



Las exigencias de la Alta Dirección en las Instituciones de Educación Superior en Colombia

José Gregorio Correa Yáñez, Carlos Augusto Rodríguez Santander, Jare Leandro Ugarte Mora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Cúcuta, 30 de abril de 2018



Las exigencias de la Alta Dirección en las Instituciones de Educación Superior en Colombia.

José Gregorio Correa Yáñez, Carlos Augusto Rodríguez Santander, Jare Leandro Ugarte Mora

Evaluador

Elena Del Carmen Restrepo Álvarez

Proyecto de grado en la modalidad de Investigación para optar al título de Magister en
Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Cúcuta, 30 de abril de 2018

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
INTRODUCCIÓN	9
PRIMERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Justificación.....	21
1.3 Objetivos	28
1.4 Marco referencial	29
1.4.1 Marco conceptual	29
1.4.2 Marco teórico.....	33
1.5 Metodología de Investigación	39
SEGUNDA PARTE: ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	41
2.1 Alta dirección en la educación superior	42
2.1.1 Alta Dirección Administrativa y Financiera.....	45
2.1.2 Calidad en la Educación Superior	47
2.1.3 Viabilidad en la Educación Superior	51
2.2 Habilidades gerenciales en la educación superior.....	53
TERCERA PARTE: DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	56
3.1 Dirección estratégica de Instituciones de Educación Superior	57
3.2 Dirección y Gestión Educativa en la Educación Superior	59
3.2.1 Autoevaluación Institucional.....	64
3.3 Dirección y Gestión Administrativa.....	73
3.4 Dirección y Gestión desde los órganos de Gobierno en la Educación Superior	80
3.5 Dirección y Gestión Financiera en la Educación Superior	86
3.6 Conclusiones	92
Referencias Bibliográficas	95

Índice de tablas

Tabla 1. Número de IES	14
Tabla 2. Matrícula por sector	14
Tabla 3. Cobertura.....	15
Tabla 4. Matrícula Nivel de Formación	15
Tabla 5. Porcentaje de Matrícula Nivel de Formación.....	15
Tabla 6. Porcentaje de deserción Anual	16
Tabla 7. Pruebas Saber Pro	17
Tabla 8. Programas ofertados.....	17
Tabla 9. Programas ofertados por área del conocimiento	18
Tabla 10. Grupos de investigación.....	18
Tabla 11. Títulos otorgados por año.....	19
Tabla 12. Títulos otorgados por nivel de formación	19
Tabla 13. Valor matrículas	20
Tabla No. 14-1. Clasificaciones generales a nivel mundial. Clasificación académica de universidades de Colombia	26
Tabla No. 14-2. Listas de clasificación por número de publicaciones. Clasificación académica de universidades de Colombia	26
Tabla No. 14-3. Clasificación CSIC Institucional. Clasificación académica de universidades de Colombia	27
Tabla No. 14-4. Listas de popularidad de las páginas web Clasificación CSIC Institucional. Clasificación académica de universidades de Colombia.....	27
Tabla No. 14-5 Clasificación Webometrics de las universidades por visibilidad de su página web. Clasificación académica de universidades de Colombia.....	28
Tabla No. 14-6 Clasificación ambiental. Clasificación académica de universidades de Colombia	28
Tabla No. 15. Acuerdos de política pública para la educación superior en los próximos 20 años	45
Tabla No. 16. Resumen 15 condiciones de Calidad del MEN	51

Índice de figuras

Figura 1. Estructura de la Alta Dirección en las IES	42
Figura 2. Estructura Administrativa de las IES	46
Figura 3. Estructura Financiera de las IES	46
Figura 4. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	48
Figura 5. Elementos en las habilidades gerenciales en la Educación Superior	55
Figura 6. Actividades y elementos fundamentales del proceso de dirección estratégica en Educación Superior	58
Figura 7. Etapas del proceso de acreditación	72
Figura 8. Órganos de Gobierno de las IES	84

LAS EXIGENCIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

Resumen

Un tema de interés para la administración de las organizaciones es el diseño de la estructura funcional para que la Alta Dirección genere los marcos referenciales que orienten las instituciones. Dentro de esta área se encuentra la Alta Dirección de instituciones de educación superior. Para el caso colombiano es de notar que desde los años 90's la educación superior en Colombia cambió, exigiendo personal calificado a la altura de los procesos, programas académicos, de calidad, competitividad, inclusivos, flexibles y siendo competitivas en el contexto nacional e internacional de la producción y economía del conocimiento del sector de las universidades más prestigiosas del mundo.

El presente estudio hizo una revisión a fondo de la estructura de Alta Dirección dominante en tres Instituciones de Educación Superior IES en Colombia: la Universidad Javeriana, Uninorte y Uniminuto, para conocer el diseño organizacional y funcional que trabajan y sintetizar estos hallazgos en una propuesta de cómo debe ser la estructura organizacional Alta Dirección para las universidades colombianas. Este ejercicio busca dar respuesta a la necesidad de modernización ante las exigencias de la sociedad del conocimiento, de la era digital y a las necesidades de los estudiantes.

Es claro que las formas de dirección de cada institución deben ajustarse a sus objetivos, dado que responden de manera diferencial a lo que se quiere para contar con una educación superior a la

medida de los más altos estándares internacionales, mediante competitividad e innovación en la gestión Académica, Administrativa y Financiera, presentando procesos de excelencia desde cada una de las unidades o áreas para ofrecer programas glocales, interdisciplinarios, flexibles, incluyentes e integrales en educación superior con alta calidad, viabilidad y sostenibilidad integral.

En el desarrollo y entrega del documento se evidencia el análisis de las funciones y gestión del equipo directivo y la alta dirección de las universidades en las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Proyección social, pilares para competir a nivel nacional y a nivel global. En la actualidad las organizaciones en cualquier sector deben proyectarse hacia currículos internacionales, modelos de gestión en perspectiva internacional, y ofrecer saberes, conocimiento científico y programas válidos en el orden nacional y mundial.

Palabras clave: Alta Dirección Académica, Administrativa y Financiera; Calidad, Viabilidad y Eficiencia en la Educación Superior en Colombia.

Abstract

Since the 90's higher education in Colombia has changed, demanding qualified personnel at the level of processes, academic programs, quality, competitiveness, inclusive, flexible and competitive in the national and international context of production and knowledge economy of the sector of the most prestigious universities in the world. This thesis summarizes three style of Senior Management for Higher Education Institutions in Colombia: Universidad Javeriana, Uninorte y Uniminuto, looking for answers about how universities modernize in the face of the demands of the knowledge society, the digital era and the needs of students. As we want a higher education

tailored to the highest international standards, competitiveness and innovation in academic, administrative and financial management, is necessary to present processes of excellence from each of the units or areas to offer global, interdisciplinary, flexible, inclusive and integrals in higher education with high quality, viability and integral sustainability.

In the development and delivery of the document, it is evident the integration and strengthening of the Administrative, Accounting and Economic Sciences with the Education Sciences, from the perspective of Senior Management. We analyze the functions and management of the management team and the top management of the universities in the substantive functions of Teaching, Research and Social Projection, pillars to compete nationally and globally. At present, organizations in any sector should project themselves towards international curricula, models of management in international perspective, and offer knowledge, scientific knowledge and valid programs in the national and world order.

Key words: High Academic, Administrative and Financial Management; Quality, Feasibility and Efficiency in Higher Education in Colombia.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada y plasmada en este documento aborda la forma como proceden las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia para cumplir y dar respuestas con las exigencias de los estándares internacionales y nacionales que conducirán a universidad a ofrecer una educación asequible, de calidad, equitativa, moderna, ofreciendo programas académicos constantemente actualizados desde universidades competitivas donde se forman profesionales integrales, optimizando el recurso humano, tecnológico, de infraestructura y financiero.

La alta dirección en las IES diseña el trabajo en equipo con toda la comunidad académica, desarrollando sistemas con los respectivos procesos que permitan el cumplimiento de objetivos en cobertura y calidad, es así que definen el qué hacer proponiendo alternativas, estructuras pertinentes, estrategias y recursos a disposición de las universidades colombianas. En esta perspectiva, las alternativas de la gestión moderna, horizontal, transparente, de calidad y que integre tecnologías, beneficiará el gobierno y la alta gestión de la educación superior, a los directivos académicos, administrativos y a los responsables de la finanzas y, sobre todo, a las personas nacionales y extranjeras que requieren de procesos formativos profesionalizantes pertinentes, con la mayor de las calidades que lleguen con igualdad de oportunidades a todas los futuros profesionales. La calidad de la educación superior y la formación integral deber ser un derecho de todas personas.

Para ello se desarrolló un análisis de la información organizacional disponible de tres IES: Uninorte, Uniminuto y Universidad Javeriana, buscando extraer cuál es el esquema organizacional de Alta Dirección que mejor se adapta a las demandas generales para este tipo de instituciones. En

la primera parte de la tesis se hace el planteamiento del problema, la justificación, objetivos y metodología empleada, para proceder a presentar el marco referencial y teórico que sustenta la investigación. En la segunda parte se presentan tanto la alta dirección como las habilidades gerenciales necesarias para su desarrollo. Posteriormente se aborda en la tercera parte la estructura organizacional sintetizada del trabajo investigativo realizado y que se propone como modelo de dirección y gestión estratégica para las IES colombianas: i) Dirección y gestión educativa; ii) Dirección y gestión administrativa; iii) Dirección y gestión de órganos de gobierno; iv) Dirección y gestión financiera. Finalmente se proponen algunos puntos a modo de conclusión respecto a los aspectos esenciales a tener en cuenta en la administración de alta dirección en organizaciones educativas superiores en Colombia.

PRIMERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Educación Superior, y particularmente las Universidades, tienen la obligación histórica de diseñar y gestionar sistemas de alta dirección equitativos que aseguren el acceso, la calidad y la formación integral de todas las personas de una nación que deben profesionalizarse o hacer estudios en educación superior; esto sin discriminar que los individuos quieran ir a una IES pública o privada.

La Educación Superior en Colombia, desde la Alta Dirección, debe tener una alta calidad en la función sustantiva de docencia o en sus procesos académicos; debe tener calidad en la investigación o generación de conocimiento y debe tener alta calidad en la extensión y Proyección o impacto en el medio; se requiere un aumento significativo de la accesibilidad para todas las personas que deseen estudiar un pregrado o programa profesional. Las estadísticas presentadas por el Ministerio de Educación Nacional en los últimos 18 años, a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, muestra un incremento del 57% de estudiantes en el sistema de educación superior en Colombia, el cual pasó de tener 1'300.000 estudiantes universitarios en el año 2007 a 2'293.550 en el año 2015, complejizando el trabajo y funcionamiento de las IES, exigiendo sistemas de dirección, administración, gobierno y gestión más modernos, pertinentes, horizontales y sostenibles.

Para el desarrollo del problema, a continuación se muestran las estadísticas generales publicadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) respecto a los principales indicadores de las funciones que debe cumplir una IES para que sea de alta calidad.

TASA BRUTA DE COBERTURA									
Año	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*	2014	2015
Matrícula en Pregrado	1.305.665	1.427.147	1.513.990	1.587.760	1.745.983	1.812.500	1.967.053	2.080.440	2.149.504
Población 17 - 21 años	4.125.881	4.187.317	4.241.585	4.284.916	4.319.415	4.342.603	4.354.649	4.356.453	4.349.823
Tasa de Cobertura	31,6%	34,1%	35,7%	37,1%	40,4%	41,7%	45,2%	47,8%	49,4%

Fuente: MEN - SNIES, DANE Corte a mayo 16 de 2016 *Cifras SENA ajustadas a diciembre de 2015

Tabla 3. Cobertura. Fuente: (MEN, 2016).

En la tabla No. 3 se encuentra el incremento año a año desde el 2007 a 2015 de la tasa de cobertura de la población universitaria entre los 17 a 21 años.

MATRÍCULA TOTAL INSTITUCIONES SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN										
Nivel de Formación	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*	2014	2015	TOTAL
Técnica Profesional	207.188	224.026	150.641	92.941	82.358	78.555	83.016	96.466	93.970	1.109.161
Tecnológica	188.249	239.954	347.741	449.686	504.113	515.129	587.914	614.825	623.551	4.071.162
Universitaria	910.228	963.167	1.015.608	1.045.133	1.159.512	1.218.816	1.296.123	1.369.149	1.431.983	10.409.719
Especialización	41.020	46.216	57.734	60.116	80.429	81.279	82.550	87.784	86.280	623.408
Maestría	14.393	16.624	19.681	23.819	30.360	32.745	39.488	48.000	52.608	277.718
Doctorado	1.431	1.544	1.806	2.326	2.920	3.063	3.800	4.428	5.158	26.476
Total	1.362.509	1.491.531	1.593.211	1.674.021	1.859.692	1.929.587	2.092.891	2.220.652	2.293.550	16.517.644

Fuente: MEN - SNIES Corte a mayo 16 de 2016 *Cifras SENA ajustadas a diciembre de 2015

Tabla 4. Matrícula Nivel de Formación. Fuente: (MEN, 2016).

PARTICIPACIÓN MATRÍCULA TOTAL										
Nivel de Formación	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*	2013*	2014	2015	TOTAL
Técnica Profesional	15,2%	15,0%	9,5%	5,6%	4,4%	4,1%	4,0%	4,3%	4,1%	6,7%
Tecnológica	13,8%	16,1%	21,8%	26,9%	27,1%	26,7%	28,1%	27,7%	27,2%	24,6%
Universitaria	66,8%	64,6%	63,7%	62,4%	62,3%	63,2%	61,9%	61,7%	62,4%	63,0%
Especialización	3,0%	3,1%	3,6%	3,6%	4,3%	4,2%	3,9%	4,0%	3,8%	3,8%
Maestría	1,1%	1,1%	1,2%	1,4%	1,6%	1,7%	1,9%	2,2%	2,3%	1,7%
Doctorado	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Total	100%									

Fuente: MEN - SNIES Corte a mayo 16 de 2016 *Cifras SENA ajustadas a diciembre de 2015

Tabla 5. Porcentaje de Matrícula Nivel de Formación. Fuente: (MEN, 2016).

En cuanto a la matrícula por nivel de formación, expresada cuantitativamente en la tabla No. 4 y en porcentaje en la tabla No. 5, a nivel general se observa el crecimiento año a año, pero en el comportamiento particular de la Técnica profesional presenta disminución en el año 2009 al 2012, luego presenta incremento del 2013 al 2015 pero no llega a equiparar las cifras de los años 2007 y 2008, donde son los años de mayor número de matrículas.

A su vez, se observa en la tabla 5 que la participación total de estudiantes en cuanto a los niveles de formación en primer lugar está el universitario con 63%, segundo el tecnológico con un 24%, tercero técnico profesional y, con gran diferencia, la especialización con 3,8%, maestría 1,7% y el doctorado con 0,2%, esto refleja que los estudiantes llegan hasta el nivel universitario y abandonan la formación posgradual.

DESERCIÓN ESTUDIANTIL									
Tasa de deserción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Aual	10,7%	12,1%	12,4%	12,9%	11,8%	11,1%	10,4%	10,1%	9,3%
Fuente: SPADIES *Información con corte a abril de 2016									

Tabla 6. Porcentaje de deserción Anual. Fuente: (MEN, 2016).

Con base en la tabla No. 6, el SPADIES informa que en el año 2010 se presentó la mayor deserción estudiantil y en el 2015 la menor. Si tomamos en consideración que el sistema de educación superior Colombia no logra absorber todavía el cincuenta por ciento (50%) de los estudiantes que egresan en undécimo (11°) grado o que finalizan la educación media, y que, de otra parte, el promedio acumulado de deserción en la educación superior supera el 50% de los que ingresan, entonces entendemos que existe un gran problema nacional de incapacidad de cobertura y calidad

en la alta dirección para ofrecer procesos de acogida, permanencia o retención, como lo expresa el mismo Ministerio de Educación Nacional.

ESTUDIANTES EVALUADOS PRUEBAS SABER PRO POR SECTOR										
Sector	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oficial	29.836	34.086	31.488	73.694	95.194	116.843	111.124	98.826	86.777	82.799
Privado	47.014	58.115	51.452	86.516	117.597	132.544	141.809	141.464	134.331	133.702
TOTAL	76.850	92.201	82.940	160.210	212.791	249.387	252.933	240.290	221.108	216.501

Fuente: ICFES *Pruebas Genéricas

Tabla 7. Pruebas Saber Pro. Fuente: (MEN, 2016).

En cuanto a las pruebas Saber Pro, que permiten ver los resultados del proceso formativo universitario, en la tabla No. 7 se observa que el número de los estudiantes evaluados en el sector privado supera a los del sector público, y que en el año 2012 fue el período donde más estudiantes las presentaron.

OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS POR NIVEL DE FORMACIÓN 2015			
Nivel de formación	Con Registr	De Alta Calidad (AC)	# programas con AC por cada 100
Técnica Profesional	1.066	18	1,7
Tecnológica	1.519	66	4,3
Universitaria	3.756	772	20,6
Especialización	3.171	8	0,3
Maestría	1.465	73	5,0
Doctorado	236	19	8,1
Total	11.213	956	8,5

Fuente: MEN - SACES, CNA. * Fecha corte: Diciembre 2015

Tabla 8. Programas ofertados. Fuente: (MEN, 2016).

La tabla No. 8 muestra la oferta de programas en los diferentes niveles de formación en el año 2015.

OFERTA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS POR ÁREA DE CONOCIMIENTO - 2015			
Area del Conocimiento	Con Registro Calificado (RC)	De Alta Calidad (AC)	# programas con AC por cada 100 con RC
Agronomía, Veterinaria y afines	320	29	9,1
Bellas Artes	492	40	8,1
Ciencias de la Educación	877	87	9,9
Ciencias de la Salud	1.178	98	8,3
Ciencias Sociales y Humanas	1.970	180	9,1
Economía, Admón, Contaduría y afines	3.156	156	4,9
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo	2.795	304	10,9
Matemáticas y Ciencias Naturales	425	62	14,6
TOTAL	11.213	956	8,5

Fuente: MEN - SACES, CNA. * Fecha corte: Diciembre 2015

Tabla 9. Programas ofertados por área del conocimiento. Fuente: (MEN, 2016).

Acorde al detalle de la Tabla 9, el área del conocimiento con mayor oferta de programas es Economía, Administración, Contaduría y afines, estos cuentan con registro calificado, aunque los programas con mayor Alta Calidad se encuentran en Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo.

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR COLCIENCIAS									
Año	2004	2005	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014
Grupos registrados	3.360	3.440	5.299	9.104	10.931				
Grupos reconocidos	1.445	1.825	2.456	3.539	4.072	5.554	5.510	4.149	5.090

Tabla 10. Grupos de investigación. Fuente: (MEN, 2016).

De acuerdo a los datos suministrados por el MEN, en la tabla No. 10, “en el año 2007 no se abrieron convocatorias y en 2008 se implementó un modelo de medición de grupos que incorporó nuevos factores para la clasificación, por lo que los datos no son comparables con los de los años anteriores”. (MEN, 2016)

PERTINENCIA			
Títulos otorgados en educación superior por año			
2001 - 2014			
Año de graduación	IES	SENA	TOTAL
2001	138.660		138.660
2002	133.401	5.056	138.457
2003	145.608	5.509	151.117
2004	146.352	6.347	152.699
2005	139.758	8.592	148.350
2006	146.546	11.996	158.542
2007	171.438	18.122	189.560
2008	195.368	40.233	235.601
2009	210.589	39.536	250.125
2010	227.244	32.829	260.073
2011	252.714	47.103	299.817
2012	294.905	50.041	344.946
2013	289.102	61.860	350.962
2014	280.042	63.794	343.836
Total	2.771.727	391.018	3.162.745

Fuente: SNIES - OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN - SENA
Fecha de corte: octubre 2015

Tabla 11. Títulos otorgados por año. Fuente: (MEN, 2016).

En el año 2012 fue donde más títulos en educación superior se otorgaron en Colombia, como se puede observar en la tabla 11.

Títulos otorgados de educación superior por Nivel de formación				
2010 - 2014				
Nivel de formación	2010	Part.%	2014*	Part.%
TECNICA PROFESIONAL	19.800	8,7%	14.361	4,2%
TECNOLOGICA	24.971	11,0%	99.685	29,0%
UNIVERSITARIA	120.672	53,1%	158.607	46,1%
ESPECIALIZACION	55.656	24,5%	59.449	17,3%
MAESTRIA	5.934	2,6%	11.342	3,3%
DOCTORADO	211	0,1%	392	0,1%
Total	227.244	100%	343.836	100%

Tabla 12. Títulos otorgados por nivel de formación. Fuente: (MEN, 2016).

A pesar que en la Tabla 12 se observa solo los años 2010 y 2014, los títulos otorgados por nivel de formación evidencian el incremento de graduados en los niveles de formación tecnológica, universitaria, especialización, maestría y doctorado; mientras que en el nivel técnico profesional se disminuyó.

Promedio de valores de matrícula para estudiantes de primer curso - 2013			
CARÁCTER	NIVEL DE FORMACIÓN	IES PÚBLICAS	IES PRIVADAS
Institución Técnica Profesional	Técnica profesional	\$ 634.500	\$ 1.499.155
	Tecnológica		\$ 1.723.795
	Universitaria		\$ 2.006.375
Institución Tecnológica	Técnica profesional	\$ 550.988	\$ 1.505.808
	Tecnológica	\$ 599.486	\$ 1.687.678
	Universitaria	\$ 1.172.785	\$ 2.387.025
Institución Universitaria	Técnica profesional	\$ 782.425	\$ 1.309.523
	Tecnológica	\$ 998.489	\$ 1.705.909
	Universitaria	\$ 1.921.828	\$ 2.799.329
	Especialización	\$ 3.763.358	\$ 5.655.529
Universidad	Maestría	\$ 3.743.172	\$ 6.301.135
	Técnica profesional	\$ 446.083	\$ 1.169.321
	Tecnológica	\$ 450.312	\$ 1.795.028
	Universitaria	\$ 528.365	\$ 4.363.342
	Especialización	\$ 4.448.944	\$ 9.335.704
	Maestría	\$ 4.146.713	\$ 9.238.638
	Doctorado	\$ 4.956.108	\$ 12.631.596

Tabla 13. Valor matrículas. Fuente: (MEN, 2016).

Se evidencia en la Tabla No. 13 el comparativo del valor de las matrículas en los diferentes niveles de formación según el tipo de IES.

La alta dirección de la educación superior en Colombia requiere modernizarse en procesos formativos en competencias gerenciales, liderazgo sostenible y social, gestión de la calidad centrada en las personas que aprenden y en unos procesos fuertes de integración de tecnologías al tenor del acelerado crecimiento en calidad y número de la educación superior.

De esta forma es clara la pertinencia de investigar: ¿Cómo se gestiona y maximiza la Alta Dirección en las IES, para que su implementación favorezca el crecimiento sostenido y sostenible, con calidad

en los programas académicos y los procesos administrativos que la hagan asequible, viable y pertinente?

La cuestión central o problema más relevante de esta investigación se ocupa en estudiar la Alta Dirección en instituciones educativas. En ella se puede evidenciar la capacidad de gestión, la viabilidad financiera, acceso y permanencia a todos en las IES en Colombia.

La alta dirección beneficia en las IES a: presidentes de consejos, rectores, vicerrectores académicos, administrativos, entre otros, directores de las unidades académicas y administrativas; de tal manera que una dirección y las unidades de gestión cuenten con una alternativa de Alta Dirección Académica, Administrativa y Financiera con Calidad, Viabilidad y Eficiencia en la Educación Superior en Colombia. En este sentido, el trabajo, adicionalmente, espera ofrecer un conocimiento relevante a los directivos al servicio de las IES.

1.2 Justificación

Actualmente la Educación Superior en Colombia presenta dinámicas referenciadas por el sector educativo en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Singapur, exigiendo a la Alta Dirección de las IES renovarse, transformar e innovar los procesos y procedimientos académicos y administrativos; buscando alternativas para posicionarse en el sector educativo.

A nivel mundial se encuentran los estándares internacionales en Educación Superior enfocados en el aseguramiento de la calidad, la internacionalización, los derechos universitarios, la investigación científica, la modernización de la tecnología para la educación virtual. Dentro de los elementos importantes están: la demanda, la incorporación de las TIC en los procesos de enseñanza y de investigación, la propagación de modelos en educación virtual y el fortalecimiento de proveedores de servicios de enseñanza superior. (Didou, 2014)

La UNESCO propone los lineamientos internacionales desde tres ejes principales:

1. La igualdad desde la Internacionalización, el reconocimiento de créditos y títulos obtenidos en el extranjero
2. Uso de las TIC en el diseño, adaptación y uso de recursos educativos ampliando la oferta de programas académicos.
3. En temas como la equidad, la calidad, los diferentes sistemas de educación superior, el gobierno de las universidades y el financiamiento, también realiza organización de debates, regionales y globales, sobre los rankings. (Didou, 2014)

En esta perspectiva la alta dirección de estas organizaciones desarrolla procesos y procedimientos en función de la calidad académica y administrativa con estándares internacionales; en este sentido, la investigación que presenta este documento es una herramienta útil para la administración de las IES, acorde a las exigencias de la sociedad del conocimiento, la sociedad de la información, el mundo globalizado y a la altura de las exigencias de calidad del Ministerio de Educación Nacional MEN y el Consejo Nacional de Acreditación-CNA. En lo primero que se enfocan las IES es en ofrecer Educación de Calidad y coherente desde el plan de estudios hasta las necesidades del mercado laboral, generando impacto en la sociedad, centrado en el estudiante, para entregar al país un profesional con formación integral, ético, competente y con las habilidades requeridas para contribuir en el mejoramiento de la sociedad.

A la educación superior colombiana le urgen alternativas y modelos de gobierno, alta dirección y gestión académica, administrativa y financiera viables, modernos que garanticen la alta calidad, el acceso y permanencia, en el cumplimiento de los propósitos misionales, el acceso, permanencia y egreso de todos.

Otra razón es el crecimiento de la demanda de estudio de las personas y oferta de programas académicos, en la que los directivos de las universidades desarrollan y gestionan, desde las unidades académicas y administrativas, sistemas internos donde se maximizan los procesos para cumplir con los objetivos de la educación superior, del MEN y de los estándares internacionales. Por tanto, las particularidades de gerenciar la institución pasan a ser modelos alternativos frente a otras instituciones, ya que este estilo propio de gestionar da respuesta a la necesidad de la institución donde trabajan.

La finalidad de este documento es presentar la Alta Dirección de las IES desde los modelos de Alta Dirección Académica, Administrativa y Financiera con las que trabajan tres universidades: Javeriana, Uninorte y Uniminuto; los requisitos que exige el MEN y el Estado y, a nivel mundial, qué estándares educativos están siguiendo por las universidades colombianas para llegar a ofrecer calidad en educación superior en el país y al mundo, beneficiando a la comunidad académica.

Las IES se han propuesto y trabajan por clasificar en los listados nacionales e internacionales para mejorar su posición en el país; teniendo en cuenta los rangos de categorización con las siguientes medidas:

1. Con base en los criterios de Estado están:

- Exámenes estandarizados pruebas Saber Pro
- MIDE
- Por acreditación, CNA evalúa el rendimiento

2. Listas de clasificación generales

- Ranking QS
- Ranking USapiens
- Times Higher Education Latin America University Ranking
- Center for World University Rankings
- University Rankings by Academic Performance
- Best Global Universities (US News & World Report)
- Listas de clasificación por número de publicaciones
- Ranking Iberoamericano SIR SCIMAGO

3. Clasificación CSIC Institucional

Listas de popularidad de las páginas web:

- International Colleges & Universities
- Clasificación Webometrics de las universidades por visibilidad de su página web

Clasificación ambiental:

- UI Green Metric World University Rankings

Las siguientes tablas tendrán la numeración 14 y se refieren a la Clasificación académica de universidades de Colombia, explicando en qué consiste cada uno de los rankings, numerados con el 14-X:

CLASIFICACIONES GENERALES A NIVEL MUNDIAL			
Rankin QS: Clasifica la calidad, investigación, empleabilidad y relaciones laborales de sus egresados, prestigio de la comunidad académica.			
PAIS	LISTADO	METODOLOGÍA	REGISTRO IES COLOMBIANAS
Inglaterra	Times Higher Education World University Ranking	Muestreo y encuestas	Universidad Nacional de Colombia
China	Academic Ranking of World Universities perteneciente a Shanghai Jiao Tong University (China),		
Ranking USapiens: Este es un modelo cuantitativo que se publica dos veces al año, con base en datos reportados por las universidades sobre: i) programas de maestrías y doctorados, ii) Grupos de investigación (públicos Colciencias), y revistas indexadas en Publidex (públicos Colciencias).			
Inglaterra	Times Higher Education World University Ranking		Universidad Nacional de Colombia
	Center for World University Rankings		Universidad Nacional de Colombia Universidad de los Andes

	University Rankings by Academic Performance	Información reportada por las IES	Universidad Nacional de Colombia Universidad de los Andes Pontificia Universidad Javeriana
	Best Global Universities (US News & World Report)		Universidad de los Andes

Tabla No. 14-1. Clasificaciones generales a nivel mundial. Clasificación académica de universidades de Colombia. Fuente: Wikipedia

Listas de clasificación por número de publicaciones	
<p>Ranking Iberoamericano SIR SCIMAGO: En este listado se presenta la clasificación del perfil detallado con base en datos cuantitativos de publicación y citación para analizar la actividad en investigación de todas las universidades iberoamericanas. Lo presenta Universia, se analizan publicaciones científicas que están incluidas en el índice de citas de Scopus, el tamaño de la producción, capacidad, la colaboración con otros países, visibilidad e impacto.</p>	
SCIMAGO Ranking 2015 Iberoamérica	SCIMAGO Ranking Colombia
18	1 Universidad Nacional de Colombia
37	2 Universidad de Antioquia
45	3 Universidad de los Andes
69	4 Universidad del Valle
70	5 Pontificia Universidad Javeriana
97	6 Universidad Industrial de Santander
130	7 Universidad del Rosario
148	8 Universidad Pontificia Bolivariana
158	9 Universidad del Norte
176	10 Universidad de Cartagena

Tabla No. 14-2. Listas de clasificación por número de publicaciones. Clasificación académica de universidades de Colombia. Fuente: Wikipedia

Clasificación CSIC Institucional		
<p>Lista y Enlistador: CSIC Es la clasificación Nacional de Repositorios Institucionales, lo elabora el Consejo Superior de Investigaciones Científicas que, clasifica a través de indicadores cuantitativos, el impacto de las publicaciones.</p> <p>Análisis: La metodología es similar a la utilizada en otras listas, con las siguientes variables: Tamaño (S); Número de páginas recuperadas desde motores de búsqueda (10%); Visibilidad (V); Número total de enlaces externos recibidos (backlinks), multiplicado por el número de dominios web origen de dichos enlaces (referred domains); Ficheros ricos (R).</p> <p>Metodología: Se contabilizan para estos efectos los archivos en distintos formatos extraídos desde los motores, y para a través de ellos establecer un cálculo del impacto total sobre el número de artículos publicados entre el 2007 y el 2011. Las diez (10) mejores universidades de Colombia en la lista.</p>		
CSIC Ranking Internacional	CSIC Ranking Nacional	Institución
344	1	Universidad Nacional de Colombia
347	2	Universidad del Rosario

499	3	Pontificia Universidad Javeriana
4	512	Universidad de La Sabana
645	5	Universidad del Valle
688	6	Universidad Tecnológica de Pereira
754	7	Universidad Militar Nueva Granada
755	8	Universidad EAFIT
778	9	Universidad CESI
779	10	Universidad EAN

Tabla No. 14-3. Clasificación CSIC Institucional. Clasificación académica de universidades de Colombia. Fuente: Wikipedia

Listas de popularidad de las páginas web	
International Colleges & Universities	
Lista y Enlistador: International Colleges and Universities es un directorio internacional de educación superior, y motor de búsqueda que enlista 10.200 universidades en 200 países.	
Análisis: La lista se basa en un único criterio: la popularidad de las páginas web de las instituciones.	
Metodología: Conteo de visitas a las páginas web de las instituciones.	
Las diez (10) universidades más populares en 2015 de Colombia en la lista	
ICU Ranking 2014 Colombia	Institución
1	Universidad Nacional de Colombia
2	Universidad de los Andes
3	Universidad de Antioquia
4	Universidad del Norte
5	Pontificia Universidad Javeriana
6	Universidad del Valle
7	Universidad EAFIT
8	Corporación Universitaria Minuto de Dios
9	Universidad Pontificia Bolivariana
10	Universidad del Rosario

Tabla No. 14-4. Listas de popularidad de las páginas web Clasificación CSIC Institucional. Clasificación académica de universidades de Colombia. Fuente: Wikipedia

Clasificación Webometrics de las universidades por visibilidad de su página web
Lista y Enlistador: Webometrics es otro directorio internacional de educación superior, que publica su lista dos veces al año (enero y julio), con el motivo de motivar a las instituciones para que tengan sitios web que reflejen de manera exacta sus actividades académicas. Esta clasificación la produce el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España. El Laboratorio actúa como un observatorio de ciencia y tecnología disponible en internet.
Análisis: La lista se basa cuatro (4) criterio: el tamaño de la universidad, la visibilidad de su página web, el número de archivos de investigación (online), y el puntaje de los estudiantes.
Metodología: La metodología bibliométrica toma en cuenta el volumen de contenidos publicados en la web, la visibilidad e impacto de estos contenidos de acuerdo a los enlaces externos que apuntan hacia sus sitios web. Esta metodología está basada en la evaluación objetiva de la importancia de la institución dentro de la red social de sitios WEB de universidades en el mundo. En 2016 salió pública la quinta edición de ranking de científicos colombianos, que ha incluido a profesores de diferentes universidades del país, en la que se destacan la Universidad de Los Andes, La Universidad Nacional de Colombia y la Universidad del Rosario. Las diez (10) mejores universidades de Colombia en la lista.

Webometrics Ranking 2015	Universidades Colombia
1	Universidad Nacional
2	Universidad de los Andes
3	Universidad de Antioquia
4	Pontificia Universidad Javeriana
5	Universidad del Valle
6	Universidad del Rosario
7	Universidad EAFIT
8	Universidad Pontificia Bolivariana
9	Universidad del Norte
10	Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Tabla No. 14-5 Clasificación Webometrics de las universidades por visibilidad de su página web. Clasificación académica de universidades de Colombia. Fuente: Wikipedia

Clasificación ambiental		
UI Green Metric World University Rankings		
La única clasificación que mide el compromiso de cada universidad participante en el desarrollo de una infraestructura ecológica. Las diez (10) mejores universidades de Colombia en la lista		
Webometrics Ranking 2015	World University Rankings 2016 Colombia	Universidades Colombia
67	1	Universidad Nacional
163	2	Universidad Autónoma de Occidente
176	3	Universidad del Norte
191	4	Universidad Tecnológica de Pereira
199	5	Universidad El Bosque
204	6	Universidad de los Andes
214	7	Universidad Jorge Tadeo Lozano
219	8	Universidad de Santander
269	9	Universidad EAFIT
285	10	Universidad Industrial de Santander

Tabla No. 14-6 Clasificación ambiental. Clasificación académica de universidades de Colombia. Fuente: Wikipedia

1.3 Objetivos

Como finalidades de la investigación se tiene:

Objetivo general

Proponer una estructura organizacional en la que se maximicen los procesos de alta dirección académicos y administrativos para obtener instituciones de calidad.

Objetivos específicos

1. Revisar los modelos de Alta Dirección de tres IES (Javeriana, Uninorte, Uniminuto), en la elaboración y desarrollo de sus procedimientos internos.
2. Determinar los procesos y procedimientos en los sistemas internos en las IES que conllevan a la calidad académica y administrativa
3. Establecer la forma en que la Alta Dirección gestiona la relación directa entre la calidad administrativa y académica de las IES.

1.4 Marco referencial

Se presenta una recopilación breve y precisa de los conceptos y teorías a partir de los cuales se hace el análisis y la síntesis de la información respecto a la alta dirección de organizaciones de educación superior en Colombia.

1.4.1 Marco conceptual

El trabajo en el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos de las IES para tener una Alta Dirección competente y competitiva, a nivel local, nacional y global es de larga data. Dicho proceso se ha orientado de forma particular a mostrar generalidades del proceso (determinadas por los marcos legales) y a la vez particularidades (sellos distintivos de los estilos de dirección). Es claro que existen lineamientos y a la vez tendencias en Educación Superior en el mundo, en América Latina y el Caribe, que la Alta Dirección de las IES deben trabajar y desarrollar para poder competir y ofrecer calidad.

La **calidad** en sí es el conjunto de atributos y características innatas a algo, permitiendo determinar su valor con relación a las demás de su género. En el tema de estudio la calidad en educación superior es el reto en las universidades de desarrollar un modelo de educación en el que se socialice el conocimiento, se priorice la investigación y logren ser líderes del cambio social. (Llinàs-Audet X., Giroto M. y Solé Parellada, F., 2011). Como ejemplo tenemos el caso de España, donde las reformas españolas en la educación superior se centran en la mejora de aspectos relacionados con la eficacia de los procesos y las prácticas realizadas para llevarlas a cabo, tales como la democratización de la enseñanza, logrando mayor equidad en el acceso a educación de calidad, la toma de decisiones desde la descentralización administrativa y la participación comunitaria a través de los consejos. El centro de estas reformas se refiere al modo de hacer, desde tres áreas específicas:

presupuesto, currículo y personal. (Llinàs-Audet X., Girotto M. y Solé Parellada, F., 2011). En el caso colombiano el modelo no tendría por qué ser muy diferente, dado que se enlaza en elementos propuestos por La Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, realizada por la UNESCO en 1998 (Didou, 2014), acorde a López (2008).

De acuerdo al CNA, la **calidad educativa en la Educación Superior** es el esfuerzo permanente de las universidades en el cumplimiento responsable con las exigencias propias de cada una de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. (CNA SF).

La forma de enfrentar este proceso al interior de las organizaciones se basa en el elemento de la **estrategia**, la cual es definida por Roberto Salazar en el documento “Estrategia y estrategias”, donde indica que es el proceso de acciones específicas determinadas y orientadas a una meta o un fin. Desde lo educativo, en el marco de planeación y dirección con sentido innovador, se desarrolla en las áreas institucional, académica, organizacional y pedagógica (Salazar, 2004).

El equipo encargado de desarrollarlo es el de la **Alta Dirección de la organización educativa**, el cual entendemos como la unidad o área conformada por los cargos más altos, en este caso: Consejo Superior, Rectoría, Vicerreectorías. Este concepto se toma de adaptar a Simpson (2003) y David (2008) y la revisión de los Estatutos Orgánicos de las tres IES consultadas. La investigación se ocupará de desarrollar una reflexión y construcción de la concepción del liderazgo participativo, transparente y honesto de carácter nacional e internacional en las organizaciones de educación superior o universidades (Simpson, 2003).

Se pueden clasificar en: **Alta Dirección Académica**, la cual son las unidades o áreas encargadas en las universidades de gestionar todo lo relacionado con las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. Generalmente está conformada por el Consejo Superior, la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Vicerrectoría de Extensión, Decanaturas, Directores o Coordinadores de programas académicos. En cuanto a la **Alta Dirección Administrativa y Financiera**, tenemos que es la que se encarga de dirigir, planear, organizar y controlar la gestión administrativa, financiera, contable y presupuestal de los ingresos de recursos, logrando la maximización y optimización de los recursos financieros de corto, mediano y largo plazo, permitiendo alcanzar los objetivos trazados en las IES, la continuidad y el crecimiento con base en la planeación, además de asegurar la correcta administración de los recursos financieros. (Simpson, 2003; David, 2008; Uniminuto, 2008; Uninorte, sf; Javeriana, sf).

Como resultado del trabajo de la Alta Dirección tenemos la **Viabilidad en la Educación Superior**, respecto a la cual Ricardo y Velázquez (2015) se refieren como la capacidad desarrollada, características, particularidad, pertinencia y diferenciadores que tiene la universidad para mantenerse y crecer en el mercado educativo. En el mismo sentido los autores ven la **Eficiencia en la Educación Superior** como las fortalezas con las que cuenta la universidad en personal, procesos y actividades para ser elegidos por la comunidad.

Este ejercicio de dirección se desarrolla a partir de las **Habilidades Gerenciales en la Educación Superior** que hacen referencia a la capacidad de dirigir, delegar y gestionar que debe tener la Alta Dirección para lograr los objetivos planeados en la organización. Para el caso específico de las IES la misma refiere al trabajo en equipo a partir del talento en: comunicación, liderazgo, toma de decisiones, innovación y asertividad. (A partir Simpson, 2003; y David, 2008).

Como marco general, el MEN precisa –y las universidades referenciadas asumen– que la **Dirección y Gestión Estratégica en la Educación Superior** se encarga de la formulación e implementación de las estrategias propuestas contando con los recursos humanos, financieros, administrativos, académicos con que cuenta la Universidad. La **Dirección y Gestión Educativa en la Educación Superior** se centra en la gestión de programas, currículo, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes de aprendizaje, la **Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Superior** son los procesos que se encargan en el diseño y mantenimiento del entorno a través del trabajo en equipo cumpliendo los objetivos. La **Dirección y Gestión desde los órganos de Gobierno en la Educación Superior** es la estructura encargada de administrar y dirigir la IES – los cuales tiene autonomía, amparada en la Constitución y la ley, para autogobernarse y desarrollarse–. Lo conforman el Consejo Superior o Consejo Directivo, el Consejo Académico y el Rector o Rectora. La **Dirección y Gestión Financiera en la Educación Superior** es la unidad que asegura el desarrollo financiero, optimizando los recursos eficiente y eficazmente, y el desarrollo de las actividades. (MEN, sf; Uniminuto, 2008; Uninorte, sf; y Javeriana, sf).

1.4.2 Marco teórico

A continuación se presentan los autores y teorías que enmarcan la investigación. Se presentan dos grupos de ideas que fundamentan y soportan el análisis de información desarrollado. El primero tiene que ver con el concepto mismo de calidad en la educación, el segundo con el área de estrategia y dirección.

Teorías sobre calidad en la educación:

A la Alta Dirección en las IES colombianas se le exige presentar estructuras administrativas y académicas integrales en cada uno de los procesos tendientes siempre a la excelencia para la formación de los estudiantes. Es así como cada nuevo estándar obliga a modernizarse, cumpliendo con las normas para alcanzar los requerimientos de la sociedad y las empresas, con los lineamientos internacionales y nacionales ofreciendo educación asequible, de calidad, equitativa, moderna, y programas académicos constantemente actualizados desde universidades competitivas donde se forman profesionales integrales. En general, buscan optimizar el recurso humano, tecnológico, de infraestructura y financiero para ofrecer un mejor servicio formativo, investigativo y de extensión social.

Con base en los documentos consultados desde los años 90's, encontramos que la Educación Superior y las Universidades están en la obligación de diseñar y gestionar sistemas de alta dirección equitativos que aseguren el acceso, la calidad y la formación integral de todas las personas en el país. Es así como, en las estadísticas presentadas por el Ministerio de Educación Nacional desde el año 2000 a través del SNIES, se muestra un incremento de estudiantes en el sistema de educación superior en Colombia pasó de tener 1'300.000 estudiantes en el año 2007 a 2'293.550 en el año

2015, exigiendo sistemas de dirección, administración, gobierno y gestión más modernos, pertinentes, horizontales y sostenibles.

Los criterios mostrados son: Cobertura, tasa de crecimiento por sector, tasa bruta de cobertura, matrícula total de las instituciones según el nivel de formación, participación de la matrícula total, deserción estudiantil, pruebas saber pro, oferta de programas académicos por nivel de formación, por área de conocimiento, también los grupos de investigación reconocidos por Colciencias, pertinencia en los títulos otorgados por nivel de formación, promedio de valores de matrícula en primer semestre (MEN). Acorde al MEN es esencial mejorar el sistema educativo para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Para ello son necesarios elementos pedagógicos, físicos, materiales didácticos, diseños curriculares y maestros con competencias tanto en lo formativo como en lo disciplinar, aspectos todos que rigen el concepto de calidad que se aplica a la educación en Colombia.

Como objetivo particular de este documento, es necesario detenernos en un punto esencial y es que las exigencias que se hacen a la Alta Dirección en las Instituciones de la Educación Superior en Colombia son escasas. No hay una normatividad específica, de forma que se asimilan las capacidades docentes a las capacidades en administración educativa y éstas con las funciones directivas y las actividades de la Alta Dirección. Este punto permite ver que el trabajo acá presentado es valioso al lograr integrar las funciones de los directivos de las IES con las funciones y actividades de la Alta Dirección.

De otra parte, tenemos que a nivel internacional se encuentran documentos de estudio de caso publicados, como es el caso en el año 2011 de “La dirección estratégica universitaria y la eficacia

de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas” (Llinàs-Audet X., Girotto M. y Solé Parellada, F., 2011), en la Revista de Educación No. 355; o en el 2015 la “Propuesta para autoevaluar la gestión económica financiera en instituciones de educación superior” (Ricardo, Velázquez, 2015) que la Universidad cubana de Holguín publicó.

De forma general encontramos el trabajo de Sylvie Didou Aupetit, en el documento: “La UNESCO y la educación superior, 2014-2017: aportes de la Reunión de Cátedras UNESCO sobre la educación superior, las TIC en la educación y los profesores”, donde expresa que a nivel mundial se encuentran los estándares internacionales en Educación Superior enfocados en el aseguramiento de la calidad, la internacionalización, los derechos universitarios, la investigación científica, y la modernización de la tecnología para la educación virtual. Dentro de los elementos importantes están: la demanda, la incorporación de las TIC en los procesos de enseñanza y de investigación, la propagación de modelos en educación virtual y el fortalecimiento de proveedores de servicios de enseñanza superior (Didou, 2014).

Según la misma autora, la UNESCO propone los lineamientos internacionales desde los tres ejes principales sobre: La igualdad desde la internacionalización, uso de las TIC y debates en temas como la equidad, la calidad, los diferentes sistemas de educación superior, el gobierno de las universidades y el financiamiento; también realiza organización de debates regionales y globales sobre los rankings (Didou, 2014).

Es claro que como reflejo de resultado de su modelo de calidad, las IES en Colombia se han propuesto y trabajan por clasificar en los listados nacionales e internacionales para mejorar su posición en el país; teniendo en cuenta los rangos de categorización con base en los criterios del

Estado, así como las listas de clasificación generales. A su vez, en el año 2014 el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) publicó el “Acuerdo por lo superior. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”, que se convierte en guía de los objetivos a desarrollar por parte de las IES. Desde el gobierno, tenemos que el MEN en el año 2007 publicó la “Guía No. 27. Gestión estratégica del sector”, donde se encuentran las orientaciones e instrumentos requeridos para dirigir y reportar el trabajo de una IES. Documento que facilita el proceso de gestión estratégica orientada a resultados desde la planeación, de forma que se analice, mida y evalúe la información con base en indicadores, logrando la toma de decisiones oportunas.

En síntesis, encontramos que existen suficientes requerimientos normativos, de sector y de mercado que determinan la orientación general de organización y funcionamiento de las IES, mientras que hay una sensible debilidad en la perfilación de la Alta Dirección de estas instituciones. Espacio de oportunidad para esta investigación.

Teorías sobre estrategia y dirección universitaria:

En el campo de la gestión universitaria el MEN ha establecido que la misma se orienta al “fortalecimiento de los órganos directivos”, publicando una cartilla en dos partes sobre “Gestión universitaria para miembros de Consejos superiores y Consejos directivos de las Instituciones de educación superior oficiales” (2010). Si bien se presentan de manera exclusiva para instituciones públicas, es evidente que sus principios se aplican de igual manera a los aspectos generales de la dirección universitaria en entidades privadas. En su forma de presentación los documentos se generan mediante ejemplos situacionales (casuísticos), pero, en realidad, lo que hacen es evidenciar

un sin-número de condiciones de conocimiento que debieran tener mínimamente todas las personas que acceden a alguno de esos cargos.

Este documento muestra desde el concepto mismo de universidad hasta los órganos de dirección y los procesos de planeación y ejecución presupuestal para cerrar el documento en el tema de la **responsabilidad**: social, penal, civil, disciplinaria, fiscal y administrativa.

En este sentido, es evidente que no hay un proceso de formación en administración como requisito previo para desarrollar estas actividades gerenciales, administrativas y directivas. Es por ello que se requiere llamar la atención sobre estos principios básicos al asumir un cargo de esta índole. Por ello podemos decir que el primer elemento teórico necesario para esta investigación es entender que existe un proceso de dirección y administración educativa de IES que no se desliga de los procesos normales de cualquier actividad empresarial u organizacional.

Respecto al segundo elemento necesario, hacemos énfasis en la necesidad de comprender a las IES en el marco de los objetivos sociales, científicos y formativos, los cuales se enmarcan en los principios teóricos discutidos en el apartado sobre calidad.

En el plano internacional destaca los esfuerzos por interpretar la universidad y su gestión exitosa a la luz de las necesidades contextuales que enfrenta, de manera tal que no existe un proceso que pueda desarrollarse por fuera de un ejercicio de planeación estratégica. El doctor José Toro (2007) resume en dos enunciados su visión de la singularidad de la dirección de una IES:

“El gobierno universitario debe poder ejercer su *liderazgo* dentro de un ambiente *participativo* y respetuoso de la *libertad y autonomía intelectual* de quienes conforman la comunidad académica”.

“El gobierno universitario debe poder *entender la dinámica del conocimiento vigente y del contexto socioeconómico* dentro del cual opera, procurando ajustar el accionar general de la universidad a dichas señales del contexto externo”. (2001, p. 1).

Distinguir las “modas” de las verdaderas tendencias lleva a que la institución conserve sus principios, sea fiel a sus orígenes y pueda enfrentarse de manera clara a las incertidumbres del presente y el futuro. Pero este ejercicio de liderazgo se hace en un entorno en el cual hay muchas fuerzas en tensión, lo que conlleva a inercias o tropiezos constantemente. La clave de integración y de funcionamiento sistémico de la IES lo da la capacidad institucional de enlazar procesos administrativos, académicos, sociales e investigativos. Elementos todos que constituyen el centro de la dirección en la organización educativa.

Desde el punto de vista teórico, es claro que el proceso de direccionamiento universitario cumple los mismos parámetros que el de toda organización: planeación, participación, dirección, realización y evaluación. Pero, el carácter adicional que se evidencia, es el de la necesidad de sobrellevar las tensiones de un entorno altamente académico donde se tiende a ignorar elementos clave de lo financiero, lo legal y lo administrativo. Es decir, solo la capacidad de poner en sintonía la parte administrativa con el resto del equipo universitario permite alcanzar una Alta Dirección exitosa.

1.5 Metodología de Investigación

La investigación será de tipo descriptivo, cualitativa y exploratoria utilizando la consulta virtual y siguiendo un proceso de cuatro fases o momentos: 1° Delimitación y construcción del concepto de Alta Dirección Académica, Administrativa y Financiera para una IES, apoyado en fuentes virtuales, bases de datos, e información de las IES; 2° Identificación de categorías, subcategorías y variables; 3° Construcción de instrumentos y consulta virtual-exploración; 4° Análisis e interpretación de los datos obtenidos; 5° Construcción de líneas de acción y conclusiones para un Modelo sintético para la Alta Dirección Académica, Administrativa y Financiera.

Metodología Descriptiva: Se fundamenta principalmente en especificar un fenómeno, tema o situación concreta donde se indican sus rasgos más característicos o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta es la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Método Cuantitativo: Porque se inicia desde el planteamiento de un problema, orientado o dirigido hacia datos medibles u observables; revisión de la literatura, justificando la necesidad del estudio de la Alta Dirección de las IES en lo financiero; recolección de datos, trabajando con datos numéricos.

Método Cualitativo: Desde el planteamiento del problema, orientado o dirigido a experiencias de los participantes, revisión de la literatura, justificando la necesidad del estudio de la Alta Dirección de las IES en la gestión académica y administrativa; análisis de datos, se revisará el significado de los resultados.

Temas: El tema central del proyecto es la Alta Dirección en IES, desarrollando los siguientes contenidos:

1. Alta Dirección en la Educación Superior
2. Habilidades Gerenciales en la Educación Superior
3. Dirección y Gestión Estratégica en la Educación Superior
4. Dirección y Gestión Educativa en la Educación Superior
5. Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Superior
6. Dirección y Gestión desde los órganos de Gobierno en la Educación Superior
7. Dirección y Gestión Financiera en la Educación Superior

**SEGUNDA PARTE: ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

2.1 Alta dirección en la educación superior

La Alta Dirección en Educación Superior se refiere al direccionamiento estratégico que desarrollan las Universidades desde los directivos como el Consejo Superior, o Plenum, o Consejo Directivo, para ofrecer programas académicos con calidad y pertinencia, exigidas cada vez más por la sociedad y el mundo.

Definición de Alta Dirección

Se define la Alta Dirección de una organización como la unidad o área conformada por los cargos más altos, en este caso para las IES IES, integrado por: Consejo Superior, Rectoría, Vicerrectorías, que desarrollan planes de desarrollo, estratégicos a corto, mediano y largo plazo para ofrecer al país educación de calidad, garantizando cobertura eficiencia, pertinencia, inclusión y constante modernización académica acorde a lo exigido por la sociedad y el mundo, para formar integralmente estudiantes y profesionales competitivos. (Socionaru, 2013).



Figura 1. Estructura de la Alta Dirección en las IES. Elaboración Propia.

Cada día las IES se esfuerzan para ser competitivas, desarrollando procesos donde se involucran variables endógenas y exógenas y el punto de partida son las tres funciones sustantivas de la Educación Superior: Docencia, Investigación y Proyección social. (Llinàs-Audet X., Girotto M. y Solé Parellada, F., 2011).

En Colombia existen varias instituciones encabezadas por el Ministerio de Educación Nacional que regulan la autonomía, la normatividad y los lineamientos que deben seguir las IES para el desarrollo de la gestión académica y administrativa. Una entidad externa es el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) conformado por los rectores de las universidades del país, que en el año 2014 presentó “Los 10 acuerdos de política pública para la educación superior en los próximos 20 años”.¹ En esta propuesta presenta los retos a los que considera debe apostar el Sistema de Educación Superior en Colombia, ejemplo de ello es que la educación Superior se oriente para un país en paz, incluyente, pertinente, con dimensión internacional.

Las IES deben orientar todos sus esfuerzos a estos 10 grandes acuerdos que están orientados a realizar las acciones necesarias para la transformación de la realidad nacional desde la misión, visión, principios y estrategias a corto, mediano y largo plazo, involucrando en estas acciones a toda la comunidad académica. A continuación se explican en qué consisten dichos acuerdos:

1) Educación inclusiva:	Un sistema educativo incluyente y participativo en todos los escenarios, sin discriminación de región, ideologías, personas en situación de discapacidad, minorías étnicas, grupos vulnerables, entre otros, fomentando, el acceso a los bachilleres al sistema de educación superior, permanencia y graduación, en los niveles de formación técnica profesional, tecnológica y universitaria.
-------------------------	--

¹ CESU. (2013). Acuerdo por lo superior

2) Calidad:	Reconocimiento de la Calidad en la educación superior en Colombia a nivel nacional e internacional, como expresión de la autonomía de las IES, de la articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social, de la consolidación de una comunidad docente y de la atención al estudiante como la razón de ser del sistema.
3) Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación:	Las IES se deberán articular debidamente al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SNCTI con la participación de entidades tanto públicas y privadas para que permitan un aumento significativo de las capacidades investigativas en las diferentes áreas del conocimiento, de la consolidación de programas posgraduales, de la generación de nuevo conocimiento y su impacto en el desarrollo regional y nacional.
4) Regionalización y pertinencia:	El país fomentará la presencia viva de las IES en todas las regiones, focalizándose especialmente en aquellas de menor avance, desplegando sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, integrándose con los actores relevantes para generar desarrollo local. Para ello se fortalecerán los mecanismos de participación y de planeación regional, con la inclusión de gobiernos locales, sector productivo y sociedad civil en los planes de desarrollo educativos regionales.
5) Articulación de la educación superior con la educación media y la educación para el trabajo y el desarrollo humano:	Respetando las características propias de cada institución, su complejidad académica y sus distintos niveles de formación, el sistema favorecerá el reconocimiento de saberes, implementará el Marco Nacional de Cualificaciones y de generación del conocimiento, y reconocerá, a través de prácticas de flexibilidad, movilidad, dobles programas y afines, los procesos de aprendizaje de calidad y crecimiento profesional de los estudiantes.
6) Comunidad académica y bienestar:	<p>El sistema deberá garantizar las condiciones para el ingreso, la permanencia, el reconocimiento y la participación democrática de profesores y estudiantes en la vida académica y en los cuerpos colegiados de las instituciones. Las vinculaciones laborales de los docentes y de los empleados se darán en condiciones de dignidad y de estabilidad.</p> <p>Bajo el principio de corresponsabilidad, se debe garantizar un bienestar que asegure condiciones idóneas de estudio, investigación y extensión que favorezcan el desarrollo integral de la comunidad universitaria y promuevan la responsabilidad social de todos sus miembros, en el ejercicio de sus derechos y deberes.</p>
7) Modalidades educativas apoyadas en TIC:	El sistema deberá impulsar el uso y apropiación de las tecnologías de la información y de la comunicación TIC, y las IES deberán asumir la tecnología en sus procesos y diversas modalidades de oferta académica, dirigidas a apoyar la virtualidad como una opción en la formación, incluso en los programas de naturaleza presencial. El e-learning y los objetos educativos virtuales serán mediaciones connaturales para

	complementar, fortalecer y mejorar el proceso educativo y la interacción entre las comunidades académicas y sus pares en cualquier lugar del mundo.
8) Internacionalización:	El sistema deberá construir y consolidar IES con estándares internacionales que les permitan desarrollar proyectos educativos competitivos en el escenario global. Se promoverá la doble titulación, la movilidad de profesores, de investigadores y de estudiantes, la homologación de saberes y de sistemas de aseguramiento de la calidad, la apertura de currículos al mundo globalizado y la producción intelectual en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, las artes, la cultura y las humanidades en las esferas internacionales, así como el bilingüismo.
9) Estructura y gobernanza del sistema:	Se deberá impulsar una nueva forma de relacionamiento entre todos los actores del sistema: estudiantes, profesores, egresados, IES, gobierno nacional, gobiernos regionales, cuerpos colegiados de las IES, sector productivo, así como una reorganización de la tipología de las IES que favorezca una estructura flexible, colaborativa, dinámica y contextualizada, además de la adopción de prácticas de rendición de cuentas y de buen gobierno, así como instancias que promuevan y velen por el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, la suprema inspección y vigilancia y la normativa que rige el sector.
10) Sostenibilidad financiera del sistema:	Esta deberá partir de la concurrencia y la corresponsabilidad del Estado, la sociedad y el sector productivo, teniendo en cuenta una asignación presupuestal basada en el desempeño y en criterios técnicos. El modelo deberá definir metas, costos, fuentes de financiación y asignación equitativa de recursos al sistema, acorde con la complejidad de todas las instituciones y sus apuestas de futuro.

Tabla No. 15. Acuerdos de política pública para la educación superior en los próximos 20 años. Fuente: CESU, 2013.

2.1.1 Alta Dirección Administrativa y Financiera

Es el área que se encarga de dirigir, planear, organizar y controlar la gestión administrativa, financiera, contable y presupuestal de los ingresos de recursos, logrando la maximización y optimización de los recursos financieros de corto, mediano y largo plazo, permitiendo alcanzar los objetivos trazados en las IES continuidad y crecimiento con base en la planeación, que asegura la correcta administración de los recursos financieros.

La conforman la Vicerrectoría Administrativa con las direcciones de Dirección Administrativa, Dirección del Talento Humano, Dirección de Mercadeo, Dirección de Tecnología Informática y Comunicaciones, Dirección de Planta Física, Dirección Jurídica y la Vicerrectoría Financiera con las dependencias, Dirección de Planeación y presupuesto, Dirección de Contabilidad, Dirección de Tesorería. (UNINORTE, 2017)

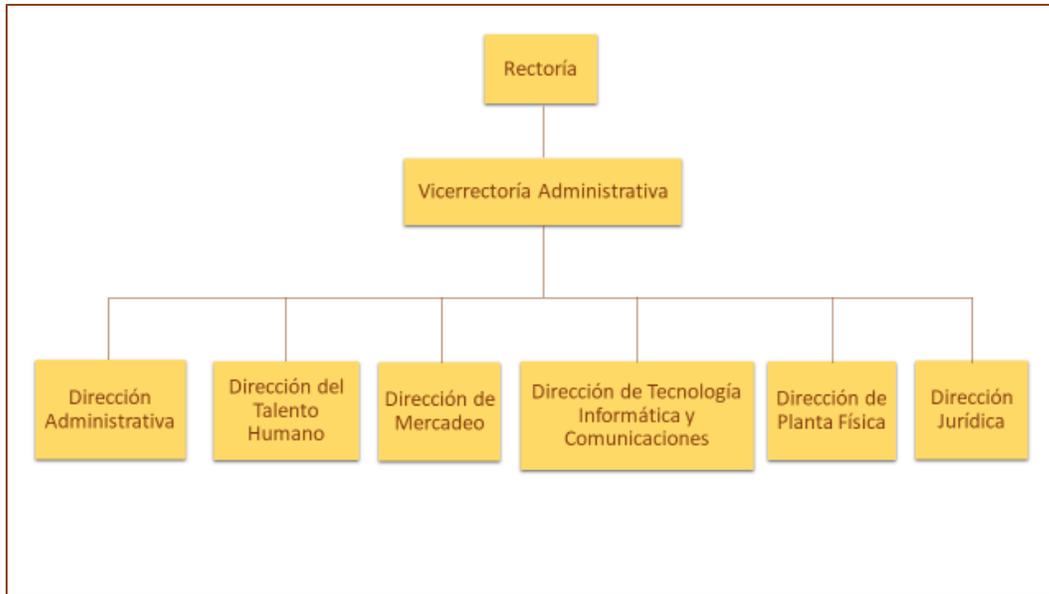


Figura 2. Estructura Administrativa de las IES. Elaboración Propia.

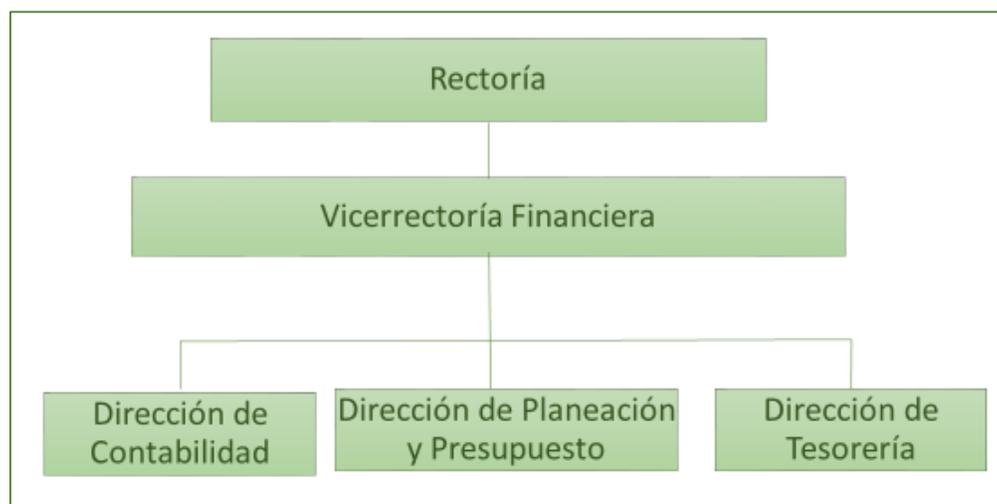


Figura 3. Estructura Financiera de las IES. Elaboración Propia.

2.1.2 Calidad en la Educación Superior

De acuerdo al CNA, la calidad educativa supone el esfuerzo continuo de las instituciones para cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones. Estas funciones que, en última instancia, pueden reducirse a docencia, investigación y proyección social, reciben diferentes énfasis en una institución u otra, dando lugar a distintos estilos de institución. (CNA SF).

Para que una IES certifique los requisitos de Calidad en Educación, el MEN exige que cumplan 15 condiciones en las que se promueve la integración de la evaluación, la información y el fomento, mejorando los procesos de los programas académicos ofrecidos. Consta de nueve condiciones de programa y seis institucionales que se resumen en la tabla No. 16. (MEN,2015)

Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior

Dentro de los propósitos de fortalecimiento del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la educación superior, se encuentra que las IES expliquen a la sociedad y al país el servicio educativo que ofrecen, proporcionando información confiable a los usuarios del servicio educativo y se propicie el auto examen permanente de instituciones y programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación (MEN, 2010).

Funciona a través de cuatro sistemas de información que apoyan la formulación de la oferta, los procesos de evaluación, los planes de mejoramiento, los programas de fomento y la definición de políticas. El primero es el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), que ofrece datos confiables sobre las IES y los programas que ofrecen. El segundo es el Observatorio Laboral para la Educación, que ofrece un seguimiento permanente de los graduados de la

Educación Superior en Colombia. El tercero es el Sistema de Información para el Aseguramiento de la Calidad (SACES), el cual contiene información para el proceso de Registro Calificado de programas académicos; y cuarto el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las IES (SPADIES), que permite el seguimiento a cada estudiante donde calcula el riesgo de la deserción y prevenirlo. Esta información sirve como insumo para la evaluación y otorgamiento de los registros calificados y certificados de acreditación de calidad de todas las instituciones del sector (MEN, 2010).

El proceso de evaluación es realizado con la colaboración de pares académicos y organismos asesores y de apoyo, al crear programas académicos, en la obtención o actualización del Registro Calificado; y por solicitud de las IES cuando buscan la Acreditación de Alta Calidad, convirtiéndose en un instrumento de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo de programas e instituciones, consolidar la autonomía universitaria, entre otros. (MEN, 2010).

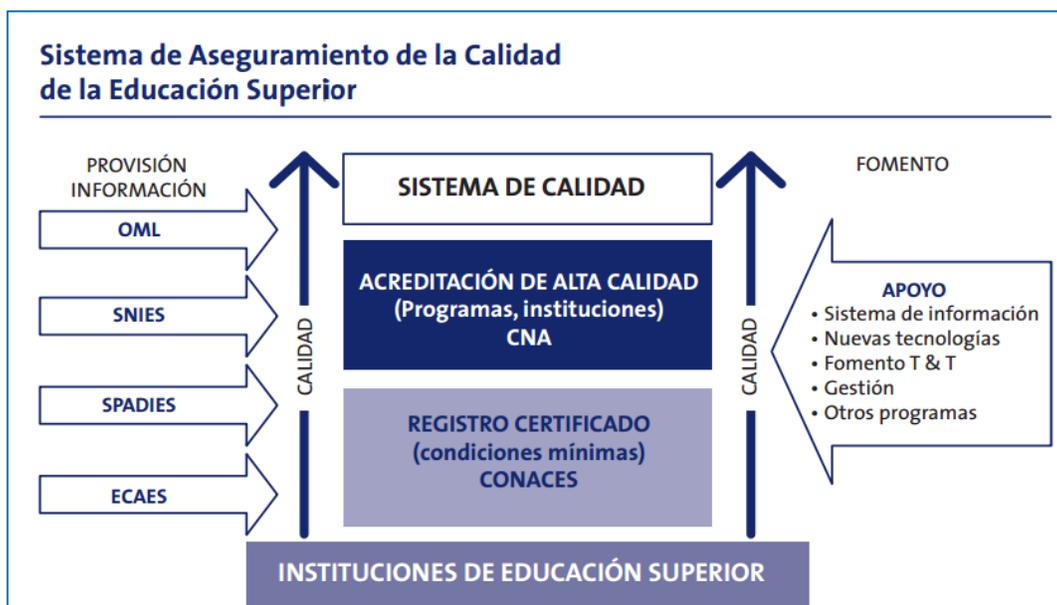


Figura 4. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Fuente: Boletín 19 MEN

Resumen de las Condiciones de Calidad exigidas por el MEN

CONDICIÓN DE CALIDAD	CRITERIOS DE EVALUACION
1. DENOMINACION	Se conoce y se evidencia la articulación de la denominación del programa con el Plan de Estudios, sistema de créditos y competencias.
	La comunidad académica conoce y domina el marco legal en el que se inscribe el programa (Leyes, decretos, normas institucionales).
	La denominación del programa facilita la convalidación y homologación de títulos
2. JUSTIFICACION	La formación que se brinda en el programa responde a la demanda de desarrollo social, económico, científico y tecnológico a nivel local, regional, nacional e internacional.
	Se han identificado y son claros los atributos y rasgos distintivos (observación/comparación) del programa a nivel regional, nacional e internacional.
	Es evidente el aporte académico y el valor social agregado que se logra a través de los estudiantes del programa.
	Es evidente la coherencia del programa con la Misión, Visión y el PEI.
3. CONTENIDOS CURRICULARES	Se tienen PCP modernos y actualizados
	Se definen y difunden los propósitos de formación del programa, competencias y perfiles
	La comunidad académica del programa conoce ampliamente el plan de estudios y estructura curricular, créditos académicos, áreas, dimensiones
	Las estrategias pedagógicas y didácticas aplicadas en el programa responden a los objetivos de formación.
	El programa tiene definido un sistema de evaluación y seguimiento para estudiantes y docentes
	El programa refleja claramente sus políticas de interdisciplinariedad y flexibilidad curricular
4. ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS	Existen prácticas formativas en el programa
	Están definidas las estrategias pedagógicas en el programa
	Los Programas del área de la salud deben incorporar las prácticas formativas supervisadas, contempladas en la Ley 1164 de 2007.
	Existen, se conocen y aplican líneas de investigación en el programa
	Existen grupos de Investigación en el programa
	Las políticas de investigación se orientan a desarrollar una actitud crítica y la capacidad creativa en el estudiante, para buscar alternativas para el desarrollo del país.
	El programa dispone de un inventario de productos (publicaciones en revistas indexadas y/o científicas, en libros) como resultado de los procesos de investigación

		En el programa se define el plan de inversión y los recursos para la investigación
		El programa tiene convenios que apoyan la investigación en el programa.
6. RELACION CON SECTOR EXTERNO PROYECCION SOCIAL	EL Y	Existen políticas y lineamientos de Proyección Social
		Que actividades de servicio social a la comunidad desarrolla el programa.
		Se define y analiza el impacto producto del desarrollo de actividades y proyectos de Proyección Social.
		El programa tiene convenios con el sector productivo o comunidades públicas o privadas para el desarrollo de proyectos sociales.
7. PERSONAL DOCENTE		Existe y se aplica un estatuto Docente
		El programa define los perfiles, nivel de formación, tipo de contratación y estructura de la Planta docente (tiempo completo, medio tiempo y hora cátedra) al servicio del programa
		Existen y se aplican políticas y criterios de permanencia, de la planta docente al servicio del programa
		Existen y se aplican políticas y criterios de formación y capacitación de la planta docente al servicio del Programa
		Existen y se aplican políticas y criterios de promoción de la planta docente al servicio del programa.
8. MEDIOS EDUCATIVOS		El programa cuenta con recursos bibliográficos, informáticos, telemáticos y computacionales actualizados y suficientes (licencias de software y equipos de cómputo con los que se cuenta).
		El programa tiene bases de datos, aplicaciones informáticas, sistemas de interconectividad, laboratorios, escenarios de simulación virtual, prácticas, talleres, instrumentos y herramientas técnicas, de acuerdo con el número de estudiantes
		Son Caracterizados los procesos de diseño, gestión, producción y distribución del material educativo (Módulos).
		Para el caso específico de los programas académicos del área de salud, incluir las relaciones de docencia-servicio que respaldan la formación práctica de los estudiantes.
9. INFRAESTRUCTURA FISICA		El programa dispone de una Infraestructura física adecuada (salones, laboratorios y espacios recreativos)
		El programa dispone de una Infraestructura tecnológica adecuada (Ancho de banda de los equipos que posee la institución. Infraestructura de los servidores. Topología de la red. Plataforma virtual y Software disponible en línea)
10. VISIBILIDAD NACIONAL INTERNACIONAL	E	Se define la denominación del Programa en la nomenclatura internacional
		El programa se apoya en organismos internacionales para aportar a la demanda de desarrollo social, económico, científico y/o tecnológico
		El programa define periódicamente el estado actual de la formación en el área del conocimiento, en el ámbito internacional
		Participación de profesores y estudiantes en eventos académicos, en proyectos de investigación, en grupos de investigación reconocidos y en proyectos de consultoría internacional
CONDICIONES DE CALIDAD INSTITUCIONALES		
		Son claras las políticas y lineamientos de selección y evaluación
		Existen criterios para transferencias y homologaciones

1. MECANISMOS DE SELECCION Y EVALUACION	Se generan y conocen indicadores y tasas de retención, permanencia, deserción y graduación.
2. ESTRUCTURA ACADEMICA Y ADMINISTRATIVA	Se conoce el organigrama Institucional y del Programa y sus líneas de relación La institución tiene una estructura administrativa, sistemas de información y mecanismos de gestión que permiten planear, administrar, evaluar y hacer seguimiento de los contenidos curriculares y procesos académicos
3. AUTOEVALUACION	Existe una cultura de autoevaluación Institucional y del programa Existe políticas, lineamientos y modelo de Autoevaluación Se publican y conocen los resultados obtenidos producto de procesos de Autoevaluación Se generan planes de mejoras a partir de los resultados de la Autoevaluación
4. EGRESADOS	Existen políticas y lineamientos de Egresados Se tiene una base de datos actualizada de los egresados del programa Se realizan actividades que vinculan e integran y se hace seguimiento a egresados Se generan y conocen indicadores de impacto y desempeño laboral de los egresados
5. BIENESTAR UNIVERSITARIO	Se tiene un modelo de Bienestar Institucional o de programa Se tiene una estructura administrativa encargada de planear y ejecutar actividades de bienestar para la comunidad académica Se tienen y se dan a conocer los programas con que cuenta la institución para el uso del tiempo libre, salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte. Se generan indicadores de deserción y se hace seguimiento para prevenir y disminuir estos índices.
6. RECURSOS FINANCIEROS	Existen políticas de la Universidad en materia de gestión presupuestal en los programas

Tabla No. 16. Resumen 15 condiciones de Calidad del MEN. Fuente: Decreto 1075 de 2015. Elaboración Propia

2.1.3 Viabilidad en la Educación Superior

Es la capacidad desarrollada, características, particularidad, pertinencia y diferenciadores que tiene la universidad para mantenerse y crecer en el mercado educativo, lo logra a través del prestigio académico, la cultura organizacional y la atención al cliente externo e interno.

Eficiencia en la Educación Superior

Son las fortalezas con las que cuenta la universidad desde las funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Proyección Social, en personal, procesos y actividades para ser elegidos por la comunidad.

2.2 Habilidades gerenciales en la educación superior

Las habilidades gerenciales se definen como las destrezas que, en la actualidad, el directivo en educación superior requiere al desempeñar las funciones asignadas, desarrollando la capacidad de enfrentar el entorno desde el conocimiento, experiencia, el ser, que apoyan la gestión de las actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos en la IES, debe tener experticia en técnicas de negociación, toma de decisiones, liderazgo con los colaboradores incluyendo la motivación del personal, manejo de sus equipos de trabajo y el emplear las estrategias que aseguren la estabilidad, crecimiento y rentabilidad en la universidad.

Las habilidades gerenciales en la educación superior se clasifican en cuatro elementos:

Actitudes y Valores

Son elementos que se interrelacionan, porque presenta un perfil integral del directivo universitario. Entendidas en las actitudes enfocadas a la eficiencia, la facilidad para adaptarse al cambio y visión.

Facultad para gestionar los problemas

Participación en la resolución de inconvenientes, buscando la mejor solución a través de acuerdos y estrategias, se apoya en la capacitación al personal donde favorece el aprendizaje y actualización de saberes de los colaboradores, optimizando la calidad en equipos de trabajo y de cada individuo, permitiéndole también el conocimiento del entorno, siendo consciente de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el campo organizacional. Demostrar que conoce su entorno inmediato-mediato y el contexto institucional donde se desempeña.

Compromiso

Con los propósitos de la institución, con participación activa y sin miedo a enfrentar los cambios y en la toma de decisiones al saber elegir entre varias alternativas para solucionar un problema, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.

Saber y Hacer

El saber desde la formación profesional y posgradual a nivel de doctorado otorgándole las herramientas para la dirección de la IES, comprendiendo la organización como un sistema integral; y el hacer: El conocimiento y la experiencia son complementarios desde la habilidad del director en la planificación y ejecución de estrategias que impacten a la comunidad académica, estableciendo eficazmente las metas y prioridades de la universidad a través de procesos, tareas, responsables, términos y recursos disponibles a través del liderazgo que es el carisma para llegar a los colaboradores, involucrándolos y comprometiéndolos en las actividades para lograr las metas; además guía, dirige grupos de trabajo en los que establece, genera afinidad con el equipo para alcanzar los objetivos y promover la participación.

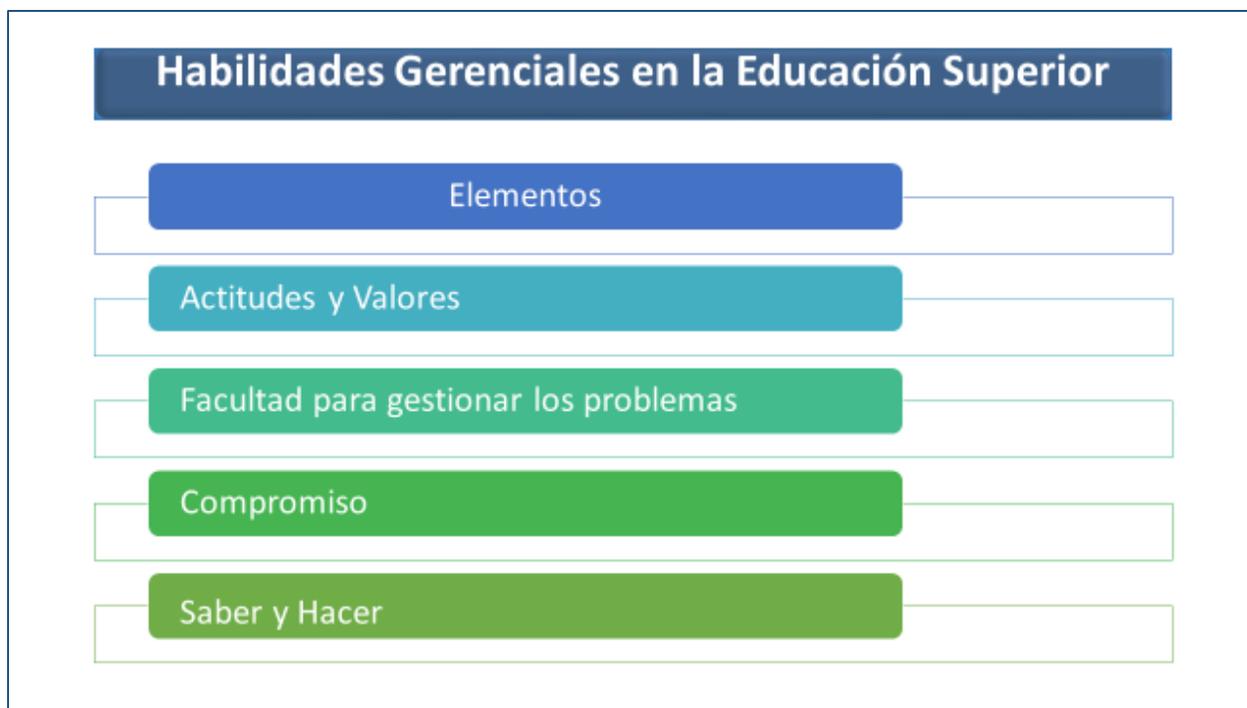


Figura 5. Elementos en las habilidades gerenciales en la Educación Superior. Elaboración propia.

De esta forma se comprende que la forma como la Alta Dirección gestiona la relación directa entre la calidad administrativa y académica de las IES dependerá del nivel de comprensión de los objetivos sociales de transformación que garanticen la cobertura, eficiencia, pertinencia, inclusión y constante modernización académica requeridos por los estándares de calidad y la necesidad de competir en prestigio académico.

**TERCERA PARTE: DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR**

3.1 Dirección estratégica de Instituciones de Educación Superior

La dirección estratégica en las IES, como elemento de la dirección, se refiere a la formulación e implementación de estrategias, utilizando los recursos humanos y financieros necesarios.

El fin de la planeación estratégica es ayudarlas a llegar a las metas propuestas. Para lograrlo es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final llevarán a conseguir los resultados esperados. Es muy importante que al realizar la planeación estratégica la universidad debe ser y estar consciente de que es única, sin importar que existan instituciones con cualidades similares, utilizando la estructura general académica y de los planes, pero debe tener en cuenta sus intereses y necesidades particulares como son: conocer la estructura, cultura, capacidad, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, objetivos, visión, misión, diferenciadores, entre otros. (Linàs-Audet X., Giroto M. y Solé Parellada, F., 2011).

David Garvin, reconocido profesor de Harvard Business School, estableció en cuatro etapas la planeación estratégica, con una estructura simple y sencilla de entender empieza con el análisis del entorno que se orienta en el diagnóstico, donde se analiza el sector en este caso de educación superior y la competencia, identificando, lo más objetivamente posible, las oportunidades y las amenazas, a su vez se realiza el autodiagnóstico. Continúa con la formulación desde la misión, la visión, principios y valores, donde existe un contexto a partir del cual se formula la estrategia con sus componentes: objetivos, plan de acción, capacidades y recursos, luego sigue con la programación en que se especifican las metas y se definirán, las actividades para alcanzar los objetivos, por último se encuentra la ejecución en la que se realizan los programas e implementan las actividades, se coordinan las iniciativas, se establecen las prioridades y se realiza el

seguimiento. El objetivo de la dirección estratégica en las universidades es formular estrategias académicas para la IES y ponerlas en marcha, como instrumento que permite la intervención en el futuro para adaptarlo a lo deseado y las necesidades.

Al planear se organizan los procesos de la empresa obteniendo mejores resultados, también se ordenan las fuerzas de trabajo como el personal académico y administrativo de la IES y se alinean según las capacidades y conocimientos de cada uno, maximizando los resultados. Como herramienta administrativa ayuda a incrementar las posibilidades de éxito y a reducir los riesgos. (Llinàs-Audet X., Giroto M. y Solé Parellada, F., 2011).

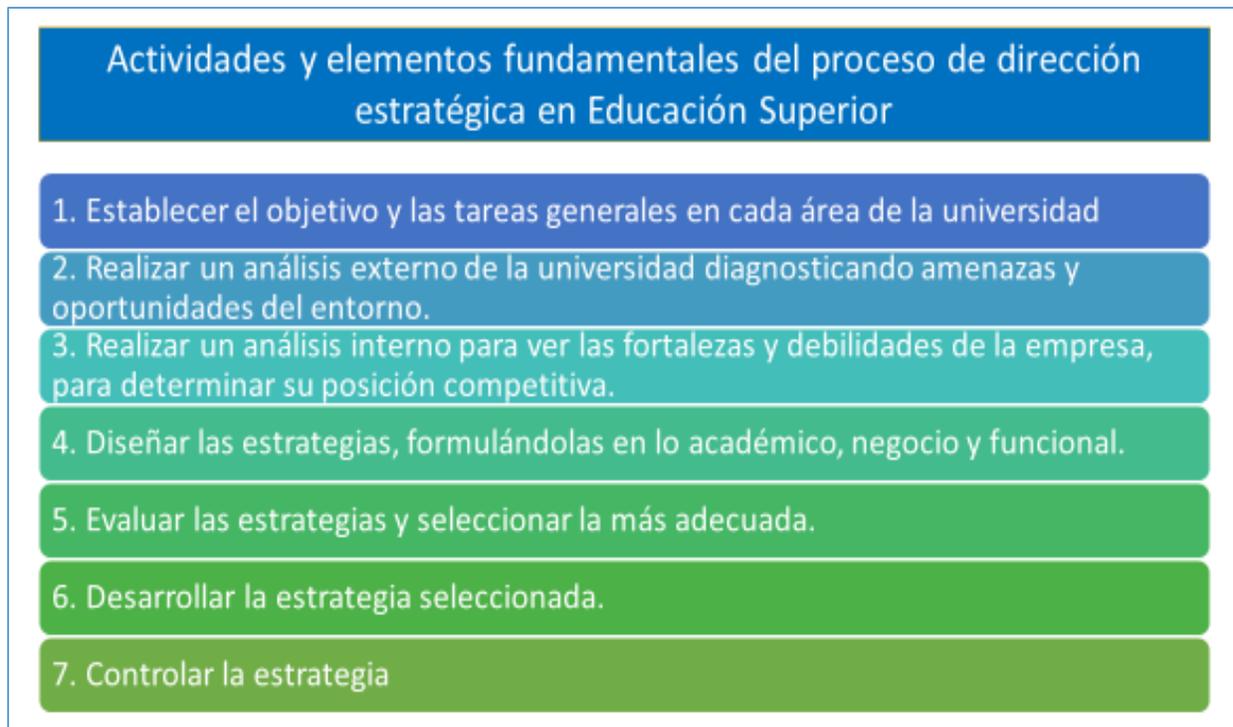


Figura 6. Actividades y elementos fundamentales del proceso de dirección estratégica en Educación Superior. Elaboración propia

3.2 Dirección y Gestión Educativa en la Educación Superior

La gestión educativa en educación superior es el proceso que orienta la optimización de procesos, planes internos y recursos en las instituciones, cuyo objetivo es establecer a través de procesos académicos, pedagógicos, administrativos la educación de calidad. Dentro de las características está la autonomía para responder a las necesidades de la sociedad y los requerimientos a nivel nacional e internacional, formando estudiantes integrales entendidos como seres humanos y profesionales. Para todo lo anterior converge en dinámicas exigentes donde cada unidad académica y administrativa tiene un rol importante. (Rico, 2016)

Es así como se definen las funciones a nivel general en cada uno de los cargos:

Consejo Superior

Es el máximo órgano de dirección y gobierno en las IES. Tiene por funciones:

- Definir las políticas académicas y administrativas y planeación institucional.
- Definir la organización académica, administrativa y financiera de la Institución.
- Velar porque la marcha de la institución esté acorde con las disposiciones legales, el estatuto general y las políticas institucionales.
- Expedir o modificar los estatutos y reglamentos de la institución.
- Designar y remover al rector en la forma que prevean sus estatutos.
- Aprobar el presupuesto de la institución.
- Darse su propio reglamento
- Las demás que le señalen la ley y los estatutos. (MEN, 2016).

Rector

El Rector es el representante legal de la universidad, que la dirige académica, administrativa y financieramente, con base en las políticas y decisiones del Consejo Superior y del Comité Directivo, sus funciones son:

- Presidir los comités sobre la administración de los distintos presupuestos.
- Análisis de las normas vigentes y establecimiento de los criterios a utilizar para la dirección de la institución.
- Planificación y organización de las actividades curriculares.
- Garantizar la existencia de canales de comunicación entre todas las personas que trabajan o estudian en la institución
- Dirección y supervisión de las actividades que promuevan el bienestar y el desarrollo económico y administrativo
- Asegurar que se cumplan las normativas vigentes
- Dirección de la evaluación de la institución y enviar los informes correspondientes.
- Delegar cuando esté ausente.
- Asegurar los recursos educativos por medio de la supervisión del presupuesto
- Establecer vínculos con las autoridades educativas y los grupos de patrocinadores
- Orientar el proceso educativo con la ayuda del Consejo Académico
- Garantizar la disciplina de acuerdo al manual de convivencia y a los reglamentos
- Actualización de los métodos de enseñanza para el beneficio del alumnado

Vicerrectoría académica

La Vicerrectoría Académica es una dependencia adscrita a la Rectoría, dirigida por el vicerrector académico. Este es designado por el Consejo Superior, con base en una terna presentada por el rector. Esta vicerrectoría desarrolla, en coordinación con las facultades, los planes tendientes al fortalecimiento de la docencia, la investigación y la extensión de los programas de pregrado y posgrado, en las modalidades de presencial y a distancia.

El vicerrector académico es el encargado de aplicar las políticas académicas que adopte el Consejo Superior para el mejoramiento de la calidad educativa de la Institución. También asesora al rector en las actividades académicas de la Universidad. De acuerdo a la estructura de la IES las áreas que dependen directamente de la Vicerrectoría Académica son la Dirección de Pedagogía, Dirección de Investigación la Oficina de Registro y Control, la Biblioteca y Servicios Audiovisuales, la Dirección de Extensión, las Decanaturas.

Tiene por funciones:

- Desarrollar, en coordinación con las facultades, los planes educativos que conduzcan al fortalecimiento de la docencia, la investigación y proyección social en los programas de pregrado y posgrado en las modalidades presencial, a distancia y virtual.
- Aplicar las políticas académicas que adopte el Consejo Superior, tendientes al mejoramiento de la calidad educativa en la IES.
- Asesorar al rector en las actividades académicas.

- Dirigir y coordinar el proceso de autoevaluación permanente de los programas académicos de pregrado y posgrado en todas las áreas y modalidades y proponer al rector y al Consejo Académico las modificaciones que estime convenientes.
- Dirigir y coordinar los procesos de cualificación de los programas académicos en todas las áreas y modalidades y proponer al rector y al Consejo Académico las modificaciones que estime convenientes.
- Dirigir y coordinar los programas de educación continuada.
- Dirigir y coordinar los servicios de biblioteca y medios audiovisuales de la Universidad.
- Velar por el cumplimiento del Estatuto y de los reglamentos académico, docente y estudiantil de la Universidad.
- Proponer a las directivas de la Universidad políticas de mejoramiento académico y estímulos para los docentes y estudiantes.
- Presentar a la Rectoría y al Consejo Académico un informe periódico sobre las funciones a su cargo y los especiales que le sean solicitados.
- Proponer al Consejo Académico, en coordinación con las facultades, la creación de nuevos programas académicos y la supresión y la modificación de los que están en funcionamiento.
- Llevar la representación legal como primer suplente en caso de ausencia del rector.
- Las que le asignen el Consejo Superior, el Consejo Académico y el rector, de acuerdo con la naturaleza de la IES y del cargo.

Decano

El Decano es el responsable de planificar, dirigir, supervisar y ejecutar, según corresponda, todas las actividades académicas, administrativas y financieras de la Facultad y demás funciones que le sean delegadas por el Rector. Dentro de las funciones está:

- Cumplir y hacer cumplir en la facultad los estatutos, reglamentos y acuerdos procedentes del consejo superior, consejo académico, consejo facultad y las resoluciones del rector.
- Dirigir y controlar el funcionamiento de la facultad de acuerdo con los planes institucionales y reglamentos de la universidad, asesorado por el consejo de facultad.
- Predecir el consejo de facultad y mantener informado a este consejo las políticas y decisiones de las autoridades universitarias.
- Presentar a los órganos de gobierno de la universidad sugerencias y recomendaciones del consejo de facultad referentes a programas y planes académicos y administrativos que incidan en la buena marcha de la universidad.
- Mantener informado al Vicerrector y al Rector del funcionamiento de la Facultad.
- Dirigir y organizar la adecuada utilización de las instalaciones y recursos educativos de la facultad.
- Dirigir y controlar la programación de las actividades del cuerpo docente.
- Gestionar y canalizar recursos orientados a la investigación, la extensión y la consultaría que debe desarrollar la facultad.
- Planear y promover la formación y capacitación del personal docente de la facultad.
- Presentar al consejo de facultad las propuestas sobre planes y programas de desarrollo académico, cultural y administrativo, los programas de desarrollo académico, cultural y

administrativo, los programas de inversión y el presupuesto anual de ingresos y gastos de la facultad.

- Presentar al consejo académico el proyecto de presupuesto anual de la facultad previamente estudiado en el consejo de facultad.
- Imponer las sanciones disciplinarias que le correspondan por disposición de los reglamentos de la universidad.
- Firmar los títulos que otorga la universidad en los programas adscritos a la respectiva facultad.
- Autorizar las comisiones al exterior y las comisiones de estudio personal docente de la facultad.
- Promover y administrar los convenios interinstitucionales que involucra los programas académicos adscritos a la facultad.
- Suscribir orden de trabajo y de prestación de servicios de conformidad con la reglamentación y las normas de la universidad.
- Presentar al consejo de académico los nombres de las personas que a juicio del Consejo de Facultad sean merecedoras de distinciones autorizadas por la universidad.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones y reglamentos relacionados con el proceso de selección de personal docente de la facultad
- Las demás que le asigne el estatuto general, los reglamentos y normas de la universidad.

3.2.1 Autoevaluación Institucional

El proceso de Autoevaluación Institucional, implica el cumplimiento de cuatro etapas que conducen hacia la acreditación a nivel de los programas académicos, de la institución e

implementación del proceso de autoevaluación que tiene como fin la autorreflexión y autorreconocimiento, que permitan identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, en torno a la guía de factores, características, aspectos e indicadores que hacen parte de los lineamientos propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). El cumplimiento de dichas etapas permitirá a la institución establecer la idoneidad de sus procesos y la pertinencia de someterse a una evaluación externa, que le permita obtener la Acreditación de Alta Calidad.

A continuación, se describe cada uno de los momentos en que se desarrolla el proceso de acreditación en las IES.

Etapas de la Acreditación y de Autoevaluación Institucional

Etapas de la Acreditación y de Autoevaluación Institucional

Etapas de la Acreditación y de Autoevaluación Institucional

Esta etapa inicial consiste en la preparación de la institución, análisis de su situación actual, revisión de políticas y acoplamiento de la estructura organizativa, a fin de determinar su horizonte frente a los procesos de acreditación de calidad e ingresar al Sistema Nacional de Acreditación, por medio del cumplimiento de condiciones iniciales, para iniciar procesos de autoevaluación con fines de Acreditación.

- Definición o revisión de la política institucional de autoevaluación.
- Definición o redefinición de metas institucionales.
- Definición/Revisión de la estructura organizativa de autoevaluación.
- Infraestructura Científica y Tecnológica.
- Sensibilización, socialización y capacitación a la comunidad.

- Revisión de cumplimiento de planes de mejoramiento previos y compromisos con el MEN.
- Viabilidad financiera.
- Cumplimiento de condiciones iniciales.
- Solicitud de iniciación del proceso al CNA y visita de verificación.

Etapa 2: Desarrollo del Proceso de Autoevaluación

Durante esta etapa se inicia la ejecución del modelo de autoevaluación que tiene la universidad y sus diferentes fases, la institución pone en marcha los comités de autoevaluación y las áreas encargadas de dar soporte al proceso.

Fase I: Diseño y Validación

Durante esta fase se desarrolla la preparación previa del proceso de autoevaluación, incluye la construcción de un cronograma, diseño y ajuste de los instrumentos que soportarán el proceso y capacitación al personal que estará involucrado directamente con el proceso.

- Planeación y programación del proceso.
- Capacitación en métodos, técnicas e instrumentos de autoevaluación.
- Ajustes al modelo de autoevaluación.
- Revisión de guías de autoevaluación.
- Diseño y validación de instrumentos de recolección de información.

Fase II: Ejecución de la Autoevaluación

En esta fase los comités desarrollan las actividades propias del proceso de autoevaluación, se reflexiona respecto al deber ser de la institución y se contrasta con la realidad aportada por la

evidencia documental, numérica y apreciativa generada durante el proceso de recolección de información, para de esta forma emitir juicios, de valor respecto a los resultados obtenidos.

- Cronograma de recolección de información.
- Capacitación en instrumentos, métodos y técnicas de recolección de información.
- Análisis de poblaciones y selección de muestras.
- Aplicación de instrumentos de recolección de información.
- Recolección de información documental y estadística.
- Procesamiento de información.
- Análisis e interpretación de la información.
- Calificación del modelo y emisión de juicios.

Fase III: Elaboración del informe

Durante esta fase se condensan los resultados del proceso de autoevaluación y se envían al CNA con el fin de agendar la visita de pares académicos, también se realiza la socialización de los resultados entre los miembros de la comunidad universitaria.

- Formulación del plan de mejoramiento y mantenimiento.
- Elaboración de informes general y por factor.
- Evaluación preliminar por pares colaborativos.
- Ajuste y consolidación del plan de mejoramiento y mantenimiento e informe final.
- Envío de informe final al CNA.
- Socialización de resultados.

Etapa 3: Evaluación

Una vez finalizado el proceso de autoevaluación, la institución se prepara para ser sometida a una evaluación de carácter externo, por parte de pares académicos asignados por el CNA.

Fase IV: Evaluación Externa

Durante esta fase se lleva a cabo la evaluación externa, los pares académicos se encargan de verificar en diferentes espacios y reuniones lo consignado en el documento final de autoevaluación, después de lo cual entregan un informe sobre su ejercicio evaluativo.

- Preparación visita de pares académicos.
- Atención a visita de pares académicos (CNA).
- Informe de evaluación externa de pares académicos.

Fase V: Evaluación Final

Una vez la institución recibe el informe de los pares sobre la evaluación externa, es necesario generar una retroalimentación del proceso a través del rector, quién manifiesta su punto de vista frente al proceso y los resultados obtenidos.

- Concepto del Rector sobre el informe de pares académicos.
- Evaluación del CNA.
- Concepto y recomendaciones del CNA.

Etapa 4: Autorregulación

Durante esta etapa se refleja el espíritu de mejoramiento continuo implícito en el concepto de calidad.

Fase VI: Seguimiento del Plan de Mejoramiento

La institución inicia el seguimiento a sus oportunidades de mejora y al mantenimiento de las fortalezas identificadas, a fin de cumplir con las acciones proyectadas y mejorar sus procesos.

- Implementación del plan de mejoramiento y mantenimiento.
- Seguimiento plan de mejoramiento y mantenimiento.
- Participantes del Proceso

Los participantes del proceso que pertenecen a la comunidad universitaria son aquellos encargados de participar del proceso de autoevaluación en cada una de sus fases, son fuente de información, aportan sus opiniones y percepciones, participan en la construcción y seguimiento de los planes de mejoramiento, son agentes de socialización de los resultados del proceso y agentes dinamizadores de los procesos institucionales.

Estudiantes

Persona natural que posee matrícula vigente para un programa académico y que siendo centro destinatario del proceso educativo, recibe la formación a través del acceso a la cultura, al conocimiento científico y técnico, a la apropiación de valores que le facilitan la realización de una actividad útil para el desarrollo socioeconómico del país.

Docentes

Persona natural que orienta el proceso de formación, de los estudiantes, acorde con el Proyecto Educativo Institucional y las expectativas de la sociedad.

Egresados

Persona natural que ha culminado su proceso de formación en alguno de los programas académicos en la IES, la institución hace seguimiento a egresados no graduados, por tal motivo ellos también hacen parte del proceso.

Directivos

Personas naturales que llevan a cabo su actividad en alguno de los cargos directivos de la institución, de acuerdo con la estructura organizacional vigente.

Administrativos

Personas naturales que se encuentran vinculadas a alguna de las áreas administrativas, académicas o financieras de la institución.

Comunidad

Miembros de las comunidades a las que impactan los procesos de la universidad, entre ellos se cuentan los vecinos del campus central y sus respectivas sedes, los beneficiarios de programas de investigación, extensión académica y extensión social, y de bienestar universitario.

Sector productivo

Empresarios relacionados con la institución a través de procesos formativos, investigativos y de extensión, además de aquellos que tengan experiencia de contratación a egresados de la IES.

Además de las personas que hacen parte de la Comunidad Académica, existen los siguientes participantes encargados de la vigilancia y regulación de la educación superior y de los procesos de autoevaluación.

- Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
- Pares Académicos.
- Organizaciones y Asociaciones de Facultades y de profesionales
- Sociedad en General.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), Consejo Nacional de Acreditación (CNA), Pares Académicos, las Organizaciones y Asociaciones de Facultades y de profesionales, y la sociedad en general, son concebidos dentro de la Institución como entes de regulación, retroalimentación y potencializadores de procesos, que brinden proyección al ejercicio de las funciones misionales y la certificación de los altos estándares de calidad alcanzados.

Los ejercicios de realimentación conllevan a generar procesos de mejoramiento continuo, por medio de los ejercicios de evaluación externa que realizan el MEN, el CNA, y la Sociedad en General. Ellos intervienen en las diferentes fases del proceso y garantizan su transparencia y la consolidación del sistema de Planeación y Calidad.

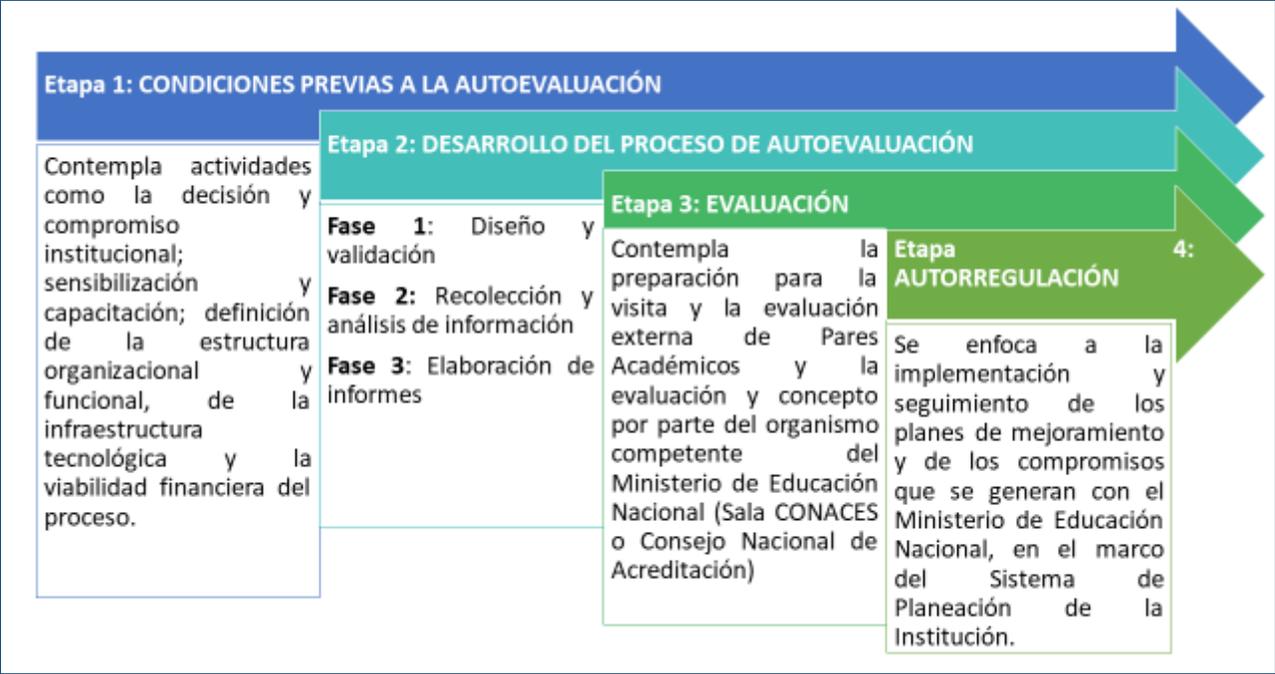


Figura 7. Etapas del proceso de acreditación. Elaboración a partir de la información del CNA.

3.3 Dirección y Gestión Administrativa

La unidad Administrativa y Financiera en las IES depende directamente de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

En la Gestión Administrativa, la administración universitaria se articula, enfoca y hace énfasis en el liderazgo de los dirigentes de cada equipo, en las unidades administrativas, cumpliendo con la misión institucional, apoyando las funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, con creatividad, innovación, servicio y alta calidad, espacio inherente a la organización universitaria, que brinda apoyo, interactuando y centrando las actividades para cumplir los objetivos y estrategias de la universidad. (Ricardo, Velázquez, 2015).

La principal función es planificar y vigilar el crecimiento de la universidad, su desarrollo sostenible, la correcta asignación y uso eficiente de los recursos, la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la modernización de la infraestructura, el respeto por el medio ambiente y el cumplimiento de las políticas administrativas, en una integración armónica con la estrategia académica en la búsqueda constante de la excelencia. (Ricardo, Velázquez, 2015).

La prioridad e importancia para la Unidad Administrativa es el desarrollo de procesos integrales, sistémicos y a la vez coherentes, que, a través del mejoramiento continuo, presta apoyo en el desarrollo y actividades académicas de docencia, investigación y proyección social; de modo productivo, con ventaja competitiva, diferenciando cada uno de los servicios y así generar valor agregado, satisfaciendo las necesidades de la comunidad académica, originando las mejores

condiciones de vida, laborales y de formación. (Ricardo, Velázquez, 2015). En esta Unidad se encuentran las siguientes áreas, funciones y cargos:

Vicerrectoría Administrativa y Financiera

Desde esta área se soportan los procesos, planes estratégicos y evaluaciones en el redireccionamiento, concebidos a partir de la visión de largo plazo desde la rectoría. (UNINORTE, 2017).

Las IES, al plantearse los objetivos estratégicos para lograr viabilidad, sostenibilidad y excelencia, en el cumplimiento de la misión, la visión y las funciones sustantivas, diseña e implementa planes de desarrollo que son guía en los procesos. Además, se plantean fases en planeación institucional; donde involucra todas las áreas estratégicas y definen el direccionamiento institucional en procesos Académicos, Investigación, Proyección social, Internacionalidad, Aseguramiento de la Calidad y Administración Universitaria. Los planes de acción se convierten en acciones y metas específicas evaluadas anualmente. (Llinàs-Audet X., Giroto M. y Solé Parellada, F., 2011).

Las áreas de la Vicerrectoría administrativa y financiera presentan las siguientes funciones, procesos y cargos principales:

Dirección Administrativa

- Almacena, consulta, comparte, utiliza y transmite la información mediante un sistema de gestión documental donde apoya la gestión de conocimiento al interior de la comunidad académica.

- Implementa un sistema de gestión ambiental para crear estrategias que integren los elementos y contribuyan al desarrollo sostenible y consolidación de una cultura de protección del medio ambiente.
- Busca y genera ingresos adicionales a la institución a través de nuevos servicios y productos por medio del arrendamiento de concesiones para el servicio de cafetería, papelería, parqueaderos y espacios que puedan ser utilizados por la comunidad externa, entre otros; buscando el posicionamiento en la comunidad.
- Efectúa una evaluación bimestral de los servicios y productos ofrecidos a clientes internos y externos, para establecer procesos de mejora continua e implementar una política de servicio al cliente.
- Realiza la adecuación de la infraestructura, dotación y adquisición de los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
- Coordina, administra, gestiona, proporciona y optimiza los recursos económicos, físicos y tecnológicos, asignados para cada actividad académica, administrativa y proyectos.

Dirección del Talento Humano

- Establece la estructura organizacional pertinente, organizando sistemas flexibles e integrados coordinando el equilibrio en temas como: personas, procesos y tecnología con

el fin de incrementar la productividad y competitividad institucional acordes con las estrategias y retos del entorno.

- Ofrece y fortalece el clima organizacional idóneo, a través de la ejecución de planes de acción que buscan el mejoramiento de los factores de éxito como la motivación, desempeño y un buen ambiente de trabajo con el fin de generar el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.
- Propone la formación de la comunidad académica y administrativa, como estrategia para competir y elevar el nivel de competencias y desempeño de los colaboradores, promoviendo el desarrollo personal y profesional que asegura el capital intelectual, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales en armonía con los personales.
- Busca mejorar la competitividad laboral y salarial estableciendo planes de compensación, para los colaboradores generando motivación y optimización en los costos laborales.
- Usa las Tecnologías de Comunicación e Información – TIC eficaz y óptimamente, manteniendo actualizado el Sistema de Información de Gestión Humana, en el que apoya a la administración y gestión del talento humano.
- Genera bienestar a los colaboradores en el que brinda oportunidades de desarrollo y armonía.

Dirección de Mercadeo

- Brinda apoyo a las áreas académicas y administrativas mediante estudios de mercado en educación superior y educación continua a nivel nacional e internacional, informándose sobre características demográficas, sociológicas y psicológicas del público objetivo y sus preferencias académicas, encontrando oportunidades de mercado y optimizando servicios y productos existentes.
- Promueve el posicionamiento y la ampliación de la cobertura de programas académicos y servicios educativos, identifica las oportunidades del mercado y desarrolla estrategias de mercadeo buscando la generación de clientes e impacto en la sociedad.
- Busca consolidar las relaciones con los clientes para el crecimiento, fidelización y retención; utilizando sistemas para administrar, apoyando los programas académicos y servicios educativos.

Dirección de Tecnología Informática y Comunicaciones

- Proporciona a la institución productos y servicios de TIC para cumplir los objetivos y estrategias institucionales, contribuyendo al logro de la visión institucional.
- Actualiza y mejora los servicios y toda la infraestructura TIC, atendiendo los requerimientos institucionales.

Dirección de Planta Física

Proyecta el crecimiento sostenible de la infraestructura física, diseñando proyectos con arquitectura apropiada, creatividad e innovación, reforzando la ventaja competitiva en el campus. Adquiere nuevos terrenos y propiedades garantizando el crecimiento en la infraestructura física de la institución.

Dirección Jurídica

- Cumple con toda la normatividad y regulación legal educativa, en desarrollo de todas las actividades y específicamente en las funciones de docencia, investigación y proyección social.
- Dispone de los medios necesarios utilizándolos eficiente y eficazmente en contratación civil y comercial buscando siempre la protección de los derechos e intereses de la universidad y manteniendo la igualdad y el respeto por los contratistas, todo lo anterior dentro de la normatividad vigente en Colombia.
- Previene los conflictos jurídicos que se puedan distraer las actividades universitarias a través del respeto a la normatividad. Dado el caso que se llegaran a presentar, dispone y se adelantarán las actuaciones necesarias con profesionales idóneos, que ejerzan y representen sus intereses.
- Crea lineamientos de derechos de autor y propiedad intelectual bajo la respectiva normatividad, generando una política sobre este delicado tema donde informa y protege por medio de generación de conocimiento y producción académica, en la que se evidencia y adelantan gestiones pertinentes para mantener protegidos los autores y documentos

académicos desarrollados en la institución, desde el origen hasta darlos a conocer a la sociedad, cobijados dentro del marco de protección legal, que sea entendible.

3.4 Dirección y Gestión desde los órganos de Gobierno en la Educación Superior

La Ley Orgánica 6 del 21 de diciembre de 2001 establece que:

“Las normas de organización y funcionamiento de las universidades, públicas y privadas, establecerán sus órganos de gobierno y representación, así como los procedimientos para su designación y remoción, asegurando en dichos órganos, una participación adecuada, la representación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria, propiciando la presencia equilibrada entre mujeres y hombres. Las normas de organización y funcionamiento de las universidades deberán garantizar que las decisiones de naturaleza estrictamente académica se adopten por órganos en los que el personal docente o investigador tenga una representación mayoritaria. Igualmente, deberán garantizar que el personal docente o investigador sea oído en el nombramiento del Rector”. (Universia, sf).

Los Órganos de Gobierno en las IES son las estructuras que ejercen las actividades de mando, dirección y administración de la IES, tienen autonomía y para que su gestión sea eficaz y legítima, es fundamental que se base en la gobernabilidad, considerada como la capacidad de gobernar de quienes ejercen la dirección de la IES, y el propósito fundamental es cumplir la misión encomendada. (Universia, sf).

Está conformado por:

- Consejo Superior o Consejo Directivo o Consejo de Fundadores
- Consejo Académico
- Rector
- Las demás áreas que considere la universidad.

Los órganos de Gobiernos en las IES, dentro de las funciones que tienen, y como complemento al numeral 4.1, está promover los reglamentos, estatutos, misión, visión, valores normativos y filosóficos de la universidad en la que se le exige a sus dirigentes, ser consecuentes con la misión.

Dentro de lo establecido en el orden jurídico colombiano, y desde la Autonomía Universitaria, las IES tienen la potestad de crear y modificar sus propios Estatutos y Reglamentos; elegir sus autoridades administrativas y académicas; establecer, y administrar sus propios programas académicos, realizar convenios de estos programas con otras IES; definir y organizar sus diferentes actividades como: formación, académicas, docencia, investigación científica, cultural, proyección social, bienestar; otorgar títulos; seleccionar profesores; seleccionar y admitir estudiantes; proporcionar y arbitrar recursos para cumplir su misión y sus funciones institucionales; establecer las diferentes modalidades educativas que se requieran para atender la cobertura, calidad, pertinencia y responsabilidad social con la sociedad; a su vez, reglamentarse internamente dentro de la ley y sus propios Estatutos. (Uniminuto, 2008)

El objetivo del Reglamento Orgánico es constituir las normas para el buen y organizado funcionamiento de la comunidad académica, y así facilitar la modernización de la Estructura Organizacional, respondiendo a los requerimientos de la Institución. Estos reglamentos disponen de mecanismos de nombramiento, requisitos, capacidades y funciones de las diferentes autoridades. (Uniminuto, 2008)

Las funciones que desarrollan estos órganos siempre están enfocadas para el adecuado, crecimiento, desarrollo, funcionamiento y organización pertinente de la universidad, como:

- Aprobación de todos los reglamentos que se requieran
- Realizar cambios en la estructura general
- Reformar los Estatutos de la Institución
- Expedir y promulgar el Reglamento Orgánico de la Institución

Las unidades adscritas a la Rectoría General están conformadas por:

Secretaría General, Dirección Jurídica, Asuntos Internacionales, Auditoría General, Dirección de Planeación y Desarrollo y las demás que, de acuerdo con las necesidades de la Institución, el Rector decida crear mediante Resolución Rectoral. Es facultad del Rector General reglamentar la actividad específica de cada una de sus dependencias, fijarle sus tareas y sus respectivos parámetros de funcionamiento. (Javeriana, sf) Cada una de estas unidades adscritas presentan las siguientes funciones:

Secretaría General

- Dar fe de la veracidad de los actos y de la autenticidad de los documentos institucionales.
- Orientar la labor de la Dirección Jurídica a nivel de la universidad.
- Apoyar todo el proceso de Relaciones Institucionales con el fin de asegurar alianzas y donaciones para la Institución.
- Actuar como Secretario del Consejo de Fundadores, el Consejo de Gobierno y demás Consejos o Comités por instrucción del Rector General; firmar las actas y documentos pertinentes, expedir copias a solicitud de los interesados y refrendarlas con su firma.

- Comunicar los actos y nombramientos emanados del Consejo Superior o Directivo, o de Fundadores, del Rector General y del Consejo de Gobierno.
- Elaborar, cada año, previa consulta con las unidades pertinentes, la agenda general de la Institución.
- Firmar, con el Rector General, los documentos oficiales académicos de la Institución, los certificados y diplomas expedidos por ella y las Actas que los acrediten.
- Todas las actividades que requiera el Rector General en apoyo a su labor. (Javeriana, sf y Uniminuto, 2008)

Asuntos Internacionales

- Identificar oportunidades en Cooperación Internacional e Internacionalización Académica.
- Consolidar una cultura de internacionalización en la comunidad universitaria, los programas de movilidad académica y profesoral.
- Asesorar y adelantar el establecimiento de Asociaciones, relaciones institucionales con actores públicos y privados nacionales e internacionales.
- Apoyar a las Unidades Académicas y Administrativas de la Institución en la formulación de proyectos, que permitan el cumplimiento de los objetivos y funciones.
- Realizar seguimiento a los proyectos en ejecución asegurando la gestión eficiente en cada una de las etapas del ciclo del Proyecto.
- Sistematizar y socializar la información en materia de proyectos y contactos
- Las demás que surjan propias del desarrollo de sus funciones. (Javeriana, sf y Uniminuto, 2008).

Auditoría General

Realiza la evaluación permanente del sistema de control interno, y las respectivas recomendaciones sobre oportunidades de mejoramiento. (Uniminuto, 2008)

Control Interno

Es el proceso realizado por toda la comunidad académica en el que se brinda la certeza en el cumplimiento de los objetivos en temas como: Efectividad y eficiencia de las actividades, confianza en la información financiera, cumplimiento de la normatividad. (Uniminuto, 2008)

El área de Planeación se ampliará en el capítulo 7 de gestión financiera, ya que hace parte de la Rectoría.

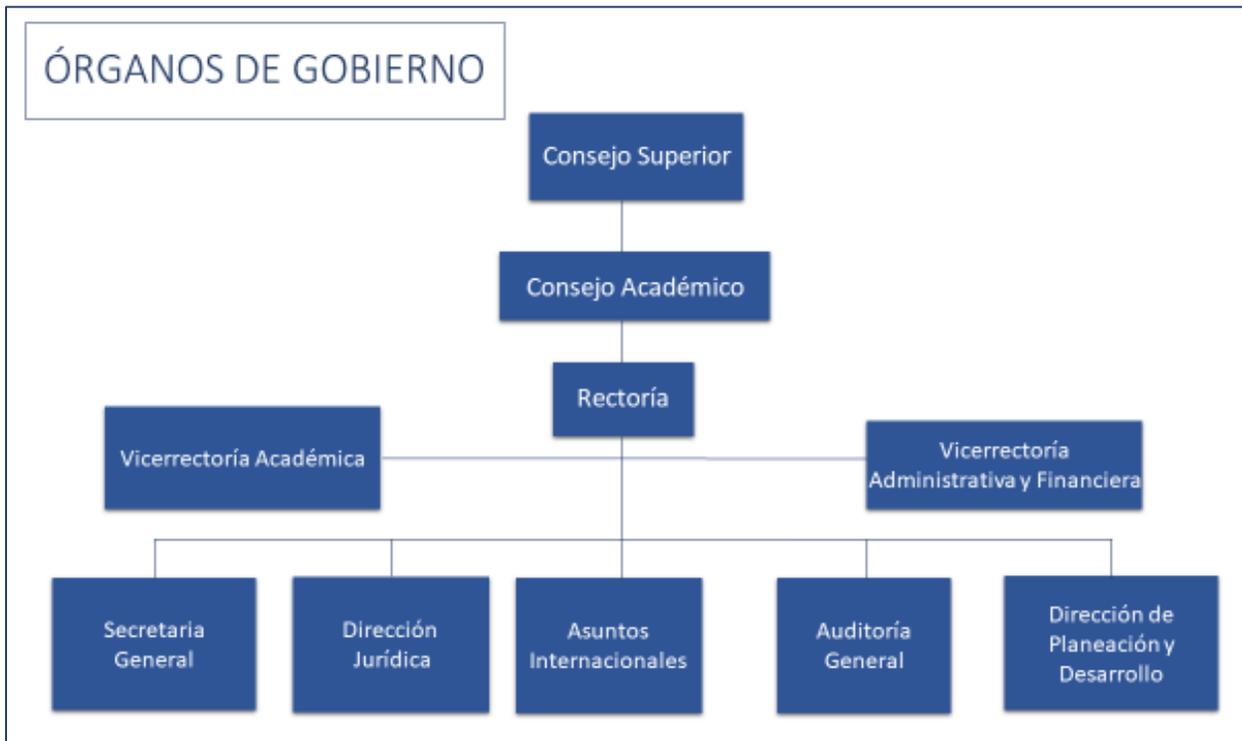


Figura 8. Órganos de Gobierno de las IES. Elaboración Propia.

Consejos y Comités

Dentro de las funciones y actividades que desarrollan los directivos de los Órganos de Gobierno en las IES están las reuniones periódicas a través de los Consejos y Comités. Las decisiones en estos Consejos se toman por consenso de sus miembros, por la autonomía en cada una pueden variar, aquí se presentan a nivel general.

- Consejo de Gobierno
- Consejo General Académico
- Consejo General Administrativo y Financiero
- Comité de Auditoría
- Los demás Consejos y Comités que considere la institución

3.5 Dirección y Gestión Financiera en la Educación Superior

La Dirección y Gestión financiera en las IES tiene como fin realizar una evaluación de la universidad y de toda la comunidad académica para alcanzar procesos efectivos, eficientes y eficaces; a través del diagnóstico de falencias y el diseño y desarrollo de una autoevaluación y en la realización de planes de mejoramiento en cada proceso y en cada área, tanto académica como administrativa, y así logrando optimizar el talento humano y los recursos físicos, económicos y financieros con que se cuentan. (Ricardo y Velázquez, 2015).

Al realizar la autoevaluación en todas las áreas de la comunidad académica, bajo parámetros de mejora continua, se contribuye al desarrollo para la excelencia en las funciones sustantivas en la IES de Docencia, Investigación y Proyección Social, a su vez satisfaciendo las necesidades académicas, laborales y la calidad de vida de cada uno. (Ricardo y Velázquez, 2015).

Es así como desde la Vicerrectoría Financiera se articulan las áreas para formular estrategias y brindar oportunidades al ofrecer programas académicos donde se formen profesionales integrales y se incluya a la comunidad sin discriminaciones en la que se permite el acceso y permanencia en la educación superior. (Ricardo y Velázquez, 2015).

La principal función de esta área es realizar de forma efectiva y eficiente su gestión fortaleciendo el patrimonio institucional, generar ingresos por matrículas y otros ingresos a los que se pueda acceder como: arriendos de espacios, alianzas con el estado, con otras instituciones, entre otros que considere pertinentes, enfocado a la satisfacción de las necesidades de la comunidad académica y al público en general. (Ricardo y Velázquez, 2015).

En otras funciones se encuentran: el salvaguardar la solidez, credibilidad y transparencia financiera de los ingresos a través de una óptima gestión, por medio de la planificación estricta de los presupuestos de inversión y operativo, en prospectiva y el análisis permanente de ingresos, costos, gastos, recuperación de la inversión y generación de utilidades, para el continuo crecimiento y desarrollo de la institución. (Ricardo y Velázquez, 2015).

Las áreas que conforman el área financiera y sus respectivas funciones son:

Vicerrectoría Financiera

La Vicerrectoría dirige, administra y controla la gestión financiera, contable y presupuestal de los ingresos de la IES para obtener los recursos financieros necesarios y suficientes en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo, alcanzar los objetivos y crecimiento de acuerdo con los planes aprobados y ejecuta toda actividad necesaria para el buen funcionamiento de la IES.

Dependencia adscrita a la Rectoría General, con interrelación permanente con el Rector General, el Consejo Directivo, el consejo de fundadores, las direcciones de Planeación, Tesorería y Contabilidad.

La Vicerrectoría Financiera tiene las siguientes funciones:

- Diseña e implementa procesos de planeación y control de todas las actividades financieras de la IES, asegurando la correcta administración de los recursos financieros.

- Establece y diseña con la Rectoría General y las demás Vicerreorías, los planes estratégicos y operativos.
- En cabeza del Vicerrector Financiero, elabora y presenta oportunamente los presupuestos operativos y de inversión a las unidades administrativas y académicas con los respectivos centros de costo y los estados financieros.
- Proyecta la generación interna de recursos estableciendo la viabilidad y sostenibilidad financiera de la IES y la estructura de capital salvaguardando el límite de endeudamiento aceptable, garantizando el normal desarrollo de las actividades académicas, administrativas, operacionales y financieras a corto, mediano y largo plazo.

Dirección de Planeación y Desarrollo

La Dirección de Planeación y Desarrollo evalúa la IES y lidera, junto a la Vicerreoría Financiera, todos los procesos de planeación estratégica, definiendo los objetivos y estrategias necesarias para la sostenibilidad institucional, con sistemas de información e indicadores de gestión que expresen el cumplimiento de las metas planteadas y soportando la toma de decisiones pertinentemente. Aunque es un área adscrita y depende directamente de la Rectoría General, por sus funciones se analiza en este capítulo.

Esta área ejecuta las siguientes funciones:

- Entrega lineamientos de sostenibilidad, en la demanda de las necesidades y requerimientos nacionales en lo profesional y laboral, para el crecimiento y diversificación de la oferta académica en programas universitarios en todos los niveles de formación: técnica profesional, tecnológica, profesional, especialización, maestría y doctorado; y en los diversos servicios como cursos libres y talleres.
- Propone, diseña e implementa proyectos sociales e innovadores con excelencia académica, generando impacto y compromiso en el desarrollo y transformación de la comunidad.
- Garantiza la calidad de la información estadística, la mantiene actualizada y la suministra a las diversas dependencias.

Dirección de Contabilidad

La Dirección de Contabilidad se encarga de facilitar la información y asesoría contable oportuna, clara y veraz, que garantiza los elementos necesarios para la toma de decisiones y el cumplimiento de las responsabilidades legales.

Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Dirige el proceso contable de la IES, custodiando para que sea veraz, completo, oportuno y permanente.
- Registra todas las partidas contables de la universidad y apoya a la Vicerrectoría Financiera en la evaluación eficaz y el comportamiento financiero en cada uno de los centros de costo.

- Controla la contabilización de activos fijos e inventarios, solicitando información cuantitativa y cualitativa útil para el apoyo de la gestión financiera.
- Informa periódicamente a la vicerrectoría, la situación financiera y patrimonial en general de la universidad e individualmente por unidad académica o administrativa y/o centro de costo.
- Elabora los estados financieros de la universidad e individualmente por unidad académica o administrativa.

Dirección de Tesorería

La Dirección de Tesorería administra los recursos monetarios en forma eficiente, cumpliendo con los compromisos de la universidad y se encarga que haya suficiente efectivo disponible para apoyar los programas de la planeación financiera. Esta área se encarga de asegurar la liquidez de la universidad y el movimiento de dinero, registra los movimientos de ingresos, egresos y controla los saldos en bancos, rinde informe a la Vicerrectoría Financiera.

Las funciones principales de esta dirección son:

- Administra y controla los recursos monetarios necesarios para ejecutar las actividades académicas y administrativas con sus respectivas funciones, planes, programas y proyectos en cumplimiento de la Misión de los objetivos y metas institucionales.

- Vigila y dirige la conservación y custodia de los dineros, títulos valores, entre otros, implementando y cumpliendo las normas de seguridad, en: recursos informáticos, información, operaciones financieras.
- Coordina con la Vicerrectoría Financiera la inversión de los recursos monetarios, evaluando las alternativas de inversión y costos de oportunidad, generando mayor rentabilidad minimizando el riesgo de las inversiones en la IES.
- Dirige y coordina el pago oportuno de las obligaciones con base en el plan de flujo de caja.

3.6 Conclusiones

Actualmente Colombia, desde el MEN y el CESU, y, a su vez, el mundo, a través de la UNESCO, exige que la Alta Dirección de las universidades cuente con académicos y ejecutivos calificados, con una visión global sin perder la perspectiva de lo local, en la que elaboran y desarrollan procedimientos internos, que maximizan los procesos académicos y administrativos para obtener instituciones de calidad, buscando una identidad particular desde lo misional, para formar seres humanos integrales, ofreciendo programas de calidad, asequibles, equitativos y competentes a la altura de las instituciones con recorrido histórico y que figuran en los ranking nacionales e internacionales de medición académica por su responsabilidad en el cumplimiento de los propósitos misionales, y por el alto esfuerzo e inversiones en lograr la formación integral en los profesionales.

Toda IES en Colombia debe cumplir con los estándares internacionales sugeridos por la UNESCO, para así poder ofrecer programas atractivos y convocantes para la comunidad desde los elementos de: igualdad desde la Internacionalización, uso de las TIC, equidad, calidad, sistemas de educación superior, el gobierno de las universidades y el financiamiento, la investigación científica. Al cumplir con estos factores de cumplimiento y superación de estándares, con los procesos y procedimientos se asegura la educación de calidad, en un trabajo conjunto con las unidades académicas y administrativas se cumple con las expectativas del mundo laboral y generan impacto en la sociedad para contribuir con el mejoramiento de la comunidad.

La Alta Dirección de las universidades debe conectarse con la comunidad, la sociedad y las necesidades de los futuros profesionales, y diseñar estrategias para garantizar el desarrollo, funcionamiento, fortalecimiento y financiación de las tres funciones sustantivas de la Educación

Superior: Docencia, Investigación y Proyección Social, optimizando los recursos con que cuenta, buscando cooperación académica y administrativa-financiera para competir en el mercado educativo.

A partir de la revisión de información se encuentra que no hay suficiente ilustración en lo que atañe al trabajo que deben enfrentar las personas que asumen puestos de Alta Dirección en IES, por lo que el documento acá elaborado es esencial para avanzar en el esfuerzo por mejorar la calidad en las universidades y, además, en la capacidad y preparación de quienes tienen esta tarea.

De otra parte, es muy importante destacar que la políticas públicas, la financiación del estado, y los programas que se orientan a facilitar el acceso de todos al sistema educativo de educación superior evalúen a las instituciones en factores y condiciones de calidad, de tal forma que la acreditación de las universidades y la acreditación de los programas esté fuertemente asociada a la capacidad de la alta dirección y la gestión para incluir más personas en el sistema de educación superior, garantizar mayor permanencia, retención, aprobación académica de calidad y egreso con éxito de la educación superior.

Urge ofrecer a los colombianos una universidad donde, desde el alto gobierno, las políticas públicas, la financiación y la alta dirección de las universidades ofrezca educación de calidad al otro 63% de los colombianos que se quedan sin educación superior después de egresar de 11º grado y al casi 50% o más que deserta, sale o abandona el sistema.

Como objetivo específico número uno de esta investigación se propuso revisar los modelos de dirección de tres IES: Uninorte, Uniminuto y Javeriana, a partir de lo cual se pudo desarrollar el

objetivo específico dos: determinar cuáles son los sistemas internos que conducen a la calidad académica y administrativa (los cuales se desarrollan en el tercer apartado), y como tercer objetivo específico: establecer la forma como puede desarrollarse la Alta Dirección en dicho entorno organizacional (desarrollado en el segundo apartado). El objetivo general se plasma en el modelo organizacional de cuatro componentes con sus respectivos desarrollos y lineamientos de dirección presentados a lo largo de este documento.

Como recomendaciones, dentro de la investigación realizada los maestrantes expresan que la universidad sigue sin:

- Incluir a más de 50% de los colombianos que se gradúan de la educación media (11° grado)
- No logra hacer que sus estudiantes permanezcan, la retención acumulada es muy alta, asciende a más del 50%, esto sumando a lo anterior es grave y demanda de grandes decisiones en las políticas públicas colombianas, en el alto gobierno, en la financiación y por supuesto en la alta dirección de las universidades.

Por lo que el tema de la alta dirección de las Universidades Colombianas es especializado y no se corresponde de manera específica a otras estructuras de administración organizacional, de forma que es necesario que se transforme en esta perspectiva de respuesta a las necesidades sociales y que la financiación para estos propósitos se reestructure.

Referencias Bibliográficas

Acuerdo No. 090 15 de diciembre de 2008. Uniminuto, Reglamento Orgánico. Recuperado de:
<https://www.uniminuto.edu/documents/941377/941434/Acu+090+Reglamento+Org%C3%A1nico.pdf/99e5f46f-f95a-4b84-89bb-04d1f32d81e2>

Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2013). Acuerdo por lo superior. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Recuperado de: <http://www.cna.gov.co/1741/article-187264.html>

David, Fred. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial: Prentice Hall, Decimoprimer Edición.

Didou Aupetit, Sylvie. (2014). La UNESCO y la educación superior, 2014-2017: aportes de la Reunión de Cátedras UNESCO sobre la educación superior, las TIC en la educación y los profesores. Recuperado de:
<http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/UNESCO-summary-report-chairs-2014-1.pdf>

Llinàs-Audet X., Giroto M. y Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. Revista de Educación, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 33-54

Ministerio de Educación Nacional MEN Guía No. 27. (2007). Gestión estratégica del sector. Orientaciones e instrumentos. Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-124659.html>

Ministerio de Educación Nacional MEN. (2010). Gestión universitaria para miembros de Consejos superiores y Consejos directivos de las Instituciones de educación superior oficiales. Recuperado de: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-231029.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Decreto 1075 de 26 de mayo.

Ministerio de Educación Nacional – MEN. (2016). Compendio Estadístico de la Educación Superior Colombiana: Recuperado de: http://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-360739_recurso.pdf

Ricardo Herrera, Lizmary y Velázquez Zaldívar Reynaldo. (2015). Propuesta para autoevaluar la gestión económica financiera en IES. Universidad de Holguín.Cuba. Recuperado: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/gestionfinanciera.html>

Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia 12(1): 55-70.

Salazar Guzmán, Roberto. (2004) Estrategia y Estrategas. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrategia.htm.

Simpson Chávez, Francisco. (2003). Dirección Estratégica de la empresa, una idea general. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/micgroy.htm>.

Socionaru. (2013). Funciones de la Alta Dirección Académica y Administrativa. Recuperado de: <https://www.clubensayos.com/TemasVariados/FuncionesDeLaAltaDirecci%C3%B3nAcad%C3%A9micaYAdministrativa/826601.html>

Toro, José. (2007). Gestión universitaria. Recuperado de: www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-136257_archivo.doc

Universia. (sf.) Estructura y funciones de la universidad. Recuperado de: <http://www.universia.es/estructura-funciones-universidad/preuniversitarios/at/1151872>

Universidad del Norte. (sf). Gestión Administrativa y Financiera. Recuperado de: <https://www.uninorte.edu.co/web/guest/gestion-administrativa-y-financiera/gestion-administrativa>

Universidad Javeriana. Sf. Reglamento Orgánico de la Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/documents/3270783/3271685/ReglamentoOrganico.pdf/dcbaad1b-6016-49ef-a71d-d9c4c0910499>