategia sea exitosa. En algunos casos se suponen fracasos en innovación tecnológica y se culpa a la escogencia de tecnología y a veces puede ser que no se preparó el recurso humano para el cambio.

#### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

**Respuesta** No

La tecnología puede hacer más transparente el esquema de gobierno o de decisiones, pues es capaz de ayudar a que éstas sean más socializadas a partir de datos sólidos tomados de los sistemas, de información y, a su vez, que se creen esquemas de comunicación que ayuden al desarrollo de una cultura sólida en la construcción de capital organizacional y de gobierno.

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

En el cuadro 37 se muestran los ámbitos involucrados, aunque no se hace hincapié en programas, profesores y estudiantes, estos últimos son los principales. Las decisiones curriculares de enseñanza-aprendizaje, y todo el soporte tecnológico que se desarrolle debe ser parte de esas decisiones.

#### Stakeholders

Los cambios tecnológicos pueden dar una oferta de valor a todos los stakeholders con distintos grados de intensidad, como se puede observar en el cuadro 38.

Cuadro 37. Ámbitos de la autonomía involucrados

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Académico	Programas	Coherente con la práctica de programas.
	Profesores	
	Estudiantes	
	Investigación	
Financiero	Ingresos	...
	Egresos	...

(Cont.)

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Gestión o administrativo	Gobierno	...
	Vínculos	Generación de alianzas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas: profesorado y personal de administración y servicios.</li> <li>• Externas: en respuesta a necesidades comunes.</li> </ul>
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia estructuras flexibles.</li> <li>• Creatividad organizacional.</li> <li>• Uso transversal de la tecnología como factor de cambio.</li> </ul> Oportunidad para crecimiento profesional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos roles profesionales.</li> <li>• Formación para la promoción interna.</li> <li>• Incentivos.</li> </ul> Cultura/orientada a procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a orientarse a resultados, a las necesidades del usuario.</li> <li>• Observación del cambio cultural y de los usuarios.</li> <li>• Nueva cultura de comunicación (interna y externa) y de acceso a la información.</li> </ul> Administración y gestión/problemas con la unicidad de los datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos tecnológicos para la toma de decisiones.</li> <li>• Tecnología como instrumento de apoyo a la innovación.</li> <li>• Emergen núcleos directivos motivados en el uso estratégico de la tecnología.</li> </ul>
	Recursos	Tecnología: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación para la adquisición, mantenimiento y sustitución de tecnología.</li> <li>• Accesibilidad, conectividad y portabilidad.</li> <li>• Entornos virtuales de aprendizaje y tecnologías para el aprendizaje.</li> </ul>
	Aseguramiento	...

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 38. Stakeholders

Nombre del stakeholder		Propuesta de valor
Internos	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje activo.</li> <li>• Competencias que demandan el mercado laboral como el uso activo de tecnologías.</li> <li>• Aprendizaje a lo largo de la vida.</li> </ul>
	Profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación pedagógica.</li> <li>• Competencias para interactuar con los estudiantes en su nuevo entorno natural.</li> </ul>
	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración activa con los procesos misionales.</li> <li>• Efectividad en los procesos a cargo.</li> </ul>
Externos	IES pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de redes.</li> </ul>
	Industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de los egresados en el mercado laboral.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### Aprendizaje

El aprendizaje más significativo se da en que la incorporación de las TIC debe ser un “proceso de planeación estratégica”,<sup>48</sup> pues es esencial para una enseñanza de alta calidad apoyada en la tecnología. A fin de que esto sea posible se requieren cambios y recursos; por ello son indispensables procesos planificados. La incor-

poración institucional de las TIC en los procesos educativos debe hacerse de manera planeada, deliberada y sistemática, a fin de analizar la relación costo-beneficio y lograr el aprendizaje e implantación institucional. De esta manera, el Ministerio de Educación Nacional, con el apoyo de la Universidad de los Andes por medio del Centro de Investigación y Formación en Educación (CIFE), realizó una guía para el desarrollo

<sup>48</sup> Ibídem.

de planes de tecnología, disponible en el sitio web de Colombia Aprende.

La otra consideración importante es que incorporar tecnología debe ser consistente con el proyecto curricular de las IES; por lo tanto, “La respuesta de las IES a estos retos no puede ser estándar: cada IES debe responder desde su propia especificidad, partiendo del contexto en el que se halla, considerando la sociedad a la que sirve, teniendo en cuenta la tradición y las fortalezas que posee”.<sup>49</sup> Es deseable que la incorporación de tecnología se sustente en un plan estratégico; pero si no es posible, entonces es necesario que la IES formule un plan de acción para atender los requerimientos propios de la tecnología, que comprenda:

- La visión y el direccionamiento estratégico.
- El marco de las estrategias locales, regionales e internacionales, de enseñanza-aprendizaje.
- La planeación a largo plazo que comprenda el diseño y gestión de la estrategia, asociada con un diagnóstico de lo que existe, para proyectar los esfuerzos a fin de implementar su estrategia.
- La implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento, para garantizar la efectividad de la iniciativa.

Finalmente, “debemos considerar la idiosincrasia de cada una de las IES al integrar las TIC en los procesos de enseñanza superior” y ser conscientes de que “los profesores constituyen un elemento esencial en cualquier sistema educativo y resultan imprescindibles a la hora de iniciar cualquier cambio”.<sup>50</sup> De este modo, para llevar a cabo la estrategia se debe:

“[...] considerar la organización de sistemas de enseñanza-aprendizaje en entornos

virtuales como un proceso de innovación pedagógica basado en la creación de las condiciones para desarrollar la capacidad de aprender y adaptarse, tanto de las organizaciones como de los individuos, y desde esta perspectiva podemos entender la innovación como un proceso intencional y planeado, que se sustenta en la teoría y en la reflexión y que responde a las necesidades de transformación de las prácticas para un mejor logro de los objetivos”.<sup>51</sup>

## Tema: Planeación por resultados

### Conferencistas que participaron en el módulo

- Carlos Angulo Galvis, rector, Universidad de los Andes.
- Bernardo Caicedo, coordinador de Laboratorios, Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, Universidad de los Andes.
- Carlos Castellanos, coordinador de Optimización de Procesos, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.
- Mario Castillo, profesor titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes.
- Fabián Espinosa, jefe, Departamento Financiero, Universidad de Antioquia.
- Rodrigo Fernández, vicerrector Académico de Pregrado, Universidad del Desarrollo Chile.
- Carlos Garzón, jefe, Oficina de Planeación, Universidad Nacional de Colombia.
- Mario Noriega, urbanista. Gerente y socio, firma MN&A-Arquitectos.
- Jorge Panesso, director, Sede de Investigación Universitaria (SIU), Universidad de Antioquia.

<sup>49</sup> Ibídem.

<sup>50</sup> Ibídem.

<sup>51</sup> Ibídem.

- Óscar Pardo, profesor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Maurix Suárez, coordinador, Gestión de Información y Recursos Físicos, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.
- Gonzalo Torres, Vicedecano para el sector externo, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes.
- Claudia Velandia, directora, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.
- Clemencia Villamil, directora, Dirección de Gestión de Humana y Organizacional, Universidad de los Andes.

### Nombre de la práctica: Planeación por resultados

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

En general, las IES cuentan con planes estratégicos o planes de desarrollo, pero esto no es lo importante. Tenerlos no significa que se lleven a cabo. Lo significativo está en demostrar resultados asociados con un proceso de planeación. Las siguientes situaciones son algunas que pueden condicionar los procesos de planeación:

- Sincronización ineficaz del direccionamiento académico, estratégico, presupuestal, aseguramiento de la calidad y del recurso humano, con lo que sucede en las facultades o en las unidades académicas.
- Alineación vertical defectuosa entre el planeamiento estratégico y las actividades de las unidades y de las facultades.
- Preguntas frente a la coherencia y a la efectividad de las respuestas de las IES frente a los desafíos del medio externo.

- Tendencia a que las unidades actúen como silos autónomos en la organización (investigación, programas, administración).

Ante eso, la planeación debe ser vista como una toma anticipada de decisiones;<sup>52</sup> por lo tanto, significa elegir y definir operaciones frente al futuro<sup>53</sup> y proveer los medios necesarios para alcanzarla. En este contexto, las IES deben consolidar su misión y lograr su visión por medio de un proceso de planeación que potencie los factores diferenciadores (lo que se hace y cómo lo hace), que se promulgan en la misión y que en el mundo empresarial se denomina ventaja competitiva.

Para lograrlo es necesario definir una estrategia que motive cambios sustantivos, teniendo presente que sean sostenibles en el tiempo. Por ejemplo, una estrategia puede ser posicionarse en una región como la universidad que más vincula estudiantes de calidad. Eso supone que deberá conocer la oferta de las otras IES y, a su vez, deberá precisar la demanda de recursos para el logro de los objetivos que será ya parte de la implementación del plan.

La planeación pasa de ser un ejercicio lineal a ser un ejercicio cíclico, que se logra por medio de la integración efectiva de la estrategia institucional (*definición de propósito*); así mismo, pasa a ser un esquema táctico, que comprende la implementación de las acciones específicas que se sustentan en un esquema operativo—los procesos necesarios para su logro— y se relacionan directamente con la estructura organizacional (organigramas y cargos). El ciclo se cierra desarrollando un sistema de seguimiento y monitoreo que facilita la implementación de acciones de mejoramiento permanentes. La

<sup>52</sup> Ackoff, Russell, *A concept of corporate planning*, Nueva York, Wiley, 1970.

<sup>53</sup> Hummel, Charles, *Education today for the world of tomorrow*, París, Unesco, 1977.

**Posicionamiento:** conocimiento de las capacidades institucionales y de las causas que la originan esas fuerzas competitivas, que indican aquellas áreas en las cuales la IES debe afrontar a la competencia y aquellas otras en las que las debe evitar.

**Eficacia operativa:** consiste en realizar actividades similares mejor que los pares. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la IES utilizar mejor los recursos.

**Posicionamiento estratégico:** entraña la realización de actividades diferentes de los pares o la realización de actividades similares de manera diferente.

Tres fuentes de posicionamiento estratégico:

- Posicionamiento basado en la variedad de servicios, no de un segmento de población.
- Posicionamiento basado en las necesidades, dirigirse a un conjunto de stakeholders y un conjunto adaptado de actividades que pueda atenderlas de manera idónea.
- Posicionamiento basado en el acceso, puede venir determinado por la posición geográfica, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los grupos de interés de la mejor manera posible.

El cumplimiento de la misión y de la visión está condicionado por el entorno. Es necesario hacerse la pregunta: ¿cómo reaccionamos a las condiciones del entorno?

Entendiendo como entorno esto, lo que está fuera de control de la IES, y:

- El entorno condiciona.
- El entorno restringe.
- El entorno abre espacios.
- El entorno soporta.
- El entorno incentiva.
- El entorno induce cambios.
- El entorno impone.
- El entorno exige.

**Competencia:** aquel desempeño mínimo que le permite permanecer en el Sistema de Educación Superior. Competencias distintivas son las que selecciona estratégicamente para diferenciarse en el sistema y, por lo tanto, conducen a lograr una ventaja competitiva.

**Ventaja competitiva:** actividades distintivas-productos y beneficios valorados por stakeholders.

**Estrategia:** en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Define el curso de acción para que la IES alcance el carácter diferenciador propuesto de manera que sea sostenible en el tiempo.

La estrategia está compuesta por el direccionamiento estratégico, que enuncia la manera como se lograrán los objetivos propuestos, y el plan de desarrollo, el cual fija los objetivos por alcanzar en los cinco años de su vigencia: “la generación de valor es el resultado de la estrategia” y la segunda es el “propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible”. Estas afirmaciones envuelven el concepto de estrategia desde la generación de valor sujeta al logro de una ventaja competitiva sostenible. Definida la generación de valor por medio del impulso de la ventaja competitiva, la IES gestiona la estrategia a través de la materialización en procesos, acciones y el establecimiento de un “patrón de ubicación de recursos”, que facilite la viabilidad y sostenibilidad de la IES.

En consideración con lo anterior, se piensa en el sentido que deben tener la misión y la visión en una IES. El profesor Raúl Sanabria (q. e. p. d.), dice que “la función u objetivo de la misión es presentar públicamente e internamente, qué es y qué pretende la organización, es la carta de presentación ante los miembros de la organización y frente a terceros”, con lo cual se hacen explícitos ante los stakeholders, “los objetivos de la organización e ilustra a los asociados respecto a qué pueden esperar del comportamiento de la organización” y se enuncia la visión como la “aspiración a mediano y largo plazo de la organización; la posición a la cual se quiere llegar y a dónde debe conducir el cumplimiento de la misión que se ha propuesto”.

Lo anterior se sustenta en lo planteado por el profesor César Toscano, denominado arquitectura institucional, que “representa a la IES en términos de la estructura de sus procesos, describe cómo opera la IES así como las relaciones inter-departamentales necesarias y los contactos con los stakeholders necesarios”.

Siendo así, la arquitectura determina los procesos de la IES, definidos por el profesor Toscano como “una serie de actividades que están lógicamente relacionadas, se ejecutan de manera repetitiva y logran un resultado específico”, alcanzando que la IES sea “descrita por su arquitectura institucional: qué hace y cómo lo hace, mostrando los flujos de autoridad y la estructura de procesos”.

buena práctica supone que el sistema cumple con las siguientes condiciones:

- **Continuo.** Es un ciclo permanente entre los componentes del sistema (direccionamiento-implementación-evaluación-mejoramiento).
- **Colectivo.** Refleja los intereses concertados institucionalmente y el cumplimiento de las metas establecidas, contando con el compromiso de los miembros de la comunidad.
- **Integrado.** Logra la articulación de todos los procesos institucionales (misionales, estratégicos y de apoyo).
- **Reconocimiento de tendencias.** Es necesario fijar las tendencias (conocimiento, globalización, empleo, política nacional, competencias nacionales, entre otros) con el fin de acercar más la respuesta institucional a las demandas existentes.



Se lograría entonces una buena práctica en la medida en que se obtenga un sistema orientado a resultados, como se observa en el cuadro 39.

### Situación problema

Se deberán definir las metas<sup>54</sup> institucionales y los criterios sobre los cuales las unidades académicas definen sus planes, haciendo hincapié

en cuáles son las condiciones sobre las que se toman decisiones; por lo tanto, la definición de las metas dan un marco sobre el cual se espera la coherencia de los planes de las facultades o unidades académicas y administrativas con la estrategia institucional. Algunos de los aspectos se observan en el cuadro 40.

Cuadro 39. Planeación por resultados

Sistema de planeación orientado a resultados				
Engranaje y sincronización: evidencia del engranaje entre el plan, la organización y los resultados esperados				
Gobernabilidad	Procesos	Organización	Recursos	Evaluación y mejoramiento
Fortalecimiento de los órganos colegiados.	Articulación efectiva entre estrategia y procesos.	Despliegue en la organización (responsabilidades en la dirección y en la estructura).	Asignación de recursos coherente con la estrategia institucional.	Decisiones basadas en una evaluación continua de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cumplimiento de la estrategia.</li> <li>• La eficiencia de los procesos.</li> <li>• La eficacia de la organización.</li> </ul>

Información: continua, confiable, útil, veraz, oportuna, única.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 40. Caracterización del problema

Identificación de las variables involucradas: para este caso es fundamental incluir las variables asociadas con la esencia de las IES como aprendizaje e investigación y los cambios que se requieran para lograr cumplir con la oferta hecha, como en profesores, recursos, entre otros.	
Valor observado	Valor esperado
<b>Estudiante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de ingreso.</li> <li>• Permanencia.</li> <li>• Evaluación.</li> <li>• Grado.</li> </ul>	<b>Estudiante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualificación del ingreso (región, examen, género, competencias).</li> <li>• Carga, repitencia, tiempo de grado.</li> <li>• Resultados.</li> <li>• Requisitos de grado.</li> </ul>
Valor observado	Valor esperado
<b>Programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características.</li> <li>• Diseño del perfil del egresado.</li> <li>• Resultados.</li> </ul>	<b>Programa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de aprendizaje.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Evaluación del aprendizaje.</li> </ul>
<b>Investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Consolidación.</li> <li>• Redes.</li> </ul>	<b>Investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados obtenidos-publicaciones.</li> <li>• Grupos.</li> <li>• Investigaciones desarrolladas con otras IES.</li> </ul>
<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos financieros.</li> <li>• Capacidad instalada de la IES (físicos, tecnológicos y bibliográficos).</li> </ul>	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos del desarrollo de la estrategia (inversión y operación).</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos disponibles y demanda de recursos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<sup>54</sup> Miller, Barbara, *Assessing organizational performance in Higher Education*, Nueva York, Wiley, 2007.

### Coherencia entre misión y visión

El proceso de planeación debe ser sencillo, mas no simple, fundamentado en su misión, que recoge la riqueza de la IES y, por lo tanto, todas las condiciones que han hecho factible su desarrollo. El conocimiento de la misión y la visión es el lugar de encuentro para el diseño del sistema de planeación; es decir, éstas serán

las anclas para determinar qué tan efectivo es el sistema, y en la medida en que se conozcan las condiciones de entorno que afectan a la IES se logrará un mayor impacto en la sociedad donde se desempeña. En el cuadro 41 se observan algunas de las condiciones que afectan este desempeño. En el cuadro 42 se resaltan algunos de los aspectos de la formulación de la misión-visión.

Cuadro 41. Condiciones del entorno

Exigencia de una economía cada vez más globalizada	Limitación de recursos	Tipo de estudiantes	Condiciones de demanda nacional	Demandas de las IES públicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento del producto de la IES en un espacio cada vez más interrelacionado e integrado mundialmente.</li> <li>Inserción del egresado en un mercado laboral más amplio.</li> <li>Equivalencia y homologación de títulos y estudios con IES nacionales y extranjeras.</li> <li>Investigaciones desarrolladas conjuntamente en redes mundiales.</li> <li>Conocimiento de amplio espectro en el pregrado que pueda ser aplicado en distintos entornos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de ingresos.</li> <li>Racionalidad en los gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento y desarrollo de las competencias de los estudiantes.</li> <li>Cambios en metodologías pedagógicas en la educación superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vínculos de la producción del conocimiento con los problemas del país (industria, orden público, economía).</li> <li>Disposiciones del gobierno en asuntos de política educativa y de evaluación (exámenes de Estado, Ecaes, acreditación, registros calificados).</li> <li>Financiación del Estado para estudios de pregrados, posgrado e investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus condiciones demográficas.</li> <li>Requerimientos de cambios en la infraestructura con los mismos ingresos.</li> <li>Precisión financiera para la retención y el crecimiento.</li> <li>Tensiones entre la autonomía institucional y la intervención estatal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 42. Coherencia con la misión-visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Aprendizaje Autonomía Responsabilidad social						Palabras asociadas: Centrado en el estudiante Excelencia Diversidad					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X			X			X			X		

Fuente: elaboración propia.

## Identificación de cambios sustantivos

### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta

Sí

El primer ejercicio es verificar que los procesos existentes faciliten el cumplimiento de la estrategia y no al contrario, es decir, supeditar la estrategia a los procesos existentes. Lo más conveniente es simplificar al máximo los procesos, definidos como actividades para transformar unas entradas (insumos, requerimientos) en salidas con valor agregado (productos, servicios). Las actividades asociadas a procesos cumplen los siguientes requisitos:

- Existe una lógica en su relación.
- Se ejecutan de forma repetitiva.
- Logran resultados específicos.
- El resultado es repetible.

Estos procesos deben estar articulados en la cadena de valor, que es la representación general de los procesos (misionales, estratégicos y de apoyo), que en su interacción maximiza la misión y garantiza la sostenibilidad y el reconocimiento de la sociedad en general. La cadena de valor refleja la forma en que se desarrolla valor social por medio de una combinación única entre los factores de costo (consumo de recursos para lograr su misión) y calidad (factor diferenciador) para dar un producto propio como: programas de pregrado y posgrado, cursos de educación continua y productos de investigación y consultoría. Así se logra el reconocimiento de la sociedad de esos productos que se manifiestan en empleabilidad de los egresados, publicaciones de las investigaciones desarrolladas o la asistencia a eventos, donde se promueve el contacto con la sociedad.

Existen tres tipos de procesos por función que hacen parte de la cadena de valor:

- Misionales: son los procesos esenciales (docencia, investigación y relación sector externo).
- Estratégicos: son aquellos que sustentan la estrategia institucional (p. ej., internacionalización, consecución de recursos) y que logran orientar esfuerzos aislados.
- Apoyo: son los procesos necesarios para gestionar los recursos institucionales (tangibles e intangibles).

Y, a su vez, estos tipos de procesos por su condición de jerarquía, se clasifican en:

- Macroprocesos: representación global de los procesos asociados a la cadena de valor y permiten comprender la esencia de la IES desde sus procesos.
- Procesos de primer nivel: componen los macroprocesos y reflejan las actividades necesarias para su desarrollo.
- Procesos de segundo nivel: actividades que están lógicamente relacionadas, se realizan de manera repetitiva y logran un resultado específico.
- Procesos de tercer nivel: discriminación ordenada de actividades que representan un ciclo y respaldan procesos.

### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

Sí

Las IES son organizaciones,<sup>55</sup> pero no organizaciones como cualquier otra; son al mismo tiempo personas jurídicas y comunidades. Como entidades legales tienen derecho a nombrar a sus autoridades, contratar personal administrativo y docente, firmar contratos, adquirir propiedades, etc.; cuentan con un consejo superior que representa intereses diversos y a veces distantes al de la IES; constituyen una comunidad de profesores y estudiantes, y tejen diversas relaciones con intereses e información de distinto tipo. Se puede afirmar que existen muchos tipos de autoridad (jerárquica, por conocimiento, etc.).

En este contexto, se requiere un novedoso diseño organizacional que sustente la estrategia, pero que a la vez sea comprensivo a la particularidad de cada IES y tenga un alto grado de flexibilidad, para responder efectivamente a las demandas de un entorno altamente cambiante.

Se busca una coherencia organizacional entre los servicios que comúnmente se llaman centrales o los que son exclusivamente administrativos con los que son administrativo-académicos y los exclusivamente académicos. La relación con los stakeholders no permite una toma de decisiones improvisada y carente de entrega de valor; exige que la operación de cada ámbito esté acoplada a los objetivos. En muchos casos, el logro de las metas previstas en el sistema de planeación está condicionado al tipo de organización definida, al flujo de información y a la tecnología disponible.

Por esto, se habla de necesitar una estructura flexible, es decir, que se ajuste rápidamente a los requerimientos de la estrategia y que en su tejido horizontal y vertical tengan las anclas necesarias para que en cada tipo de relación se logren los resultados esperados y así conseguir que los costos sean menores: la estructura opera mejor cuando es flexible, es decir, si puede cambiar rápidamente cuando se precisan formas nuevas.

Algunos de los cambios se dan en la definición de las funciones propias de los cargos. A continuación se ejemplifican las del rector, vicerrector académico y director financiero con el fin de tener una referencia de dichos cambios:<sup>56</sup>

- Responsabilidades del rector:
  - Liderar el proceso de planeación que implica comprometer a los directivos, comunicar las decisiones y lograr las aprobaciones del consejo superior.
  - Mantener un clima organizacional que motive el cumplimiento del plan y que logre un sentido de pertenencia de los miembros de la IES.

(Cont.)

<sup>55</sup> <http://catalogo.bcn.cl/ipac20/ipac.jsp?session=129B5072K92E0.687733&profile=bcn&uri=full%3D3100001~!237404~!0&booklistformat=#focus>

<sup>56</sup> *Ibidem.*

Respuesta

Sí

(Cont.)

- Sustentar las decisiones en un diseño de la administración que logre efectivamente cumplir con el plan por medio de una capacidad de dirigir innovaciones en la estructura y la cultura.
- Vicerrector académico:
  - Dirigir currículos, programas y opciones.
  - Mantener la reputación académica.
  - Gestionar la admisión y retención.
  - Gestionar la vida estudiantil.
- Oficina del director financiero:
  - Establecer la investigación institucional y la definición de costos respaldados en el presupuesto y la planeación con información que muestre plan financiero y política de inversión.
  - Desarrollar modelos financieros que estén amarrados al plan estratégico.
  - Prover análisis del impacto del cumplimiento de la estrategia.
  - Apoyar a los que toman decisiones de cambio.

### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

La esencia del cambio a planeación por resultados es modificar la manera como se asignan los recursos financieros. Se sugiere que cumplan con las siguientes condiciones:

- Definir por qué se necesita que sea explícita la articulación con el plan estratégico.
- Justificar los ingresos y costos anuales.
- Sincronizar los costos y los ingresos con las políticas de inversión y la agenda de largo plazo, para motivar la consecución de recursos a largo plazo.
- Mostrar los riesgos y hacer recomendaciones para el mejor manejo financiero.
- Relacionar el presupuesto operacional con el presupuesto de capital y el flujo de caja.
- Distinguir claramente entre los ingresos continuos y los ingresos eventuales.
- Evidenciar el impacto de las nuevas inversiones.
- Articular el presupuesto de mantenimiento con el plan del campus.
- Prover fondos de contingencia.
- Utilizar *benchmarking* en la elaboración de presupuesto.

Para el logro de lo anterior se apoya en distintos modelos de planeación financiera que incluyen:

- Predecir ingresos y egresos de los siguientes cinco años o más y detectar futuras implicaciones de las decisiones financieras, mirando especialmente:
  - Efectos totales de la compensación de profesores y los promedios de promoción.

(Cont.)

Respuesta

Sí

(Cont.)

- Fondo patrimonial: el promedio de crecimiento y retorno sobre la inversión y la incorporación de nuevos auxilios.
- Los costos de largo plazo de un nuevo programa o la decisión de eliminar un programa por su no sostenibilidad de largo plazo.
- Costos totales del apoyo financiero y la variación promedio que incrementa matrículas y becas.
- Efectos de las matrículas y las becas por decisiones de los recursos que vienen del Estado.
- Los modelos deben tener en cuenta:
  - Inflación, fondos anuales y campañas.
  - Niveles de apoyo estatal.

Un buen modelo financiero respalda las decisiones; puede hacer entender y dar el control de los posibles resultados, y se sugiere que incluya:

- Unidad de análisis. Identificar las unidades de análisis, por ejemplo, los costos asociados al estudiante.
- Las funciones u otros ítems para realizar las predicciones. Ingresos por fuentes o costos por funciones son las más comunes.
- Las costos por funciones, que incluyen costos asociados a docencia, costos de apoyo (biblioteca), servicios de los estudiantes (admisión, deporte y asuntos académicos), respaldo institucional (rector, vicerrectores, decanos), servicios auxiliares (comida, librería, programas de verano). Cada ítem debe incluir salarios y beneficios, costos (viajes, consultorías, entre otros), utilidades y depreciación.
- Período de predicción. Más de cinco años no es confiable. Se debe fijar una línea base y auditar resultados en cada año y después del segundo realizar los ajustes necesarios. El largo plazo se basa en las decisiones o situaciones anuales, pero se debe saber qué implican las decisiones de costos (las que más fácilmente se pueden determinar) y las de ingresos sólo las que son continuas, es decir, que son predecibles como los ingresos de matrículas, no deben suponerse cambios súbitos o ingresos extraordinarios en las predicciones, como las donaciones.
- Supuestos. Es la base de las predicciones. Porcentajes basados en los datos históricos, aunque se puede mantener lo histórico, se deben tomar decisiones, por ejemplo, si se han venido aumentando los salarios en un 4%; pero si la competencia decidió un incremento del 5%, se puede realizar ese supuesto.
- En este esquema es necesario identificar un indicador que dé cuenta de la realidad de la IES, definida como signo vital. Los costos reales de los estudiantes en IES públicas y privadas son comparables, así como las que están al mismo nivel en calidad y prestigio, en términos de salarios, beneficios, facilidades y buenos servicios. La mayor diferencia es en el precio, que es cargado al estudiante o es subsidiado por el Estado.

(Cont.)

## Respuesta

Sí

(Cont.)

- Total de costo y matrículas. Relación muy importante como indicador para saber qué se está subsidiando en la IES. Cortar costos es llevar el mismo servicio con más economía.

Por esta razón el papel del ejecutivo superior es clave: se requiere liderazgo para que este proceso de rendición de cuentas se perciba no como un control externo, sino como un sistema de mejoramiento continuo de la calidad.

Esto es un cambio cultural profundo, y toma tiempo, pero pueden obtenerse resultados si se persiste en ello, y si las personas en todos los ámbitos de la estructura organizacional son sujetas a responsabilidad, con sanciones o incentivos, por los compromisos que adquieren.

### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

## Respuesta

Sí

Los cambios más significativos se dan en dos aspectos: el primero, en la implementación o fortalecimiento de un sistema de monitoreo y control, y el segundo, en la definición de las funciones propias del consejo superior.

En la implementación de sistemas de monitoreo y métodos de evaluación para asegurar que la IES se está dirigiendo hacia los objetivos deseados, el progreso debe marcarse mediante hitos y mediciones, y éstos a su vez tienen que ser susceptibles de auditoría por la opinión tanto interna como externa.

En la práctica esto significa que el equipo directivo y la unidad técnica responsable del seguimiento y evaluación tendrán una información útil, válida y oportuna, no sólo acerca de la ejecución del presupuesto, sino del logro de los objetivos y de la progresión general del plan de desarrollo.

El mecanismo más efectivo para crear estos sistemas de rendición de cuentas es que las propias unidades académicas definan sus objetivos y prioridades dentro del marco de la estrategia general de la IES, y pedirles que amalgamen las perspectivas y planes de los grupos académicos, programas y unidades dentro de sus jurisdicciones.

El sistema total de rendición de cuentas tiene sentido y llega a ser transparente en el contexto de una cultura de la evaluación; mientras que en algunos sistemas académicos esta cultura puede estar firmemente establecida; no es el caso en general de los países en desarrollo.

El segundo cambio se da en las competencias del consejo superior. A continuación se listan algunas sugerencias para su definición:

- Promover en el largo plazo: qué se quiere que suceda en la IES, qué deben conocer para garantizar el éxito.
- Asegurar que se apliquen las normas y regulaciones vigentes.

(Cont.)

## Respuesta

Sí

(Cont.)

- Asegurar que se tienen las facilidades necesarias para alcanzar el largo plazo.
- Vigilar el desarrollo de la gestión institucional.
- Facilitar la mediación para lograr la consecución de otros recursos.
- Establecer políticas de riesgo.

La profesora Regina Herlinger, de The Business School, desarrolló cuatro preguntas para los miembros de los consejos directivos de las IES, con el fin de mirar si tienen estrategia y si su rol es sistemático en la medida y control, para asegurar la óptima transformación organizacional:

- ¿Las metas son consistentes con los recursos financieros?
- ¿La organización practica una itinerancia entre el largo plazo y el corto plazo?
- ¿Las fuentes y el uso de los fondos es articulado?
- ¿La organización es sustentable?

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

Los procesos de planeación por resultados afectan todos los ámbitos de la autonomía; por lo tanto, en este capítulo sólo se hace hincapié en lo que tiene relación con la evaluación (cuadro 43).

### Stakeholders

En esta buena práctica no se define el valor que se le da a cada stakeholder, sino el análisis que se debe hacer para incorporarlo en el desarrollo del plan estratégico: “la generación de valor es el resultado de la estrategia”.<sup>57</sup> En principio, si son instituciones “multiproducto”, pueden ser muchos los grupos de interés a los cuales afecta la acción o no acción de las IES: “Ejemplos de stakeholders claves son los padres, asociaciones de apoderados, docentes, personal no académico, ex alumnos, empleadores, entidades de financiamiento, comunidades locales, comunidades de profesionales y alumnos”.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Velandia, ob. cit.

<sup>58</sup> Ibídem, p. 23.

Sus intereses son los que están definiendo en gran medida las respuestas de las IES: “no está sellado con respecto a lo que pasa en el mundo, está afectado por lo que entra (bachilleres), está conectado con lo que pasa en el mercado laboral (gobierno y en el mercado), también se le exige interacción con las comunidades locales, nacionales, regionales y globales, con posibles donantes”.<sup>59</sup> Los stakeholders determinan en gran medida el quehacer de la IES, por lo tanto, debe entenderse, al menos, lo siguiente:

- ¿Quiénes son los grupos de interés?
- ¿Cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas?
- ¿Qué los motiva a relacionarse con la institución?
- ¿Qué tan satisfechos están?

Entendida su satisfacción como el grado en el cual los grupos de interés creen que el

servicio satisface o excede sus expectativas. Es necesario tener en cuenta que otros pueden resolver sus expectativas; por ello se debe saber qué hacer para retenerlos. Lograr que la entrega de valor sea efectiva implica reconocer en la IES quiénes están vinculados con ellos y evidenciar los canales sobre los cuales hay que trabajar, a fin de producir resultados con valor para ambas partes. En consecuencia, para lograrlo se debe evaluar la satisfacción y examinar:

- ¿Qué? Están satisfechos con los servicios ofrecidos (docencia, investigación, medio externo).
- ¿Cómo? Están satisfechos con la forma (por ejemplo, presencialidad, no presencialidad), el tiempo (oportunidad del servicio), el modo (la pedagogía) y la calidad en los servicios de apoyo (los tiempos de respuesta, de pago), entre otros.

Cuadro 43. Ámbitos de autonomía relacionados con la evaluación

Ámbito	Componente	Participa o está involucrado en la buena práctica
Académico	Programas	...
	Profesores	...
	Estudiantes	...
	Investigación	...
Financiero	Ingresos	...
	Egresos	...
Gestión o administrativo	Gobierno	...
	Vínculos	...
	Estructura	...
	Recursos	...
	Aseguramiento	Evaluación: Las condiciones de entorno: ¿cómo esas condiciones afectan a la IES y a la competencia?: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo afecta esto a los diferentes programas.</li> <li>• Cuáles son los efectos en la estructura financiera.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<sup>59</sup> *Ibidem*, p. 23.

### Aprendizaje

El volumen de recursos involucrados, su diversa procedencia y mayor regulación, entre otras presiones, han hecho necesaria la profesionalización de la administración y de los administradores. Estas expectativas de capacidad de gestión y de entregar resultados provienen, no en poca medida, de estudiantes, proveedores, socios comerciales, agencias públicas y variados constituyentes externos que ya no están dispuestos a tolerar demoras o un servicio deficiente, solamente porque están tratando con una IES. Ellos exigen respuestas efectivas en tiempo real y presionan aún más hacia este giro administrativo experimentado en la educación superior.

El ejercicio de planeación por resultados exige una claridad en los fines, con el propósito de que sea posible organizar la IES para alcanzarlos. Entre otras, se deben articular las decisiones financieras y los requerimientos de recursos humanos (en pro de la estrategia, la misión y visión de la organización); esto es, determinar el costo total de las metas y prioridades.

### Nombre de la práctica: Planeación del campus

#### ¿Por qué se considera que esta es una buena práctica?

La infraestructura física es uno de los activos más importantes de la IES y hoy en día representa alrededor del 20% de los costos de funcionamiento.<sup>60</sup> Aunque lo anterior tiene un peso importante en las decisiones de intervención, es mayor el peso de contar con el espacio apropiado para el proyecto académico y la investigación. Por medio de la intervención física del campus se espera que se

pueda materializar un proyecto académico y de investigación necesario para el logro de los objetivos propios de la misión.

En el cuadro 44 se detallan algunos lineamientos sobre la formulación del plan del campus, pues la infraestructura debe ser resultado de los requerimientos de los procesos de aprendizaje.

Para el desarrollo de la buena práctica es necesario contar con tres elementos: (1) información detallada del campus, para así tomar decisiones cualitativas (calidad del espacio) y cuantitativas (cantidad de área) informadas; (2) normativa, pues ésta determina la capacidad de desarrollo del campus en coherencia con las disposiciones donde la IES se encuentre localizada, y (3) estándares o referentes de condiciones a las cuales se espera llegar. Al respecto existen estudios tanto nacionales como internacionales que detallan condiciones espaciales para tipos de metodologías docentes.

Los procesos de planeación se desarrollan cumpliendo las fases de metodologías tradicionales, como son: diagnóstico y análisis, evaluación de alternativas y formulación. Se sugiere adicionalmente contar con dos escalas de intervención: una macro, que define los lineamientos generales a largo plazo con alta flexibilidad acorde con la dinámica del conocimiento, y una micro, que garantiza la máxima optimización de la capacidad instalada.

### Coherencia entre misión y visión

La coherencia entre la misión-visión con las intervenciones en el campus es fundamental, pues es una forma de evidenciar la intención de la IES para con sus distintos stakeholders. Ahí es donde se refleja la excelencia, la innovación y la responsabilidad con los usuarios y con las condiciones del entorno. En el cuadro 45 se dan ejemplos de cómo algunas palabras que se incluyen en la misión-visión se pueden

<sup>60</sup> Velandia, Claudia, *Plan del campus Universidad de los Andes*, Bogotá, 2010.

materializar en el ejercicio de planeación del campus.

En cuanto a las palabras que se incluyen en el desarrollo del campus y que orientarán

las decisiones de intervención en el campus, en el cuadro 46 se mencionan las más comunes que, en general, se incluyen en la intervención física.

Cuadro 44. Lineamientos para la formulación del plan del campus

Proyecto académico	Planeamiento y diseño integrado	Articulación con la ciudad	Administración	Vivir el campus
El espacio físico debe apoyar el desarrollo del proyecto curricular: con espacios flexibles, ambientes que propicien el aprendizaje y la investigación.	Es deseable que en la planeación se integren las necesidades académicas (innovaciones curriculares) con el desarrollo de los proyectos en armonía con las condiciones de entorno físico y con la sostenibilidad en buenas condiciones de la infraestructura.	El diseño del campus debe prever la armoniosa relación con la ciudad y con las áreas vecinas, para que propenda por el menor impacto negativo (deterioro, usos transitorios), y con la promoción de proyectos que promuevan la integración ciudadana.	Debe ser comprensiva a los requerimientos del desarrollo curricular, optimizando la capacidad instalada y buscando la eficiencia en el uso de las instalaciones propendiendo por un uso con características ambientales ejemplares.	Se consolidará la invitación a lugares seguros y memorables que contribuyan al desarrollo personal, social, cultural en un ambiente de bienestar. Mantendrá su riqueza cultural y patrimonial que cultive en la comunidad un espacio de respeto y que promueve la diversidad.
Espacio para la innovación	Sostenibilidad	Lugar de encuentro con la ciudad	Ejercicio ambiental	Construcción de comunidad
Integrado	Comprometido	Conectado	Verde	Accesible

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 45. Atributos para el diseño de la infraestructura

Palabra	Atributos
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campus para el aprendizaje: desarrollo activo del estudiante. Aprender haciendo-experimentando-viviendo.</li> <li>• Campus diverso: respeto por la historia arquitectónica y nuevas intervenciones armónicas con las preexistencias y el paisaje.</li> <li>• Infraestructura acorde con los requerimientos de docencia e investigación.</li> <li>• Campus motivador: en la experimentación permanente y en la construcción de desarrollos tecnológicos.</li> </ul>
Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de comunidad con transparencia e igualdad en la atención de requerimientos y en la posibilidad de acceso por parte de todos los miembros de la comunidad.</li> <li>• Seguro: manejo integrado de la seguridad con criterios de aprendizaje.</li> </ul>
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto financiero del desarrollo de un proyecto desde su diseño hasta su operación.</li> <li>• Incluyente de las proyecciones de población.</li> <li>• Flexible en su uso.</li> <li>• Óptima asignación que privilegie la eficiencia y la efectividad.</li> </ul>

Fuente: tomado de Maurix Suárez. “Planeación del campus Uniandes”, conferencista invitado al Módulo de planeación por resultados.

Cuadro 46. Coherencia con la misión-visión

Misión						Visión					
Excelencia Aprendizaje Responsabilidad Sostenibilidad						Articulación Flexibilidad Interdisciplinariedad Aprendizaje activo Innovación					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
	X		X			x			X		

Fuente: elaboración propia.



### Definición de situación problema

La intervención del campus está asociada con mejorar sus relaciones con el entorno inmediato y con garantizar que la capacidad instalada albergue las proyecciones de crecimiento en el largo plazo o, por lo menos, prevea cuáles serán las demandas de espacio físico. Para tomar decisiones que respondan a esas expectativas, en el cuadro 47 se enuncian las condiciones generales de intervención. Como se observa, habrá una valoración macro (máxima capacidad y relación con el entorno) y una micro (demandas particulares en cada una de las unidades académicas y servicios de la IES).

Avanzar en la categorización de los problemas del campus implica que la IES cuente con información confiable y estandarizada dados los tipos de espacio; por ejemplo, distinción clara entre espacios académicos (salones, laboratorios y talleres) y administrativos (oficinas y salas de reunión) o de servicios (bibliotecas, cafeterías, lugares de estudio o pago de matrículas). En el cuadro 47<sup>61</sup> se describen algunos de los problemas que se espera resolver con la intervención en el espacio físico de la IES.

#### Usos:

Se clasifican en tres categorías y éstas, a su vez, tienen subdivisiones, como son:

- Académicos:
  - Aulas generales: son aquellos espacios diseñados para cubrir el mayor porcentaje de docencia; por lo tanto, deben ser flexibles y cubrir una gama de tamaños que corresponda con el diseño curricular.
  - Aulas especializadas: tienen un amueblamiento que responde a prácticas particulares de docencia (arte, arquitectura, diseño, música)
  - Aulas públicas de cómputo: son espacios para el trabajo independiente del estudiante, con *software* especializado para su trabajo, servicio de impresión y fotocopiado.
  - Laboratorios: corresponden a los requerimientos de investigación e innovación y su capacidad debe ser coherente con los tamaños de atención de docencia.
- Administrativas-académicas:
  - Oficinas administrativas-académicas: secretarías, archivos, salas de reunión o servicios particulares.
  - Oficinas de profesores: se asignan para profesores de planta, cátedra que comparten espacios dotados con equipos de cómputo.
  - Áreas para estudiantes doctorales y asistentes graduados.
- Servicios:
  - Ventanilla: lugares diseñados con capacidad para atender períodos pico de trámites de estudiantes, proveedores y empleados.
  - Cafeterías.
  - Áreas deportivas.
  - Biblioteca.
  - Apoyo al aprendizaje: espacios para que el estudiante pueda desarrollar su aprendizaje activo.

Claudia Lucía Velandia

<sup>61</sup> Velandia, Claudia. *Plan director del campus Uniandes*, Bogotá, 2006.

Cuadro 47. Caracterización del problema

Identificación de las variables involucradas: impacto, calidad, cantidad, operación	
Valor observado	Valor esperado
Planeación macro (comprende las transformaciones generadas en el entorno inmediato por la existencia de la IES y los requerimientos generales del campus para su desarrollo, como accesibilidad, redes de infraestructura, servicios)	
<p>Factor de congestión: Carga máxima de diseño inicial de las redes (viales, tráfico y de servicios) que sirven a la IES/carga real con que están operando (por ejemplo, una vía fue diseñada para atender transporte privado y está atendiendo transporte público. Se dice que esa vía tiene una sobrecarga o un factor de congestión alto.</p>	<p>Factor de congestión: Disminución en el valor del factor de congestión, definido por medidas que tomó la IES en su planeación física; por ejemplo, cambio en la movilidad de la zona inmediata o mejora de las redes de servicio que sirven a la IES.</p>
<p>Factor de configuración físico-espacial: Cambios físico-espaciales (alturas, usos, densidades) por la existencia de la IES en su entorno inmediato. Por ejemplo, un impacto alto es el cambio de uso con la aparición de lugares para fotocopias, restaurantes, entre otros.</p>	<p>Factor de configuración físico-espacial: Regularización de los usos y cambios del entorno inmediato que disminuyan el proceso de deterioro del entorno inmediato de la IES.</p>
Valor observado	Valor esperado
<p>Políticas de intervención del campus: Definición de condiciones que promuevan el uso efectivo de los espacios y que incorporen lineamientos para la intervención del campus de acuerdo con las consideraciones académicas (flexibilidad, accesibilidad, integración, disponibilidad tecnológica, máximo uso de la capacidad instalada).</p>	<p>Algunos ejemplos de la aplicación de las políticas definidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salones con mobiliario adecuado para clase magistral y que se transforman en salones para el aprendizaje basado en problemas que requiere trabajo en grupo.</li> <li>• Porcentaje de salones dotados de tecnología.</li> <li>• Porcentaje de salones magistrales que se usan a la semana en número de horas (70 horas es una buena práctica para jornadas completas) y en el 90% de sus puestos disponibles (si tiene 100 sillas por lo menos los cursos asignados tienen 90 estudiantes).</li> </ul>
<p>Proyección de crecimiento de población:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes existentes en el momento 0 del plan.</li> <li>• Número de cursos que toman esos estudiantes por tipo (magistral, laboratorio, taller, seminario, entre otros).</li> <li>• Número de profesores que atienden esa docencia en el momento 0.</li> <li>• Número de administrativos que operan el campus en el momento 0.</li> </ul>	<p>Proyección de crecimiento de población:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes proyectados, por lo menos, en una cohorte.</li> <li>• Número de cursos que se proyectan en consideración con el crecimiento de la población en, por lo menos, una cohorte de estudiantes.</li> <li>• Número de profesores que atienden esa docencia proyectada.</li> <li>• Número de administrativos que se requieren para atender esa población proyectada (cuando hay incorporación de servicios nuevos es necesaria esa proyección).</li> </ul>
<p>Inversión y operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto de recursos que se invierten en el crecimiento de la planta física de la IES.</li> <li>• Porcentaje del presupuesto de operación que se asigna al mantenimiento del campus.</li> </ul>	<p>Inversión y operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto de recursos que se requieren para inversión en el plan del campus.</li> <li>• <math>\Delta\%</math> de presupuesto que se requerirá para la operación del campus posterior a la inversión hecha.</li> </ul>
Planeación micro (comprende los ajustes que se realizan en el espacio físico existente, dada la construcción de nuevos espacios y la atención a los requerimientos particulares de las facultades. Éstos deben ser coherentes con las políticas de la planeación macro).	
<p>Condiciones físico-espaciales: Condiciones físico-espaciales actuales de un espacio X (capacidad, mobiliario, infraestructura, accesibilidad y relación con otras actividades) con valoración (de acuerdo con el estándar alto, medio o bajo).</p>	<p>Condiciones físico-espaciales: Condiciones físico-espaciales proyectadas de un espacio X (capacidad, mobiliario, infraestructura, accesibilidad y relación con otras actividades) con alto estándar.</p>
<p>Requerimiento de programa académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios que atienden particulares del currículo (aulas, talleres y laboratorios).</li> <li>• Población actual del programa (profesores, estudiantes y administrativos).</li> <li>• Uso actual en horas de cada espacio.</li> </ul>	<p>Requerimiento de programa académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio para atender los cambios curriculares o mejoras de acuerdo con el currículo existente (ideal que se tenga un referente de ese espacio en otra IES bien sea nacional o internacional).</li> <li>• Proyección de población (profesores, estudiantes y administrativos).</li> <li>• Uso proyectado de cada espacio buscando la máxima eficiencia en su uso sin deterioro de la calidad docente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Identificación de cambios sustantivos

### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta	<p>Para la intervención de planta física con criterios de eficiencia, transparencia y buscando la optimización de la capacidad instalada se requieren ajustes. Se sugiere que se estructuren tres tipos de procesos: tácticos, operativos y de mantenimiento.<sup>62</sup></p> <p>Tácticos: Comprenden todas aquellas acciones que se dejan previstas en el plan director del campus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escala macro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Planeación e incorporación de las demandas del desarrollo académico: interacción con las distintas unidades y un acuerdo explícito de lo que comprenderá el plan de desarrollo.</li> <li>— Desarrollo: que incluye la ejecución del diseño (se puede hacer externa o internamente; siempre buscando la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos y economías de escala), que debe contar con la entrega de los estándares de planta física, aprobación o licencias: que estarán a cargo de quien diseña el proyecto acogiendo la normativa vigente y ejecución de proyecto que se puede hacer directamente o con contratación externa, buscando los mismos objetivos del diseño.</li> <li>— Evaluación: se debe realizar un cierre del proyecto para verificar el cumplimiento de las expectativas iniciales y aprender de la experiencia. Esta evaluación incluye: calidad del diseño, cumplimiento de expectativas frente a los requerimientos del programa en calidad y cantidad, desarrollo del proyecto (tiempo, calidad y presupuesto).</li> </ul> </li> <li>• <b>Escala micro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Comprende las mismas fases que la escala macro, pero resalta el trabajo con la unidad académica o administrativa en el detalle del programa.</li> <li>— Información detallada de las condiciones de calidad y cantidad de los espacios existentes para realizar actividades de habilitación de esos espacios a nuevas demandas de uso.</li> </ul> </li> </ul> <p>Operativos: facilita las condiciones necesarias para generar en el habitante universitario el sentido de pertenencia necesario, que promueva la urbanidad y el civismo dentro del campus. Para esto, por cada tipo de sistema que estructura el campus (movilidad, infraestructura, equipamientos, entre otros) se define un operador o responsable de liderar toda la operatividad del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Movilidad y accesibilidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Accesibilidad y seguridad: debe garantizar que todos los espacios sean accesibles a todos los miembros de la comunidad, en especial a los que tengan algún tipo de discapacidad. En cuanto a la seguridad, se debe propender por su manejo eficiente, velando por la integridad física y moral de los miembros de la comunidad.</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">(Cont.)</p>
-----------	--

Sí

Respuesta

Sí

(Cont.)

- Movilidad peatonal: las condiciones del campus hacen que deba ser pensada especialmente para peatones y, al igual que en la ciudad, hay momentos de congestión. Por ejemplo, en las IES se producen en los cambios de salón o aula de clase; ese factor se debe considerar en el momento de diseño de un espacio académico.
- Estacionamiento de vehículos y bicicletas: brindar las condiciones adecuadas para los estacionamientos sin detrimento de la movilidad peatonal.
- **Zonas verdes y libres:**
  - Se debe mantener un buen indicador de área libre por estudiante, sabiendo que este factor está condicionado por el tipo de campus. Puede ser mayor o menor la exigencia. Por ejemplo, campus urbanos tendrán más limitaciones de áreas verdes a campus localizados en áreas rurales o suburbanas. Estos espacios tienen un alto costo de mantenimiento; por lo tanto, su disposición exige una definición de manejo.
  - Las zonas deportivas deberán responder a la política que se tenga respecto a los deportes. Si hacen parte complementaria de la formación integral del estudiante, las exigencias son menores a cuando es un factor diferenciador. Por ejemplo, tener equipos deportivos que representan a la IES y que en algunos casos tienen efectos en financiación externa.
- **Servicios:** se agrupan en esta categoría aquellos necesarios para el buen funcionamiento del campus, como son los servicios públicos (baños, cafeterías y áreas de estudio). Son administrados por distintas unidades con una ubicación estudiada para tener una cobertura total en el campus.
- **Infraestructura:** se clasifica en básica, que contempla todos los servicios públicos (agua, alcantarillado, basura, luz, gas y teléfono) y los correspondientes a conectividad (internet con el respectivo ancho de banda), y en especializada, que es la exigida por espacios especiales como laboratorios y talleres (gases especiales).
- **Mantenimiento:**
  - Preventivo: busca mantener el campus en buen estado. Para ello se recomienda el diseño de un plan preventivo que permita tomar medidas preventivas y así lograr que las urgencias sean menores.
  - Actualización: llevar a estándares espacios que sufren cambio de uso o que sus condiciones de habitabilidad estén por debajo del promedio de la IES.

<sup>62</sup> *Ibidem.*

### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

Sí y no

Depende del esquema que se haya escogido para la gestión de su campus. La responsabilidad de planeación del campus es más importante que la misma operación del campus. Ahí es donde se materializan las especificaciones propias del esquema de docencia escogido, que comprende todos los requerimientos y posteriormente transmitirlos a las personas que van a desarrollar los proyectos.

### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

Lo más significativo en este apartado es tener presupuestos reales y no sólo en la etapa de inversión; también incorporar en la decisión los incrementos en la operación del proyecto, que incluye: mantenimiento, operación y reposición de equipos.

### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

Respuesta

Sí

El esquema de gobernabilidad incluye la transparencia en la toma de decisiones de intervención. Por lo tanto, se sugiere que se apoye en información confiable, compartida y reconocida por la comunidad; en general, como contenedora de la caracterización del estado en que se encuentra el campus y de los criterios que rigen la toma de decisiones para intervenir. Esta información debe ser socializada a fin de no generar falsas expectativas; por ejemplo, no es lo mismo darle prioridad a la necesidad, que atender atrasos; y así todas las intervenciones se realizan para que las instalaciones cuenten con condiciones mínimas comunes o buscar un impacto en el sector productivo. La decisión sería invertir en instalaciones que promuevan procesos de innovación en investigación; puede que esto acentúe las diferencias entre los espacios, pero para todos es transparente la decisión.

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

En esta práctica se llama la atención sobre los principales ámbitos que se afectarían (los financieros y los de gestión), pues son desde donde se interviene el espacio físico. En el cuadro 48 se incluyen dos aspectos muy importantes: el análisis de los cargos desde la óptica de los requerimientos espaciales, y la evaluación, mirada como el seguimiento a la efectividad institucional, que incluye la definición de estándares y la evaluación continua para tomar decisiones de intervención.

### Stakeholders

En el cuadro 49 se enumeran algunos de los stakeholders involucrados en el desarrollo de un plan de gestión y administración del espacio físico y los que reciben el beneficio de estas intervenciones.

### Aprendizajes

El desarrollo del campus es un proceso que involucra recursos financieros importantes no sólo para el desarrollo, sino para la operación; por lo tanto, se recomienda tomar decisiones basadas en procesos de planeación que involucren las variables necesarias (eficiencia y eficacia) y den cuenta del desempeño del espacio físico, para que así las decisiones sean tomadas con un alto grado de certeza. El plan atiende las demandas propias de la misión, sin olvidar que el campus debe ser operado de manera efectiva, logrando la sostenibilidad de las inversiones en el tiempo.

Igualmente, la espacialidad que se genere constituye un factor de referenciación para los distintos stakeholders; por lo tanto, plasma literalmente aquellos valores que la diferencian de otra o aquellas condiciones que permiten albergar de la mejor manera la intencionalidad del concepto de aprendizaje escogido. Las facilidades que se ofrezcan pueden motivar la vinculación de estudiantes o profesores, sin perder de vista que éste no es el único componente de atracción; es uno, pero no el principal. Por esto se aconseja ser cauto en las decisiones de inversión en el campus, pues su sostenibilidad en el tiempo —que significa ser vigente para los fines que fueron desarrolladas y que sus condiciones cualitativas se mantengan en un grado aceptable— demanda un flujo de recursos constante desde que se decide realizar la edificación hasta que entra en operación. En conclusión, no es sólo tomar la decisión de invertir y desarrollar, sino de involucrar en el planeamiento toda su operación.

Cuadro 48. Ámbitos de la autonomía

Ámbito	Componente	Atributo
Académico	Programas	...
	Profesores	...
	Estudiantes	...
	Egresados	...
	Investigación	...
Financiero	Ingresos	Búsqueda de financiación: soporte por parte de la empresa para intervenir o desarrollar nuevas edificaciones.
	Egresos	Inversión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño.</li> <li>• Desarrollo.</li> <li>• Dotación.</li> </ul> Operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos de mantenimiento.</li> <li>• Reposición.</li> </ul>
Gestión y administrativo	Vínculos	Convenios: buscar economías de escala con otras IES o empresas para la utilización de los espacios físicos que beneficien a ambas partes.
	Gobierno	...
	Estructura	...
	Cargos	Inventario de cargos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización: lugar en el organigrama, características de su cargo (atención al público, consideraciones de aislamiento, relación con otras instancias de la IES).</li> </ul>
	Recursos	Caracterización de los espacios por tipo de espacio, por calidad y por cantidad.
	Aseguramiento	Efectividad institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar condiciones.</li> <li>• Evaluar uso y estándares.</li> <li>• Evaluar operación.</li> </ul> Información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base única de la planoteca de la IES.</li> <li>• Información organizada de caracterización del espacio físico.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 49. Stakeholders

Nombre del stakeholder	Propuesta de valor	
Internos	Estudiantes	Confort en su vida universitaria. Motivación para el aprendizaje activo. Recursos para innovar en el aprendizaje.
	Profesores	Espacio con las características necesarias para su proyecto de vida (enseñanza y productividad científica o artística).
	Egresados	Lugar de encuentro y de referenciación.
	Directivas	Espacios confortables para su oficio. Referente para atraer recursos a la IES.
	Gobierno	Mirada internacional de las decisiones institucionales. Diversidad y solidez.
Externos	IES internacionales	Condiciones comparables a su IES; por lo tanto, existe una motivación adicional para vincularse con la IES.
	Profesores internacionales	Condiciones para desarrollar investigaciones o estancias cortas.
	Comunidad vecina	Aliado para el mejoramiento del sector de la ciudad donde comparten un espacio físico.

Fuente: elaboración propia.

## Tema: Aseguramiento de la calidad

### Conferencistas que participaron en el módulo

- Fernando Chaparro, coordinador, Consejo Nacional de Acreditación.
- Diana Díaz Hernández, jefa, Departamento de Educación Médica, Universidad de Antioquia.
- David Fernández, jefe, división de Programación Académica, Universidad de Antioquia.
- Julio García, analista de organización y sistemas, Dirección de Planeación, Universidad de Antioquia.
- María Lorena Gutiérrez, decana, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Lina María Muñoz, miembro, Comité Técnico de Autoevaluación Institucional, Universidad de Antioquia.
- Moisés Silva, director, Análisis Institucional y Aseguramiento de la Calidad, Universidad Mayor de Chile.
- Claudia Velandia, directora, Dirección de Planeación y Evaluación, Universidad de los Andes.

### Nombre de la práctica: Aseguramiento de la calidad como un proceso institucional

#### ¿Por qué se considera que ésta es una buena práctica?

Cuando se habla de proceso es porque es sólo eso, un proceso, como se expuso en la práctica de planeación por resultados. El aseguramiento no tiene que ser un evento, sino un proceso. Muchas veces se asocia el aseguramiento exclusivamente con la acreditación, y ésta debe ser vista como un producto de la cultura de la calidad y no como un fin en sí misma. Una de las agencias de acreditación

estadounidenses<sup>63</sup> sostiene que una IES tiene acreditación, porque:

- Tiene un adecuado propósito con la educación superior.
- La organización tiene recursos, programas y servicios suficientes, articulados y sustantivos para dicho propósito.
- Mantiene y especifica claramente los resultados esperados y son consistentes con la misión y apropiados a los títulos que ofrece.
- La evaluación institucional demuestra que los resultados obtenidos apoyan las decisiones y mantiene una mejora continua.

En consecuencia, es necesario que el sistema de aseguramiento de la calidad comprenda una serie de actividades que faciliten el logro de procesos de acreditación, nacional e internacional. Es importante que la IES fije un acuerdo interno sobre cuáles son aquellos atributos que dan cuenta de la calidad (en el cuadro 50 se muestra un ejemplo de atributos). Los procesos de aseguramiento de la calidad deben verse como un cambio sustancial de la forma en que se realizan las actividades; por lo tanto, es una oportunidad para mejorar<sup>64</sup> y evidenciar que sus acciones son consecuentes con lo que dice su misión y, por lo tanto, es socialmente compartida.

#### Coherencia entre misión y visión

Cuando se habla del ciclo de aseguramiento de la calidad, es vital la coherencia entre lo que se ofrece y lo que se hace. Así es como el sistema de decisiones facilita definir el alcance de lo que ofrece (programas, investi-

<sup>63</sup> www.sacs.org.

<sup>64</sup> Gutiérrez, María Lorena, “Reflexiones sobre las acreditaciones internacionales”, invitada al Módulo de Aseguramiento de la Calidad.

gación y extensión), pues necesita recursos (profesores, servicios e infraestructura) para cumplir con la calidad de la oferta y medir el impacto en el entorno donde su oferta es válida (local, regional o internacionalmente) y esta coherencia se valida o se sustenta en un sistema que mida la efectividad respecto a sus resultados, en especial los que están asociados con el aprendizaje del estudiante. En el cuadro 51 se observa que esta es una de las buenas prácticas donde la coherencia es

estructural, es decir, compete a todo el quehacer institucional.

#### Definición de la situación problema

Definir un problema del cual se parte cuando se espera implementar un programa de aseguramiento de la calidad implica estructurar preguntas que se respondan de manera continua cuando el sistema está desarrollado. En el cuadro 52 se dan varios ejemplos para orientadores en el momento de desarrollar el sistema en la IES.

Cuadro 50. Sugerencia de atributos de la calidad y validación de resultados

Atributo	Característica			
Relevancia	Carácter diferenciador por medio del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje ofrecidos.			
Integridad	Coherencia entre lo que dice (misión) y lo que hace (resultados).			
Efectividad	Capacidad de cumplir las metas que establece.			
Eficiencia	Uso de los recursos de los que dispone para cumplir con la oferta educativa.			
Resultados de aseguramiento de la calidad.				
Ecaes	Registro calificado	Acreditación	Escalafonamiento de grupos	Observatorio laboral
Resultados de aprendizaje de los estudiantes de pregrado.	Condiciones mínimas que tiene el programa para su oferta.	Cumplimiento de condiciones de alta calidad.	Clasificación de grupos de investigación de acuerdo con su productividad.	Inserción de los egresados en el mercado laboral y en el escalafonamiento salarial.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 51. Coherencia con la misión-visión

Misión						Visión					
Palabras asociadas: Excelencia Formación integral Investigación pertinente o de calidad Sin ánimo de lucro						Palabras asociadas: Cuerpo profesoral competitivo Egresados de alto desempeño Investigación reconocida Posicionamiento regional o internacional Acreditada internacionalmente Opción para estudiantes o profesores internacionales					
Impacto			Coherencia			Impacto			Coherencia		
Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
X			X			X			X		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 52. Caracterización del problema

Caracterización del problema	
Identificación de las variables involucradas: tiempo, profesores, estudiantes de la IES y estudiantes internacionales, investigación, posicionamiento, egresados	
Valor observado	Valor esperado
<p>Preguntas misionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tiene claridad del propósito institucional y se demuestra la visión de excelencia?</li> <li>• ¿Los principios que guían son claros y son entendidos por todos?</li> <li>• ¿Se ofrecen los programas y servicios correctos?</li> <li>• ¿Se demuestra mejora en la enseñanza, la investigación y los servicios?</li> <li>• ¿Se demuestra progreso en el cumplimiento de las metas?</li> </ul>	<p>Respuestas misionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe propósito y existen mediciones que demuestran la excelencia.</li> <li>• Tiene principios y el X% de la comunidad universitaria los entiende.</li> <li>• El X% de los programas y servicios demuestran resultados.</li> <li>• X% de la oferta de programas, investigación y servicios mejoran, y se tienen evidencias.</li> <li>• X% de metas cumplidas en el tiempo y con los recursos asignados.</li> </ul>
<p>Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la calidad de los programas y servicios que ofrece y con cuál IES se compara?</li> <li>• ¿Qué porcentaje de estudiantes completa sus metas de educación retención, transferencia, graduación trabajo, admisión en programas de posgrado?</li> <li>• ¿Cuántos estudiantes alcanzan el grado cumpliendo las expectativas de resultados y en cuánto tiempo obtienen el grado?</li> </ul>	<p>Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta es reconocida por su calidad y ha incrementado sus programas acreditados.</li> <li>• El X% de estudiantes completa las metas de aprendizaje que se fijaron y la IES ha disminuido el X% de deserción y la inserción laboral se incrementó en X% en tiempo y expectativas laborales.</li> <li>• El X% de estudiantes cumple con sus expectativas de aprendizaje y el tiempo de grado ha disminuido en X%, de acuerdo con el currículo diseñado.</li> </ul>
<p>Estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del cuerpo profesoral?</li> <li>• ¿Cuál es la preparación que se requiere para el futuro de la IES?</li> </ul>	<p>Estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El X% de profesores ha mejorado en su desempeño de acuerdo con su evaluación</li> <li>• El X% de profesores ha logrado cumplir su formación disciplinar de acuerdo con los programas que se ofrecen</li> </ul>
<p>Procesos y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el costo de la IES en relación con la calidad de la oferta educativa? ¿Cuál es la IES comparable?</li> <li>• ¿Se tiene una estructura que permite maximizar los recursos y demostrar el cumplimiento de las metas estratégicas?</li> <li>• ¿Qué tan productiva es la IES y qué tanto se ha mejorado respecto al pasado?</li> <li>• ¿Qué parte de la operación ha tenido cambios creativos y cuáles son los resultados de esos cambios?</li> <li>• ¿Cuántos problemas se encuentran en los procesos y cuáles son sus costos?</li> <li>• ¿Qué tan flexibles son los procesos y cómo esa flexibilidad se adapta a los requerimientos futuros?</li> </ul>	<p>Procesos y gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus costos son reales y sus costos son comparables con una IES que tiene una buena práctica en operación</li> <li>• El X% de indicadores de eficacia se cumplió y el X% de las metas se cumplió de acuerdo con el plan</li> <li>• Se ha determinado la productividad de la IES de acuerdo con sus recursos y ha incrementado en X% su productividad</li> <li>• X% de los procesos de apoyo a la innovación ha mejorado su eficiencia</li> <li>• El X% de los procesos ha encontrado posibilidades de mejora y se han reducido en X% los costos</li> <li>• El X% de los procesos son flexibles, pues han respondido a los cambios estratégicos de la institución</li> </ul>
Valor observado	Valor esperado
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se usan eficientemente los recursos, humanos, tecnológicos, financieros de bienestar o se detecta desperdicio de recursos o, en cambio, los recursos utilizados cubren las expectativas?</li> <li>• ¿Cuál es la calidad de la infraestructura, la tecnología, los edificios? ¿Con quién se compara?</li> <li>• ¿La IES cuenta con una política clara medioambiental y se ha incorporado en el diseño y operación de las instalaciones?</li> </ul>	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El X% de los recursos de la IES son usados eficientemente, se ha disminuido en X% el desperdicio de la capacidad instalada, por lo tanto, se cumple con las expectativas de utilización.</li> <li>• El X% de la infraestructura disponible es de calidad y cumple con estándares de referencia.</li> <li>• La IES cuenta con una política medioambiental y ha logrado un X% de mejora en las instalaciones existentes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



### Identificación de cambios sustantivos

#### ¿Se requieren cambios en los procesos?

Respuesta

Sí

El principal cambio se da en la implementación del aseguramiento de la calidad como un proceso interno; por lo tanto, se sugiere articular todas aquellas actividades que contribuyan al seguimiento del desempeño como parte del sistema y que esto, a su vez, respalde las decisiones institucionales dentro de un esquema de calidad.

Como parte del sistema debe verse la autoevaluación como una reflexión estructurada o valoración de sí misma, fundamentada en información cualitativa y cuantitativa que da cuenta del desempeño y la capacidad de la IES o de una unidad frente a los retos/metos y recursos. Esto con el fin de mantener la calidad, fomentar cambios positivos y orientar la mejora continua. En este sentido, las estrategias metas y recursos se identifican como un conjunto de estándares de referencia del desempeño.

#### ¿Se requieren cambios en la estructura organizacional de la IES?

Respuesta

No

El aseguramiento de la calidad en términos generales no requiere en sí mismo cambios sustantivos en la organización, pues muchas veces existen unidades de aseguramiento encargadas de liderar estos procesos sin lograr el impacto esperado, pues no ha habido cambios sustanciales en todos los miembros de la IES y su compromiso con la calidad. Entonces, el aseguramiento no es un medio, sino un fin que muchas veces se asocia con revisiones externas, como la acreditación; por lo tanto, no es sostenible en el tiempo.

#### ¿Se requieren cambios en la destinación presupuestal?

Respuesta

Sí

Los cambios en la asignación presupuestal deben ser respuesta a los resultados del aseguramiento, es decir, a lo que se determine en la evaluación y en las decisiones de mejoramiento. El plan financiero incorporará los requerimientos de las debilidades identificadas en los procesos de autoevaluación.

#### ¿Se requieren cambios en el esquema de gobierno o en la normativa de la IES?

Respuesta

Sí

Entendido desde la transparencia de las decisiones, un sistema de aseguramiento de la calidad ampliamente incorporado en el quehacer institucional es consecuencia de que las decisiones son transparentes y se basan en un mejoramiento continuo. Las decisiones no requieren explicaciones, pues por sí mismas serán sostenibles en lo que se expone a los distintos miembros de la IES.

### Ámbitos de la autonomía universitaria involucrados

En el cuadro 53 se hace hincapié en los criterios de evaluación, más que en los otros componentes de la efectividad institucional, pues se considera que es donde existe más debilidad en las IES.

Cuadro 53. Ámbitos de la autonomía

Ámbito	Componente	Atributo
Académico	Programas	Oferta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de aprendizaje.</li> <li>• Criterios de evaluación.</li> <li>• Evidencia de aprendizaje.</li> </ul>
	Profesores	Cualificación del cuerpo profesoral: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre el curso que dictan y su formación (materia y título).</li> <li>• Evaluación (estudiantes, pares y directores académicos).</li> <li>• Profesores de cátedra:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Criterios de vinculación.</li> <li>— Experiencia profesional.</li> </ul> </li> </ul>
	Estudiantes	Aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de condiciones de entrada (competencias con las que ingresan a la IES).</li> <li>• Evaluación del progreso del estudiante.</li> </ul>
	Egresados	Perfil del egresado: competencias laborales y apreciación de los empleadores del desempeño.
	Investigación	Desarrollo de la investigación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Evaluación de los resultados.</li> </ul>
Financiero	Ingresos	Composición de ingresos: incrementos de otras fuentes distintas a matrículas.
	Egresos	Operación: costos de acuerdo con la calidad de la oferta educativa.

Ámbito	Componente	Atributo
Gestión y administrativo	Vínculos	...
	Gobierno	Entes colegiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración de las decisiones coherente con la jerarquía de los entes de gobierno en la IES.</li> <li>Evaluación de la efectividad del sistema de decisiones.</li> </ul> Miembros: <ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de selección y nombramiento.</li> <li>Criterios de evaluación y renovación.</li> </ul>
Gestión y administrativo	Estructura	Configuración de la estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer la organización necesaria para la estrategia de internacionalización y moverse entre un esquema centralizado de las funciones o descentralizado.</li> </ul>
	Cargos	Descripción de funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en las descripciones funciones que faciliten la internacionalización.</li> <li>Incluir en las competencias habilidades que faciliten la educación superior (idioma, cultura).</li> </ul>
	Recursos	Recursos: eficiencia.
	Aseguramiento	Efectividad institucional: <ul style="list-style-type: none"> <li>Configurar el círculo de planeación-implementación-evaluación-mejoramiento.</li> <li>Cumplir estándares de calidad internacional en procesos.</li> <li>Acreditarse internacionalmente o buscar cumplir estándares internacionales.</li> </ul> Información <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de los sistemas de información cumpliendo estándares internacionales.</li> <li>Realización de estudios de <i>benchmarking</i> o referenciación internacional.</li> <li>Manejo de la información solicitada en <i>rankings</i> internacionales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 54. Stakeholders

Nombre del stakeholder		Propuesta de valor
Interno	Estudiantes	Logro de los resultados de aprendizaje. Servicios y sus respectivos costos coherentes con la oferta misional. Valoración en el mercado laboral de los resultados de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia.

### Stakeholders

Al ser precisos en lo que se pretende en un proceso de aseguramiento de la calidad, el primer beneficiario es el estudiante, y la razón de ser de la IES es el aprendizaje de los estudiantes. Entonces en esta buena práctica sólo se pone el relieve en la valoración de los resultados asociados con el estudiante, como se observa en el cuadro 54.

### Aprendizajes

El aprendizaje de esta práctica se resume en que todas las otras buenas prácticas son necesarias para lograr un sistema de aseguramiento de la calidad, pues garantizan que la

IES cumpla con la oferta que promulga en la misión, que se concreta evidenciando que todas sus acciones están encaminadas a lograr su compromiso social (misión) y, por lo tanto, es coherente entre lo que dice y lo que hace.

Un sistema de gestión de calidad es un esfuerzo constante y permanente, que requiere del compromiso de todas las áreas tanto académicas como administrativas, con el fin de cumplir con las metas y los objetivos trazados en la institución. En la medida que se avanza un proceso de mejoramiento de la calidad, se encuentran nuevos retos consistentes con las expectativas de sus stakeholders en el cumplimiento de la visión institucional.





La primera edición de *Guía para el desarrollo de buenas prácticas de gestión universitaria*, compilado por Claudia Lucía Velandia, se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Editorial Kimpres Ltda., calle 19 sur núm. 69C-17, Bogotá, Colombia, en junio de 2011, con un tiraje de 300 ejemplares.

La composición tipográfica se realizó empleando las familias tipográficas Sabon Lt Std 11,3/15 para el cuerpo de texto.

Ediciones Uniandes, 2011