



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DECANATURA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA – VUAD
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

**GOBERNANZA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ENTRE LA
AUTONOMÍA Y EL CONTROL 1992 – 2021**

Sergio Andrés Flautero Mesa

Bogotá, D.C.
2022



**GOBERNANZA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ENTRE LA
AUTONOMÍA Y EL CONTROL 1992 – 2021**

Autor: Sergio Andrés Flautero Mesa

Director: Dr. Oscar Leonardo Acero Ordoñez

**Línea de investigación: Organizaciones, Gestión Educativa y del
Conocimiento**

Tesis para optar al título de Doctor en Educación

Bogotá, D.C, Septiembre de 2022

Tesis aprobada por:

Oscar Leonardo Acero Ordoñez

Director de Tesis

Jurados:

Nombre y firma

Nombre y firma

Nombre y firma

Bogotá, D.C. Septiembre de 2022.

Agradecimientos

Primeramente a Dios, quien me brindó la oportunidad de culminar este gran reto a nivel personal y profesional, a mi familia que me otorgó gran parte de su tiempo para poder realizar este proceso de investigación.

A mi hijo, mi faro y propósito de vida, para quien con este proceso quiero demostrarle que con esfuerzo, dedicación y esmero los sueños se cumplen.

A la Universidad Católica de Colombia, quien creyó en mí y me brindó su apoyo en este proceso de formación doctoral, a la Dra. Cecilia Garzón, quien no solo ha sido mi guía académica, sino que se ha convertido en mi maestra durante estos años de trabajo a su lado.

Un agradecimiento y reconocimiento especial a mis padres, quienes con su esfuerzo y amor incondicional, me han apoyado para llegar a culminar este proceso, quienes con sus palabras de ánimo me apoyaron para no desfallecer en el camino.

A todos y cada uno de los que participaron en el desarrollo de este trabajo, a mis compañeros de la cohorte VII, porque a través de los espacios de la *disputatio* hicieron más amenos los seminarios.

A quienes con su conocimiento y liderazgo me apoyaron como directores en este proceso.

A todos ellos y quienes me han apoyado en este camino y se me quedan por fuera de estas líneas, muchas gracias.

Tabla de Contenido

Introducción.....	12
Generalidades	16
Resumen	16
Abstract.....	18
Aporte a la Línea y a la Educación.....	19
Capítulo 1.	20
Problema de investigación	20
Problemática	20
Pregunta de investigación	28
Objetivos	28
<i>Objetivo general.....</i>	<i>28</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>28</i>
Justificación.....	29
Capítulo 2.	32
Marcos de Referencia	32
Estado del arte	32
Marco Conceptual	44
<i>La autonomía universitaria, como principio constitucional</i>	<i>44</i>
<i>La gobernanza universitaria</i>	<i>53</i>
<i>Política Pública en Educación Superior</i>	<i>61</i>

Marco teórico.....	62
<i>La moderna administración y su estrecha relación con las universidades</i>	
.....	62
<i>Un nuevo enfoque de estilo gerencial o “new managerialism”.....</i>	63
Marco legal normativo de 1992 al 2021 sobre Autonomía Universitaria .	69
<i>Marco Normativo Nacional.....</i>	69
Constitución Política de Colombia de 1991	69
Ley 30 de 1992	69
<i>Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia</i>	72
Marco legal normativo de 1992 a 2021 sobre calidad en la educación superior	79
Capítulo 3.	91
Diseño metodológico	91
Paradigma	91
Enfoque.....	92
Método	93
Población y muestra.....	94
<i>Criterios de selección.....</i>	95
<i>Principios Institucionales.....</i>	96
<i>Fines Institucionales.....</i>	99
<i>Nuestras actividades se rigen por:.....</i>	99
Diseño del instrumento.....	103
<i>Análisis de documentos institucionales.....</i>	103

<i>Modelo de entrevista semiestructurada:</i>	103
<i>Validez y confiabilidad del instrumento</i>	106
Ruta metodológica	106
Capítulo 4.	109
Resultados y Sistematización de la Información	109
Procedimiento para la sistematización de la información	109
<i>Análisis de la información documental de las IES</i>	110
<i>Análisis Estadístico de Datos Textuales AEDT</i>	140
Identificación de convergencias y divergencias.....	144
Capítulo 5.	151
Análisis y discusión de resultados	151
Triangulación de resultados	151
<i>Análisis de la Autonomía</i>	152
<i>Análisis de la Calidad</i>	159
<i>Análisis de la Gobernanza</i>	163
Capítulo 6.	177
Propuesta	177
Propuesta para cumplir con el marco normativo del Decreto 1330 de 2019 referido al gobierno institucional de las IES	178
Propuesta para cumplir con los lineamientos de Acreditación Institucional del Acuerdo 02 de 2020	183

Conclusiones.....	185
Aportes y logros alcanzados	191
Aportes a la línea	192
Aporte a nuevas investigaciones como resultado de este trabajo y recomendaciones para investigaciones futuras	193
Referencias	196

Índice de Figuras

Figura 1. El triángulo de Burton Clark.	55
Figura 2. Modelo de buen gobierno de la IES 4	123
Figura 3. Diagrama del proyecto realizado en SPAD	141
Figura 4. Triangulación de instrumentos de recolección de información.	152
Figura 5. Denominaciones de la normativa de gobernabilidad en las IES	154
Figura 6. Partes interesadas que participan en lo máximos órganos colegiados de las IES.....	156
Figura 7. Nube de palabras con la respuesta de los administrativos frente al término gobernanza	160
Figura 8. Nube de palabras con la respuesta de los académicos frente al término gobernanza	160
Figura 9. Participación en la entrevista por variable Rol	164
Figura 10. Participación en la entrevista por variable Tipología	165
Figura 11. Participación en la entrevista por variable Acreditación	165
Figura 12. Participación en la entrevista por variable Sexo.....	166
Figura 13. Definición del eje 1 del plano factorial	169
Figura 14. Definición del eje 2 del plano factorial	171
Figura 13. Plano factorial resultado del AEDT aplicado a las entrevistas	173

Índice de Tablas

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior en Colombia	94
Tabla 2. Instituciones de Educación Superior participantes en la investigación	95
Tabla 3. Características de principios institucionales de las IES	97
Tabla 4. características de fines institucionales	99
Tabla 5. Categorización de las preguntas	105
Tabla 6. Definición de variables categóricas	105
Tabla 7. Etapas de la investigación	106
Tabla 8. <i>Ruta metodológica de la investigación (Matriz de vaciado)</i>	107
Tabla 9. Organización de las preguntas por Subcategoría	109
Tabla 10. Codificación de las IES	110
Tabla 11. Resumen de hallazgos de información documental	111
Tabla 12. Identificación de Convergencias y Divergencias en la información documental.....	144
Tabla 13. Identificación de convergencias y divergencias en las respuestas de las entrevistas.....	146
Tabla 14. Vocabulario de palabras por Tipología de IES	158
Tabla 15. Estadísticas del software SPAD por variable Rol	164
Tabla 16. Estadísticas del software SPAD por variable Rol	164
Tabla 17. Estadísticas del software SPAD por variable Acreditación	165
Tabla 18. Estadísticas del software SPAD por variable Sexo	166
Tabla 19. Estadísticas del software SPAD de las palabras más utilizadas por los entrevistados.....	166
Tabla 20. Estadísticas del software SPAD de segmentos repetidos	167

Tabla 21. Tabla factorial obtenida con el software SPAD	168
---	-----

Introducción

Esta investigación tuvo como propósito identificar en el horizonte de tiempo de 1992 al 2021, las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en la educación superior, en Instituciones de Educación Superior, cuyos principios institucionales se encuentran basados en la formación integral con ética y moral, desde los principios cristianos en un primer grupo, y otro grupo de IES, cuyos fines institucionales están orientados a alcanzar altos estándares de calidad desde sus procesos académicos y administrativos, por lo cual, han realizado procesos de autoevaluación institucional con fines de acreditación ante el CNA.

El rol de la Educación Superior es fundamental para garantizar el desarrollo de la población colombiana, y su futuro depende de cómo las Instituciones de Educación Superior (en adelante IES), garanticen su estabilidad y su oferta académica, de manera que responda a las demandas del entorno, elementos que requieren de un óptimo gobierno institucional; por lo que desde el año 2017 el Estado emitió, a través del Consejo Nacional de Educación – CESU –, la Política Pública que recoge los conceptos de gobierno institucional, gobernabilidad y gobernanza (CESU, 2017) y los plasma a través de orientaciones y recomendaciones para fomentar en las IES su implementación y práctica.

Para el desarrollo de la investigación, se inició con el estudio teórico del concepto de autonomía universitaria, tomando como referente, a nivel nacional, la jurisprudencia, emitida por la Corte Constitucional de Colombia a partir de lo estipulado en la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley 30 de 1992.

Se analizó el estado del arte partiendo de las investigaciones nacionales e internacionales enfocadas en temas de Gobernabilidad o Gobernanza universitaria, así como las referentes al estudio de la Autonomía. Entre las principales tendencias identificadas en las diferentes investigaciones, se encontró que los autores nacionales, que realizaron los estudios Instituciones de Educación Superior Colombianas, lo hicieron, principalmente, analizando los gobiernos de instituciones públicas, dado que las mismas por Ley, están obligadas a cumplir con los requerimientos de la función pública, entre ellos, la rendición periódica de cuentas.

Con respecto al marco conceptual, se establecieron tres categorías de análisis: gobernanza, autonomía universitaria y políticas públicas, relacionadas con la calidad de la educación superior, las cuales permitieron comprender mejor el objeto de estudio y plantear el trabajo de campo, en el cual, se realizaron acercamientos a través de la entrevista semiestructurada a quienes ocupan cargos o realizan funciones directivas en Instituciones de Educación Superior, con la cual se buscaba comprender mejor las experiencias personales y profesionales de los miembros de las IES, frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior, y analizar sus percepciones acerca de los desafíos en la gobernanza universitaria.

En ese mismo sentido, la base teórica y conceptual para esta investigación está apoyada en los postulados de autores como: Claudio Rama Vitale, José Joaquín Brunner, Alcira Aguilera Morales, entre otros, sin dejar a un lado los aportes conceptuales de la legislación colombiana frente a la autonomía.

Dentro de las principales limitaciones que se tuvieron para la realización de esta investigación, están la dificultad del acceso a la información en las páginas web de las instituciones, dado que en especial las IES multicampus, tienen páginas complejas de navegar en donde la información no está de fácil acceso para la comunidad. Otra limitante, fue la participación de los entrevistados, dado que inicialmente fue difícil obtener el acceso a los actores de las instituciones, quienes en algunos casos, se mostraron renuentes a participar por no comprometer a sus instituciones y lo que sucede al interior de las mismas en términos de gobernanza, autonomía y calidad.

El alcance de esta investigación está dado desde sus objetivos, principalmente el objetivo general, en cuanto plantea comprender las convergencias y divergencias que se presentan en la implementación de la gobernanza frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior, con el fin de reflexionar sobre el impacto de la gobernanza sobre el principio de autonomía universitaria, y finaliza con la propuesta de unas recomendaciones basadas en los resultados que se obtengan, para la implementación de la gobernanza universitaria, en el marco de la autonomía institucional y que responda a las políticas públicas de la educación superior.

Así las cosas, esta investigación se distribuye en seis capítulos: El primero que presenta el problema de investigación, la justificación, la pregunta de investigación y los objetivos; el segundo capítulo presenta los marcos de referencia, en donde se encuentra el estado del arte, el marco conceptual, el marco teórico y el marco legal; el tercer capítulo presenta el diseño metodológico; el cuarto capítulo presenta lo relacionado a los resultados de la aplicación de los

instrumentos y la sistematización de la información; el quinto capítulo contiene el análisis de los resultados; el sexto capítulo presenta la propuesta final y las conclusiones.

Generalidades

Título: la gobernanza en la educación superior entre la autonomía y el control. 1992 - 2021

Nombre del Autor: Sergio Andrés Flautero Mesa

Director: Dr. Oscar Leonardo Acero Ordoñez

Entidad Ejecutora: Universidad Santo Tomás

Resumen

El presente trabajo de investigación abordó el estudio las divergencias y convergencias que se presentan durante la implementación de la gobernanza de las instituciones de educación superior, en el marco de la autonomía universitaria y el cumplimiento de las políticas de calidad del Ministerio de Educación Nacional. Se recolectó información a través de entrevistas semiestructuradas a profesionales con cargos académicos y directivos que cumplieran funciones administrativas de diez (10) instituciones de educación superior del país.

La investigación se realizó mediante la implementación del paradigma cualitativo, con un enfoque hermenéutico. El método desarrollado fue el estudio de caso, en el cual se analizaron las diferentes IES participantes y se analizaron los documentos institucionales de las IES como Estatutos, Políticas de gobernabilidad o códigos de buen gobierno, organigramas; así como los marcos normativos nacionales frente a política pública de calidad y autonomía universitaria.

Con la identificación y comprensión de las convergencias y divergencias existentes a la hora de implementar la gobernanza en las instituciones de

educación superior, se procede a formular una propuesta para que las IES implementen o ajusten sus sistemas de gobernanza en el marco de la autonomía universitaria, pero dando respuesta a los requerimientos normativos del Gobierno Nacional.

Palabras clave: Gobernanza, Gobierno educativo, Autonomía, Calidad.

Abstract

This research work addressed the study of the divergences and convergences that arise during the implementation of the governance of higher education institutions, within the framework of university autonomy and compliance of the quality policies of the Ministry of National Education. The information was collected through semi-structured interviews with professionals with academic and managing positions who performed administrative functions of ten (10) higher education institutions in the country.

The research was carried out through the implementation of the qualitative paradigm, with a hermeneutical approach. The method developed was the case method, in which the different participating IES were analyzed and the institutional documents of the IES were analyzed, such as Statutes, Governance Policies or good governance codes, organizational charts; as well as the national regulatory frameworks against the public policy of quality and university autonomy.

With the identification and understanding of the existing convergences and divergences when implementing governance in higher education institutions, a proposal is made for IES to implement or adjust their governance systems within the framework of university autonomy, but responding to the regulatory requirements of the National Government.

Keywords: Governance, Educational Government, Autonomy, Quality.

Aporte a la Línea y a la Educación

Esta investigación se desarrolla al interior de la línea de investigación Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento, del Doctorado en Educación de la Universidad Santo Tomás. El resultado de la investigación pretende, desde la interpretación y análisis de las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza en la educación superior, formular un propuesta de implementación en el marco de la autonomía de las IES, que les permita dar respuesta a los requerimientos normativos del Ministerio de Educación Nacional, tanto para los procesos de Registro Calificado, como de Acreditación institucional.

Conocer e interpretar las convergencias y divergencias durante la implementación de la gobernanza en las IES, contribuirá a los estudios que realiza el Ministerio de Educación Nacional y las mesas de trabajo en el marco los talleres “Calidad ES de todos”, ASCUN, el CNA y las mismas Instituciones de Educación Superior.

Fortalecer la implementación de la gobernanza en la educación superior, traerá asociado el fortalecimiento de la calidad de la educación superior, dado que la gobernanza enmarca la formulación de políticas, la disponibilidad de recursos y herramientas, para garantizar la gestión y desarrollo de las funciones sustantivas y las demás que están articuladas al desarrollo de la educación superior.

Capítulo 1.

Problema de investigación

Las Instituciones de Educación Superior (IES) para la optimización en la prestación de los servicios que ofrecen, día a día realizan esfuerzos cada vez mayores en pro de fortalecer sus estructuras de gobierno y de control, a través de la autonomía y gobernanza, funciones sustantivas que atienden las exigencias de un mundo que está en constante cambio, en el que la ciencia de la administración brinda excelentes herramientas y procedimientos para asegurar la continuidad misional y afrontar el futuro con menor incertidumbre, siempre y cuando logren el alcance deseado.

En este orden de ideas, el presente capítulo tiene como finalidad plantear la problemática, objetivos y justificación que constituyen los elementos orientadores para el desarrollo de la investigación propuesta.

Problemática

En Colombia y Latinoamérica en las últimas décadas, han cobrado gran relevancia los conceptos de gobernabilidad y gobernanza universitaria, entendidos como “aquella capacidad que tienen las sociedades para proveer un sistema de gobierno que permita el desarrollo de los sistemas sociales y obviamente, de los individuos que forman parte de ellos” (Brower, 2016, p. 150); y más aún, si se tiene en cuenta que en el país existe un gran número de IES que, según los datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), para diciembre del 2020 se tenían registradas 298 IES, de las cuales, 214 son de carácter privado y 84 de carácter oficial. De las 214 de carácter privado, 142

fueron creadas antes de la Ley 30 de 1992 y de ellas, 78 entre 1980 y 1992 específicamente.

Blanco (2017), afirma que “la necesidad de comprender la gobernanza emerge en circunstancias como las contemporáneas en las que el poder, tradicionalmente centralizado, se distribuye entre múltiples actores y se dispersa asimétrica y aleatoriamente en el tejido social e institucional” (p.11).

En Colombia, la gobernanza en la educación superior tomó fuerza con la expedición del Acuerdo 02 del Consejo Nacional de Educación Superior -CESU- de 2017, el cual establece la Política Pública para el mejoramiento del Gobierno en las Instituciones de Educación Superior. La gobernanza es definida como la coexistencia activa de los elementos de gobierno institucional y de las condiciones y recursos de gobernabilidad, en una institución.

Sin embargo, para poder hablar de gobernanza en educación superior, debemos revisar, primero, todo lo referente a la autonomía universitaria, dado que es desde allí, que las IES se pueden dar sus directivas y regir por sus propios estatutos, tal como lo señala la Constitución Política de Colombia en su artículo 69 y se ratifica en la Ley 30 de 1992 en la cual se menciona:

La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y

adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.(Art. 28)

Al revisar el contexto histórico de la autonomía universitaria, se encuentra a Hernández (2018), quien menciona que en Europa medieval, en Bolonia y París, donde nacieron las primeras universidades, sus estatutos ya presentaban sistemas de gobierno y administración con amplia participación por parte de los estudiantes y la comunidad académica, tal cual como lo replicaron universidades en Salerno, Oxford y Harvard, quienes entendieron la universidad como una “comunidad autónoma integrada por profesores, académicos, investigadores y estudiantes” (Hernández, 2018, p. 20).

Y es que la autonomía universitaria, desde su concepción, ha sido “pilar fundamental en una democracia, pues consolida la cohesión social al crear espacios de discusión y de generación de conocimiento independiente y plural, que ayudan a formar ciudadanos con pensamiento crítico y libre sobre la vida y la sociedad” (Gómez, et. al., 2019, p. 8).

Rama (2010), indica que en América Latina se han presentado tres reformas a la educación superior: “la primera reforma: la autonomía y el cogobierno; la segunda reforma: la mercantilización y diferenciación; la tercera reforma: masificación e internacionalización” (p.55).

Para Rama (2010), la primera reforma universitaria en América Latina está marcada por la Reforma de Córdoba de 1918, la cual se fue expandiendo por toda la región, promoviendo la autonomía y el cogobierno universitario, expandiendo la cobertura de las universidades públicas y democratizando el acceso a la

educación superior. La segunda reforma, se presenta desde los ochenta, época en la que movimientos estudiantiles demandaban mayor inversión presupuestal por parte del Gobierno, que permitiera ampliar la cobertura de la educación superior, lo cual, no concordaba con el déficit económico que vivía la región por la subida en los precios del petróleo y la caída en los precios de materias primas y el cierre de mercados, al igual que la llegada de dictaduras militares a algunos países de la región.

Esta segunda reforma dejó un modelo dual, con un sistema de educación pública con restricciones de acceso, con base en cupos y exámenes de conocimiento, asociados a las limitaciones del financiamiento público y un sistema de educación privada con restricciones de acceso, por la desigualdad económica que se vivía en la región.

También logra evidenciar una notoria expansión del sector privado, en comparación con el sector público, la cual, “estuvo además asociada en sus inicios a la ausencia de mecanismos de regulación de la calidad de la educación superior y creó un desajuste estructural en el marco de un sistema totalmente heterogéneo, incontrolado y repetitivo” (Rama, 2010, p.58).

La tercera reforma mencionada por Rama (2010), se está viviendo en la actualidad con la internacionalización de la educación superior, las nuevas tecnologías de comunicación e información y las nuevas demandas de acceso de la población, entre otros factores, lo que ha conllevado a un nuevo rol del Estado, estableciendo procesos de fiscalización y control sobre la calidad y pertinencia de la educación superior.

En la actualidad, la implementación de modelos de gestión corporativa por parte del Estado, a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, ha permeado la autonomía universitaria y le ha cambiado su centro de gravedad, tal como los expresa Plata (2016), exponiéndolo de la siguiente manera:

La dinámica del sector de la educación superior, su creciente incorporación al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la implementación de modelos de gestión corporativa en las universidades (en especial en las privadas), el relacionamiento con el sector empresarial y la gestión del Estado evaluador y controlador conllevan a que en la práctica la autonomía universitaria cambie de centro de gravedad y tienda hacia la heteronomía universitaria.
(p. 209)

Es allí en donde el Gobierno nacional, a través de la lectura de una educación más globalizada y con el fin de articular el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Registro Calificado) y el Sistema Nacional de Acreditación, realizó reformas a la normatividad y presentó, en el año 2019, el Decreto 1330, el cual “sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación” (Decreto 1330, 2019), y el Acuerdo 02 del 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior -CESU- por medio del cual “se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad” (Consejo Nacional de Educación Superior -CESU- Acuerdo 02, 2020).

En el Decreto 1330 del 2019, se presenta una novedad en una de las condiciones de calidad institucionales, frente a lo que se venía evaluando en el

Decreto 1075 del 2015, y es que se define la estructura administrativa y académica como:

El conjunto de políticas, relaciones, procesos, cargos, actividades e información, necesarias para desplegar las funciones propias de una institución de educación superior, la cual deberá demostrar que cuenta por lo menos con: a) gobierno institucional y rendición de cuentas, b) políticas institucionales, c) gestión de información y d) arquitectura institucional que soportan las estrategias, planes y actividades propias del quehacer institucional. (Art. 2.5.3.2.3.1.3.)

En el caso del Acuerdo 02 del 2020 del CESU, se creó el factor de gobierno institucional y transparencia el cual se determina que:

Una institución de alta calidad de acuerdo con su naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto, se reconoce por tener un gobierno que ofrece estabilidad institucional y que se ejerce a través de un sistemas de normas, reglamentos, políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, dirigidos al servicio de los intereses generales y al cumplimiento de su misión y proyecto educativo institucional, o lo que haga sus veces, bajo criterios de ética, efectividad, calidad, integridad, transparencia, inclusión, equidad y participación de los miembros de la comunidad académica. (Art. 20)

Para Muñoz (2015), en México, en las dos últimas décadas “la calidad se ligó a la eficacia, la eficiencia y la pertinencia de los objetivos institucionales, según indicadores” (p. 125), lo cual, posteriormente evidenció avances

insuficientes en la calidad de los programas que permitieran que los mismos estuvieran al nivel o que fueran competitivos con programas internacionales.

Al respecto Suárez y Buendía (2020), indican que la evaluación se constituye en “una herramienta de control, de igual manera mide la aceptación, el prestigio y respaldo social” (p.8), haciendo referencia a que las IES que se sometan a procesos de evaluación, como son los procesos de acreditación de programas o institucional, y obtengan buenos resultados en dichos procesos, tendrán una mayor aceptación y respaldo social que aquellas que no lo hacen.

Por su parte Rama (2018), indica que “podemos considerar que hoy estamos ante el fin del ciclo de la autonomía universitaria, y somos parte de una dinámica de creciente desautonomización y regulación” (p.113). Asimismo, la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), alertó en su XIX Asamblea sobre “el riesgo de permear la autonomía universitaria (...) para atender clasificaciones que privilegian sólo el trabajo en algunas áreas del conocimiento”. (Montoya, 2019, p. 1)

Del mismo modo, los profesores Sánchez y Cajiao (2018), indican que “son las fuerzas del mercado las que expropiaron hoy de manera contemporánea la autonomía” (p. 1), haciendo referencia a la necesidad de la venta de servicios por parte de las IES, en especial las públicas, para su financiamiento y lo ratifica hablando de la tecnocracia por la que pasa el sistema educativo, en el cual, “la universidad tiene que estar al servicio de las políticas de los Gobiernos, lo que es ratificado por el profesor Cajiao que indica que las IES, en especial las públicas, están sujetas a un chantaje, haciendo referencia a la financiación que reciben del Estado.

Por su parte, Malagón et. al, (2019), analizan las políticas públicas de aseguramiento de la calidad frente a la internacionalización de la educación superior, encontrando que las IES de los países subdesarrollados se someten, mediante los estándares de calidad creados y funcionales en el primer mundo, por medio de “una auditoría académica, con un tipo de criterios que presentan un claro acento hacia la definición e implementación de una serie de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en el desarrollo de la gestión institucional” (p. 283).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que existe una tensión que a veces, parece irreconciliable entre la política pública de calidad en la educación superior y la autonomía universitaria, dado que la primera busca, a través de evaluación de la educación superior, establecer indicadores que permitan evaluar y establecer niveles de calidad en las instituciones, mientras que la autonomía, lo que pretende es que las IES se den sus propias normas y gobiernos, sin la presión de ningún ente externo (en este caso el Estado o el sector productivo), que generen cambios repentinos para el cumplimiento de estándares.

La gobernanza de las IES queda en la mitad, porque por un lado, se encuentra el marco normativo que exige su implementación y evaluación; pero por el otro, se encuentra la autonomía universitaria, que le brinda ese principio fundamental a las IES de darse sus propios estatutos y marcos normativos internos, lo cual, le permite entre otros, establecer su propia estructura académica y administrativa.

Es allí en donde esta investigación busca comprender esas dinámicas que se presentan en el día a día de las IES, en la implementación de la gobernanza, frente a los requerimientos del marco normativo del Ministerio de Educación Nacional, conocer qué han hecho en común (convergencias) las IES para su implementación, y que han hecho de diferente (divergencias) en sus respectivos procesos, para que desde su comprensión, se puedan proponer recomendaciones para la puesta en práctica, siempre en el marco de la autonomía de las IES, pero dando respuesta a los requerimientos normativos del Ministerio de Educación Nacional.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior?

Objetivos

Objetivo general

Comprender las convergencias y divergencias que se presentan en la implementación de la gobernanza frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior, con el fin de reflexionar sobre el impacto de la gobernanza referente al principio de autonomía universitaria

Objetivos específicos

- Analizar el concepto de autonomía universitaria y la política pública de calidad de educación superior en Colombia.
- Interpretar las divergencias y convergencias que se han presentado entorno a la implementación de la gobernanza en la Educación Superior

- Proponer recomendaciones de gobernanza universitaria en el marco de la autonomía institucional y que respondan a las políticas públicas de calidad de la educación superior, para fortalecer la los órganos de gobierno y la gobernabilidad de la educación superior.

Justificación

La autonomía universitaria recobra vital importancia, no solo para las IES, sino para la sociedad en general, dado que “consolida la cohesión social al crear espacios de discusión y de generación de conocimiento independiente y plural, que ayudan a formar ciudadanos con pensamiento crítico y libre sobre la vida y la sociedad” (Gómez et. al., 2019, p. 2). Tal como lo sugiere Acero, O. (2022):

La organización de educación superior en el siglo XXI debe desarrollar un modelo educativo más incluyente, esto hace que el estudiante, además de reflexivo y crítico, sea autónomo en su ruta de aprendizaje, lo cual deriva en mejores competencias para la investigación —pensamiento científico— e innovación (p. 211).

Por su parte, Parra et. al (2021), indican que en la medida en que las IES han ido ampliando y diversificando su oferta académica, ha crecido el interés a nivel mundial por la operación y resultado de las mismas, con lo cual “los temas relativos a la regulación, la coordinación, el aseguramiento de la calidad y la participación social en la deliberación de las transformaciones del sistema, han sido un objeto de atención privilegiado en una gran cantidad de países” (p.22).

Es por ello que recobran vital importancia en los modelos de aseguramiento de calidad, los sistemas de gestión que se instauren en las IES a través de los gobiernos universitarios, lo que conllevará a la promulgación de políticas y la

estructuración de instituciones con organigramas cada vez más horizontales que busquen dar respuesta a las necesidades, no solo del contexto o de la sociedad local o regional, sino que buscan dar respuesta a necesidades nacionales e internacionales.

Sin embargo, estas implementaciones de modelos de aseguramiento de calidad se hacen de manera autónoma por parte de cada una de la IES, analizando diferentes factores, entre ellos: misionalidad institucional, visión institucional, planeación estratégica, capacidad económica, entre otros.

Pero con el establecimiento de la política pública sobre calidad, en la cual se entra a evaluar en las IES, condiciones o factores institucionales, tales como la estructura organizacional, la rendición de cuentas o el gobierno institucional, se puede interpretar como una vulneración a la autonomía por medio de los organismos de control, en especial por medio del Decreto 1330 de 2019, el cual es de obligatorio cumplimiento por parte de las IES para mantenerse activas en el sistema.

Aunque la acreditación en alta calidad es de carácter voluntario, el Gobierno, a través de políticas públicas de fomento para la educación superior, como el caso de ser pilo paga¹ en el gobierno del expresidente Santos y el programa Generación E² en el gobierno del presidente Duque, que determina:

¹ Programa del Gobierno Nacional con el cual otorgaba créditos condonables para financiar el acceso y la permanencia dentro de la educación superior a los mejores estudiantes del país y de menores recursos económicos, que cumplieran con los requisitos de cada una de las convocatorias.

² El programa Generación E, tiene tres componentes: uno son los recursos para cumplir los acuerdos de educación superior, otro es el de Equidad donde el Estado cubre hasta el 100% del valor de la matrícula y brinda apoyo de sostenimiento y el otro componente es el de Excelencia. en él, se reconoce a los bachilleres con excelentes resultados académicos apoyándoles la financiación de los estudios superiores a los jóvenes de escasos recursos.

Para hacer parte del componente de la Excelencia se debe tener un puntaje Sisbén igual o menor a 57, ser uno de los mejores puntajes en las pruebas Saber 11 (mayor o igual a 359 puntos) y realizar el proceso de admisión en una institución pública o privada con acreditación en alta calidad o una institución no acreditada que cuente con el 25 por ciento de sus programas acreditados en alta calidad. (Ministerio de Educación Nacional, 2018, parr. 9)

La autonomía universitaria ha sido motivo de estudio de análisis y discusión en términos jurídicos por parte de la Corte Constitucional, quienes desde 1992 a través de diferentes sentencias, ha determinado no solo el concepto de autonomía universitaria, sino que en algunas, como es el caso de la sentencia T-598 de 1992, se describe el contexto histórico, mediante el cual, se crea la misma y su naturaleza jurídica, y la C-220 de 1197, que presenta los fundamentos y objetivos de la autonomía, así como las implicaciones por su ejercicio y su significación.

Con la presente investigación se pretendió analizar el contexto histórico de la autonomía universitaria en Colombia, así como los diferentes desafíos y objetivos estratégicos que se plantean las IES nacionales para la elaboración de sus políticas, para con ello, interpretar la política pública de calidad en la educación superior en el contexto actual. Lo anterior, se complementará con la percepción de directivos de IES sobre la autonomía universitaria y su posible o no vulneración, referente a la vigente política pública de calidad.

Capítulo 2.

Marcos de Referencia

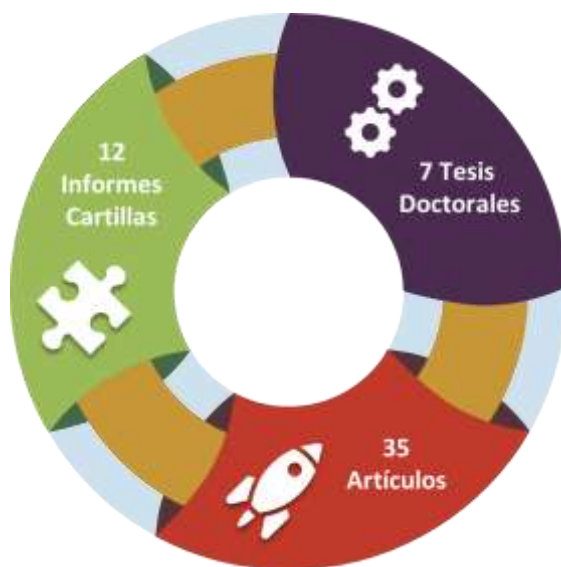
Las IES en Colombia y América Latina han prestado y siguen prestando un valioso e insustituible servicio a la sociedad, pues son las que tienen la responsabilidad de educar a las futuras generaciones. Aspecto que les exige un máximo esfuerzo, en cuanto a la forma como las universidades se encuentran estructuradas, no solamente desde el componente académico, sino desde el institucional que integra lo económico, organizacional, social y los lineamientos políticos – normativos que consolidan su estructura. A partir de lo anterior, el presente capítulo tiene como finalidad abordar los aspectos teóricos, conceptuales y normativos referentes a la autonomía universitaria, la gobernanza universitaria y la política pública de educación superior, aunados a temas de administración y gerencia que consolidan los temas necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación y desarrollar los objetivos.

Estado del arte

Actualmente se presentan tensiones entre la autonomía y la gobernanza universitaria, debido a la potencialización de ambos principios y las protecciones a la educación superior que otorga la Constitución Política de Colombia, por lo que un análisis a las actuales convergencias y divergencias al respecto, es necesaria para entender los lineamientos de la política pública de calidad que permita reflexionar, sobre el impacto que tiene la implementación de la gobernanza en el principio de autonomía universitaria.

De esta forma, el presente estado del arte se ha basado en las siguientes palabras claves: “gobierno universitario”, “gobernanza”, “gobernanza universitaria”, “autonomía Universitaria” y “políticas públicas de educación”, “Colombia”; los motores de búsqueda utilizados y las bases de datos consultadas fueron: *Google Académico*, *Dialnet*, *Redalyc*, *SCOPUS* y *Scielo*, principalmente. Los resultados frente a estos criterios de búsqueda fueron 16 artículos, siete tesis doctorales y libros o documentos de consulta, de los cuales se presentan los siguientes, que se consideran generan mayor aporte a la investigación. A continuación se presenta un resumen de los hallazgos de la revisión del estado del arte.

Figura 1. Presentación del estado del arte



En las Tesis Doctorales que contribuyeron al estado del arte, se encontró la importancia de investigar sobre el aporte de los sistemas de gestión de calidad o como lo llaman en Europa los sistemas de garantía de la calidad, en la gobernanza universitaria, dado que, como lo expone Doblas (2015), la mejora de la gobernanza no es “responsabilidad exclusiva de los sistemas de garantía de la calidad, sino que, es consecuencia de múltiples circunstancias producidas en el

despliegue de éstos, por parte de los responsables de gobernar a la propia universidad” (p. 23). El autor a lo largo de su trabajo realiza el análisis de la gobernanza universitaria de la Universidad de Málaga y cómo desde el sistema de garantía de la calidad puede apalancarse para mejorar la gobernanza institucional.

En las conclusiones de la gestión pública o la gobernanza en el ámbito universitario, Doblas (2015) realiza unos análisis que son relevantes para nuestro caso, al indicar que “la mejora de la gobernanza, se ha convertido en una herramienta de influencia para mejorar la calidad de todos los aspectos de la enseñanza superior” (p.263) y que los expertos de reconocido prestigio coinciden en las siguientes planteamientos:

- Mayor transparencia en la gestión y una política más clara de rendición de cuentas.
- Dar una mayor presencia en los órganos colegiados a representantes externos a la Universidad, nacionales o extranjeros, y exigir de ellos competencia y dedicación.
- Debe tenderse a una mayor profesionalización de las tareas de la gestión universitaria. (p.265)

Por su parte, Mojica (2014), nos presenta un estudio detallado de la autonomía universitaria, iniciando con un recorrido contextual por Europa, Estados Unidos y finalmente América Latina, en el cual concluye la autora, que el Proceso de Bolonia marca un hito que fue estratégicamente definido por el Banco Mundial y los principales líderes del sector productivo, quienes han visto en la educación, el “instrumento que permite alcanzar objetivos económicos, convirtiéndolo en la

panacea que permite aumentar las cifras de ingresos para ciertas regiones dentro del contexto mundial” (p. 113). Igualmente desde el Proceso de Bolonia se interviene en la autonomía universitaria, mediante la implementación de políticas orientadas a los criterios de acreditación y calidad, implementando estándares de calidad bajo el ejercicio de la acreditación.

Mojica (2014) ya empieza a vislumbrar tensiones entre autores que piensan que el Estado debe ser garante de la calidad de la educación y la productividad del medio social, laboral y económico, mientras que otros piensan que es un error estandarizar la educación superior con miras a logros económicos y mercantilistas a nivel global, pues se pierden las garantías institucionales y la misión de la educación superior. (p. 114)

En cuanto al análisis del contexto histórico y jurídico de la transformación de la autonomía universitaria en Colombia, que realiza la Mojica, se resalta que no sino hasta el siglo XIX con la fundación de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia, que trajo consigo el reflejo de la Universidad Humboldtiana, se reconoció en el ámbito académico la libertad de cátedra, la cual tuvo reconocimiento constitucional en 1886 (p.250).

Durante el siglo XX, indica Mojica, en Colombia se dio la oportunidad de nacimiento a las universidades privadas, quienes gozaron en pleno del discurso y la práctica de la autonomía universitaria, desde lo administrativo, lo financiero y lo académico, mientras que las universidades públicas siguieron funcionando bajo la influencia del siglo XIX, solo con autonomía académica.

Pérez (2020) en su investigación hace un análisis de las tensiones que se generan en torno a la calidad de la educación superior, entre las cuales se pueden

resaltar las citas a Zapata y Tejada (2009) quienes indican que una tensión es cuando se reconoce “la calidad como medio de transformación de la educación superior o mecanismo de corrosión de la autonomía; Regulación de la oferta, motor de mejoramiento o fuente de información” (p.21); Albatch (2015) se pregunta: “¿calidad para todos o para algunos (top)?” y Burnett (2015) quien indica que “desde la reducción del financiamiento estatal de la educación superior, es el mercado la fuerza que puede impulsar el cambio en las instituciones” (p.22).

En el análisis que realiza del impacto de los procesos de acreditación directamente en la estructura organizacional, Pérez (2020) concluye que “las universidades han instalado oficinas y procesos internos para la satisfacción de los requerimientos del proceso de acreditación de alta calidad” (p. 206).

Martínez (2017) hace un análisis muy puntual de cuatro instituciones de educación superior públicas del caribe colombiano con un enfoque muy marcado hacia la implementación de la Dirección Central Reforzada (steering Core) de Burton Clark.

Martínez (2017) citando a Clark indica que “Gobernanza para la gobernabilidad es una cuestión de balance entre los poderes del centro de la Universidad y las iniciativas de las unidades académicas y administrativas dispersas en las bases de la organización” (p.393).

Así mismo indica que para una buena gobernanza se debe:

promover el desarrollo de modelos de gestión institucional que contribuyan a fortalecer las competencias de sus directivos, la planeación estratégica, el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión de la calidad, e incentiven la toma de decisiones basada en indicadores, gestión

participativa, rendición de cuentas, autorregulación y transparencia institucional, y buen Gobierno Universitario (p.162).

Teniendo en cuenta que un método de estudio muy relevante son los estudios comparados, el producto de la investigación doctoral sobre defensa de la educación pública en Colombia y México, es un ejercicio juicioso que permite verificar la noción de autonomía universitaria en ambos Gobiernos, especialmente en la educación pública, que además, comparte ciertas características en las dos naciones. Es por eso que el término autonomía universitaria se refiere a un concepto polisémico que lleva a tensiones y confusiones, por lo que se debe adaptar a las necesidades y realidades de la educación universitaria de cualquier sociedad (Aguilera, 2016); por lo tanto, para poder comprender las convergencias y divergencias alrededor de la autonomía y la gobernanza universitaria, esa investigación propone tres conceptos percibidos como antinomias: la Iglesia, el Estado y el Mercado (Aguilera, 2016).

Así las cosas, la propuesta de Aguilera (2016), sostiene que la autonomía universitaria surge de la disputa con aquello que representa un interés privado identificado en un credo, una ideología, forma de gobierno o en el mercado, por lo que representa la posibilidad de rediseñarse y adaptarse.

En otras palabras, lo que se resalta es que la relación entre “universidad y Estado es una relación necesaria pero que no puede supeditar el trabajo académico, investigativo y de producción de conocimiento a los intereses del último” (Aguilera, 2016, p. 138); lo que se pretende argumentar es que a pesar de la vigilancia e incluso de la financiación que puede dar el Estado a una universidad

pública, esta no debe ser cuestionada en sus actuaciones, especialmente porque los recursos del Estado son de los ciudadanos.

Es por la anterior, que la autonomía universitaria es totalmente coherente con la función social de la universidad, cuya misión no es otra que ser un tanque de pensamiento para la sociedad y que la ayuda a alcanzar los proyectos y superar las problemáticas de esa misma sociedad, expresando la libertad de la nación y su capacidad de asociarse con otras sociedades similares o que buscan objetivos comunes. Por tanto, la autonomía universitaria es una necesidad de la sociedad.

En línea con el hecho de que las universidades reciban financiamiento o apoyos económicos por parte del Estado, según Araneda et. al. (2018), ese hecho y relación financiera del Estado con la IES, se encuentra estrechamente vinculada al concepto de rendición de cuentas, y que esta ocurre al interior de un marco regulatorio definido por el Estado, por lo que el marco regulatorio es lo que se traduce como gobernanza universitaria.

En ese sentido, en la investigación académica reciente se pueden encontrar las reflexiones acerca de la gobernanza universitaria en varias ciencias sociales como la política, ya que se concibe a la educación como una herramienta de fortalecimiento de las democracias del mundo, expandiendo el conocimiento de la gobernanza de la teoría a la práctica. En este punto, los aportes de Brower (2016), al respecto de las diferencias y similitudes de los términos gobernanza y gobernabilidad universitaria son relevantes para esta investigación, ya que ambos se han usado para referirse al ejercicio del buen gobierno y las competencias que ese ejercicio implica, resaltando que:

Es así como la gobernabilidad aparece ligada a ciertas capacidades más bien generales para gobernar, capacidades que a su vez, se entienden o se condicionan dentro de un marco político democrático y en consonancia directa con el modelo económico de mercado neoliberal (Brower, 2016, p. 155).

En resumen, la gobernabilidad universitaria es una herramienta al servicio del fortalecimiento de la democracia, que también está en estrecha relación con la libertad de los pueblos y como ya se argumentó, la autonomía universitaria es el reflejo de la libertad de los pueblos.

Ahora bien, la gobernanza universitaria de las IES en Colombia permite tener una mirada ampliada de instituciones con oportunidades de mejora constante y la escasa competencia para movilizar todas las fuerzas internas y externas necesarias para alcanzar calidad de la educación superior (Martínez. P, 2020); es así como tanto la gobernanza, como la calidad en la educación superior, aunque son dos corrientes distintas de estudio, se presentan para Martínez (2020), como un solo posible campo de acción que, para el servicio que hacen las universidades a la sociedad, el uno no puede darse en la práctica sin el otro.

Al respecto, y con el ánimo de salvaguardar a las universidades del uso político del Estado, se refiere la investigadora a la fragilidad de las IES que se expresa frecuentemente en inestabilidad y que en el caso colombiano, se acentúa en épocas electorales, que aunque esto se acentúa en las universidades públicas, en Colombia afecta a todo el sector educativo, aunque en otras épocas se da la inestabilidad por motivos económicos, sociales y políticos, poniendo así en entredicho la eficacia de la autonomía universitaria (Martínez. P, 2020).

Así las cosas, lo que se plantea es la necesidad de la gobernanza universitaria para poder defender el emprendimiento de las universidades del país, lo cual, para lograr alcances más allá de lo institucional, se necesita de garantías para la calidad de la educación y del mismo gobierno universitario:

Se necesita entender muy bien qué está pasando con ese factor dirigente de nuestras universidades que es su gobernanza, su estructura y estilos de gobierno, para conocer hasta dónde y cómo están haciendo uso de su autonomía para superar tantos obstáculos, lograr su desarrollo e identificar aspectos que puedan mejorar en su dirección estratégica, teniendo en cuenta que una buena gobernanza es pre condición necesaria para la consolidación institucional, a fin de lograr un desarrollo sostenible, crecer con calidad y autonomía administrativa, financiera y académica, aportando así al efectivo cumplimiento de su misión, como es la transformación social y el desarrollo del territorio. (Martínez. P, 2020, p. 101)

En esa misma línea, se aborda el gobierno universitario y la necesidad de uno bueno, en términos de rigurosidad académica que contribuya al fortalecimiento institucional que se ejerza a través del control efectivo y pleno del liderazgo de las IES, lo cual, al tiempo, exige un alto grado de autonomía de las organizaciones y su capacidad de gestión (Martínez. P, 2020).

El punto de la tesis de Martínez (2020), es que el logro de indicadores, la rendición de cuentas, la efectividad de gobierno, así como la calidad de las regulaciones, son parte del control a la corrupción, y el gobierno universitario combate esos escenarios en las IES con variantes, como la baja efectividad

institucional e incluso la escasa responsabilidad de los cuerpos directivos, incluyendo a los consejos superiores ante la sociedad.

En otras palabras, la gobernanza se relaciona con la autonomía de las instituciones universitarias, que en el caso de las IES colombianas, se considera que tienen un alto grado de autonomía organizacional, financiera, académica, así como de gestión de recursos humanos; sin embargo, las universidades del país han sido politizadas, dejando a la gobernanza universitaria como una herramienta insuficiente que necesita del gobierno universitario, así como de garantías de la calidad universitaria.

De lo anterior, se puede inferir que la gobernabilidad universitaria es el cimiento de la calidad universitaria, porque facilita la autonomía de las IES (Martínez. P, 2020), toda vez que las universidades no son creadoras de sus entornos, sino que pueden llegar a ser producto de esos entornos.

En este punto, es importante ahondar en el término calidad, ligado a las Instituciones de Educación Superior, la cual se debe entender como “el cumplimiento de requisitos y reglamentos establecidos” (Pérez, 2020, p. 16); este concepto deja varios ejes, desde los cuales se puede trabajar esa calidad: el primero de ellos, es el conocimiento, es decir, la actualización de los planes de estudio y las disciplinas en sí mismas; el segundo es el mercado laboral, es decir, la capacitación para dar respuesta a las necesidades del sector productivo; y tercero, el del contexto social, con lo cual, la pertinencia social será el sello de garantía y elemento distintivo de los programas y las IES.

En esa línea, se interpreta la calidad de la educación como eficiencia interna del sistema educativo que traduce, en producción de conocimiento, mejoramiento de la calidad de vida (Pérez, 2020); no obstante, no se puede perder de vista que la calidad es un concepto heterogéneo que una entidad o un organismo lo puede definir de acuerdo con sus características, sin olvidar que su enfoque generará efectos, tanto en las instituciones como en los servicios.

En todo caso, la calidad “produce mayor acercamiento a la comunidad y al sector empresarial, la mejora en los procesos de planeación y seguimiento a las metas, el aumento de la eficiencia en los procesos administrativos” (Pérez, 2020, p. 18), lo cual es un aporte que antepone a la calidad como un proceso necesario, al tiempo que objetivo de las IES por su misión social, por lo que no se pueden perder de vista procesos que afectan, de forma directa y positiva, la cultura de la universidad, como por ejemplo la constante mejora en los planes de estudio, los recursos de enseñanza, la optimización de indicadores, la promoción de la transparencia en cada uno de los procesos, la mejora en la selección del recurso humano y de los estudiantes. Esto, inevitablemente llevará a las universidades a una constante autoevaluación de sus políticas, de la administración financiera, la definición de los propósitos institucionales y del sistema de gobierno (Pérez, 2020).

Para Pérez (2020), tener claridad sobre el enfoque de lo que se entiende por calidad en una determinada universidad, produce tensiones en las relaciones de autonomía y control, equidad e igualdad y, homogenización y heterogenización de conceptos, indicadores y patrones, pues se conduce a cuestiones sobre si las acciones tomadas son voluntarias u obligatorias, si son causa o consecuencia de

la búsqueda de la anhelada calidad en la educación, y por tanto, se puede percibir como una corrosión a la autonomía universitaria.

De tal modo, la cotidianidad de las universidades es un complejo escenario, dado que la administración universitaria se enfrenta a problemáticas en la calidad, respecto a la interacción de los niveles en que ella se desarrolla: “diseño de normatividad y políticas (nivel macro) vs. implementación en la rutina diaria (nivel micro)” (Pérez, 2020, p. 22), pues las percepciones pueden llevar a las reacciones emocionales de diferentes actores de la sociedad, como el egoísmo o el utilitarismo. Además, también se pueden presentar rivalidades prácticas en el interés general y el financiamiento.

Esa dificultad pone a las IES de frente a otra limitante práctica: el proceso. Pues los procesos de regulación, evaluación e incluso de acreditación, impacta la empleabilidad de quienes acceden a la universidad como herramienta para la mejora de competencias en la vida laboral, cuestionando así a los sistemas de regulación o control de la educación superior (Pérez, 2020).

Después de la revisión del estado del arte y evidenciar las distintas interpretaciones, así como la necesidad de la regulación y de la autorregulación de las Instituciones de Educación Superior, no solo en Colombia, sino en el mundo, se precisan las tensiones entre Gobierno, calidad y autonomía, aun cuando el estado de la cuestión muestra la tendencia de los autores a identificar las variables como complementarias.

Esto lleva al investigador a validar la pertinencia de la investigación toda vez que se encuentra la necesidad de identificar si es la conceptualización o la práctica lo que lleva a encontrar convergencias y divergencias en la

implementación de la gobernanza, frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en la educación superior.

Marco Conceptual

Teniendo en cuenta el estado del arte recolectado alrededor de la gobernanza y autonomía universitaria que indiscutiblemente han marcado la ruta de lo que se pretende con la calidad universitaria, a continuación se expone el marco conceptual que pretende, de lo general a lo específico, mostrar el desarrollo y acercamiento a identificar los esfuerzos de las IES en fortalecer las estructuras de gobierno y control para alcanzar la misión y visión particular de cada universidad.

Así las cosas, se presentan los conceptos que permiten el análisis del problema de investigación a través de las siguientes categorías de análisis: autonomía universitaria y gobernanza en la educación superior.

La autonomía universitaria, como principio constitucional

Hernández³ (2019), define la autonomía como:

Principio fundamental de nuestro ordenamiento jurídico, que debe ser respetado, y que, infortunadamente, se ha venido desdibujando en la práctica por la expedición de normas que, a nuestro juicio, vulneran la Constitución, por decisiones administrativas provenientes del Ministerio de Educación (p.1).

³ Ex – magistrado de la Corte Constitucional, docente Pontificia Universidad Javeriana

Aduce además que, conforme a la Corte Constitucional⁴, la autonomía universitaria hace honor a las siguientes libertades: creación de los estatutos, definición del régimen interno, elección, designación y periodo de gobierno de la planta directiva y administradores; selección de docentes, aprobar y manejar su propio presupuesto, planes de estudio que servirán de apoyo para la actividad académica.

El artículo de Escobar⁵ (s.f), establece que en el artículo 69 de la Constitución Política se garantiza la autonomía, la cual se ampara en la necesidad de que el acceso a la formación académica esté libre de la intervención del poder público en lo académico, administrativo y financiero. Dicho concepto integra, además la consagración de una regla general que implica la libertad de acción “de los centros educativos superiores, sujetos a restricciones constitucionales y legales, según lo dispone el artículo 69 de la Constitución” (Escobar, s.f., p. 1).

Dicho presupuesto está amparado por el artículo 67 de la Constitución Política, que indica que la educación, por ser un servicio público, tiene una función social, que orienta el sentido de la autonomía. Así, la autonomía universitaria les ofrece a las universidades la oportunidad para desarrollar el contenido académico de acuerdo con las múltiples capacidades creativas de aquellas, con el límite que encuentra dicha autonomía en el orden público, el interés general y el bien común.

En este orden de ideas, la autonomía se materializa en la viabilidad de afianzarse por autoridades propias e independientes, y orientadas a crear sus

⁴ Al respecto se pueden revisar la sentencia T – 515 de 1995, C – 337 de 1996, T – 089 de 2019, T – 106 de 2019, T – 612 de 2017, T – 356 de 2017, T – 102 de 2017, T – 277 de 2016, T – 097 de 2016, entre otras.

⁵ Secretaría General de la Universidad Central

propias reglas dentro del ámbito universitario, afianzadas por el artículo 27 de la Constitución Política, a través de la cual se garantizan las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Es por ello, que dentro de la misión de la universidad, la autonomía es una condición para conservar y transmitir la cultura, el conocimiento y la técnica y coadyuvar en la solución de problemas del orden nacional.

En palabras de Aguilera (2016), se aborda lo concerniente a la forma como se ha configurado la autonomía universitaria en el ámbito público, partiendo de la relación existente entre el Estado con la Iglesia, prevaleciendo en “Colombia el Estado confesional que priorizó el desarrollo de la moral y el orden católico sobre el desarrollo de lo público en todas las esferas sociales” (p. 126), que promueven la instrucción pública en términos de laicidad, igualdad, universalidad y gratuidad, siguiendo lo dispuesto por la Revolución Francesa.

Así, la visión de autonomía desde lo público se encuentra vinculado al Estado por afianzar el bien común y general, en oposición con la autonomía privada que obedece a las reglas que ofrecen los mercados. Logra establecer un significado de autonomía universitaria en las que:

Se dejan de lado principios como el autogobierno y la libertad de distribución de los recursos públicos para instaurar una autonomía basada en la producción de resultados y el establecimiento de la diferenciación y la diversificación de los recursos financieros” (Aguilera, 2016, p. 142).

Concluye Aguilera (2016), que la autonomía universitaria desde las universidades públicas, surge del enfrentamiento entre el interés privado identificado con un credo, ideología, forma de gobierno o mercado; por ello, existe

la necesidad de hacer referencia de la relación entre la universidad y el Estado; por eso debe ser pensada en los proyectos de la sociedad, la soberanía de los pueblos, en temas o conflictos de desigualdad y exclusión social, que permita que las universidades decidan sus destinos.

Muñoz (2015), indica que uno de los principales impactos de la globalización ha sido el desajuste entre el mercado laboral y la educación superior, dado que en los últimos años (en el caso mexicano y que también es aplicable a la mayoría de los países latinoamericanos), se dio una “contracción del mercado laboral, al tiempo que creció la matrícula universitaria y aumentó la oferta de profesionistas” (p. 117). Lo anterior ha generado que se ponga la lupa en las instituciones de educación superior que amparadas en su autonomía ofertan programas de baja calidad y adicionalmente a que el Estado implemente criterios de calidad en el sistema educativo para favorecer la colocación laboral de los egresados.

Como se puede apreciar, el caso mexicano no es diferente a la situación de Colombia, toda vez que en el país la educación superior se ha convertido en un “negocio”; esto en parte obedece al desarrollo histórico de la autonomía universitaria que se ha forjado en un proceso de larga duración, mediante la cual, se integran los poderes económicos, políticos o eclesiásticos.

Tal afirmación la analizan Ordóñez. y Salazar (2013), al indicar que en dicho proceso el desarrollo histórico de la universidad evidencia a través de los siglos, “la tensión que ha existido entre la autonomía y la comunidad universitaria, como institución con misión y fines educativos propios, y los poderes públicos y privados que pugnan por controlarla” (p. 163); aspecto que se refleja en la calidad

de la educación, debido a que esta, más que asegurar la efectividad de las acciones promovidas por la autonomía, se centra en contribuir a cumplir con procesos de venta creciente de servicios que se parecen a las estrategias de las empresas, reflejadas en alza de matrículas, recorte en la contratación de docentes de tiempo completo, ampliación de programas y demás. “Una receta en la que tanto la autonomía universitaria como la calidad de la educación tienden a desaparecer como criterios fundadores de la misión universitaria” (Ordóñez. y Salazar, 2013, p. 168).

Lo anterior, ha sido abordado por otros autores como Tünnermann (2008), Hernández (2009), Huerta (2011), Lago et. al. (2014), quienes han establecido que existe una clara discrepancia entre la autonomía y la calidad de la educación, en parte debido a la facilidad con la que se puede fundar una institución de educación superior, a la diversidad de programas que se ofertan y a la burocratización. Esto ha puesto de manifiesto una delgada línea entre la autonomía y la calidad, cuando se trata de responder por regulación, vigilancia, evaluación, certificación y acreditación, estableciéndose en estos procesos un abuso de la autonomía que se refleja en la calidad de la educación, llevando a que la primera fracase en los resultados que se esperan de la segunda.

Leal et. al. (2016), expresan que la autonomía, al ser concebida por la Constituyente y desarrollada por vía jurisprudencial, se orienta a que las IES “puedan estructurar proyectos de formación profesional encaminados a lograr una misión educativa y cultural propia, dentro del ámbito académico de la educación superior” (p. 15). En este contexto, la institucionalización de la autonomía se da

como una garantía jurídica que busca dar libertad a las IES para crear sus propios programas, ofreciéndole a estas instituciones libertad de actuación.

Dicha libertad, según Araneda et. al. (2018), se encuentra estrechamente ligada al “incremento de la rendición de cuentas, particularmente con respecto al uso de los fondos tanto públicos como privados, la posibilidad de obtener beneficios, un mayor control sobre los recursos y la libertad de elegir inversiones estratégicas” (p. 66). Bajo este panorama, la evolución de la autonomía universitaria y la calidad se encuentran estrechamente relacionadas con la financiación y la vigilancia, que busca que las IES cumplan con el objetivo de educar, de afianzar programas de calidad con miras a disminuir la comercialización de la educación que se ha ido posicionando en los últimos tiempos.

Por su parte, la Corte Constitucional Colombiana para dar respuestas a los diferentes casos que le llegan a su despacho, ha requerido conceptuar sobre la autonomía universitaria desde el marco normativo de la Constitución Política de Colombia, para lo cual, se considera para esta investigación, que la sentencia C-220/97 de la Corte Constitucional presenta los mejores referentes de autonomía universitaria, entre otros elementos citados para el desarrollo de la acción jurídica a resolver, y que para el objeto de estudio, se consideran importantes y relevantes:

**UNIVERSIDAD-Fundamento y objetivo/AUTONOMIA PLENA DE LA
UNIVERSIDAD**

La universidad, cuyo fundamento es el perfeccionamiento de la vida y cuyo objetivo es contribuir a la formación de individuos que reivindiquen y

promuevan ese fundamento, a través del dominio de "un saber" y de la capacidad de generar conocimiento, reclamando su condición de fines en sí mismos y no de meros instrumentos, es la universidad que requiere, para "ser", del reconocimiento efectivo de su autonomía. Otro tipo de instituciones de educación superior, que fundamentan su quehacer en objetivos distintos, como por ejemplo la mera profesionalización, si bien son necesarias en el mundo moderno, no pueden proclamarse como universidades. Tal distinción subyace en la legislación de nuestro país, que distingue entre universidades y otras instituciones de educación superior, reconociéndoles autonomía plena, no absoluta, únicamente a las primeras.

AUTONOMIA UNIVERSITARIA-Implicaciones por su

ejercicio/AUTONOMIA UNIVERSITARIA-Protección

El ejercicio de la autonomía implica para las universidades el cumplimiento de su misión a través de acciones en las que subyazca una ética que Weber denominaría "ética de la responsabilidad", lo que significa que esa autonomía encuentre legitimación y respaldo no sólo en sus propios actores, sino en la sociedad en la que la universidad materializa sus objetivos, en el Estado que la provee de recursos y en la sociedad civil que espera fortalecerse a través de ella; se trata de que quienes conforman la universidad trasciendan su propia e individual convicción de que lo que hacen es lo pertinente, lo conveniente, lo razonable, sometiéndolo a consideración no solo de sus pares, sino de esos otros actores de la

sociedad, que evaluarán si la autonomía ejercida por sus universidades prevé, como le corresponde, incluso lo no previsible, teniendo en cuenta las consecuencias e impacto de sus acciones en la sociedad, e identificando en el individuo que educa no a un mero instrumento para sus propios objetivos, sino, a un universo individual, único y diferenciable. La universidad, surge como una organización marginal. Esa universidad, para "ser", tiene que ser autónoma, pues cualquier obstrucción a esa condición la desvirtúa. Esa autonomía tiene como objetivo principal protegerlas de la interferencia del poder político central, al igual que ocurre con el organismo estatal que creó para el manejo de la televisión, no obstante eso no implica, como lo ha dicho la Corte, que sean ajenas e independientes del mismo Estado.

AUTONOMIA UNIVERSITARIA-Significación/LIBERTAD JURIDICA DE UNIVERSIDADES/UNIVERSIDAD EN EL ESTADO SOCIAL DE DERECHO

El Constituyente consagró en la Carta Política el principio de autonomía universitaria, que en las sociedades modernas y post-modernas se considera como uno de los pilares del Estado democrático, pues sólo a través de ella las universidades pueden cumplir la misión y objetivos que le son propios y contribuir al avance y apropiación del conocimiento, el cual dejando de lado su condición de privilegio, se consolida como un bien esencial para el desarrollo de los individuos y de la sociedad; dicho principio se traduce en el reconocimiento que el Constituyente hizo de la libertad jurídica que tienen las instituciones de educación superior reconocidas como universidades, para autogobernarse y autodeterminarse, en el marco

de las limitaciones que el mismo ordenamiento superior y la ley les señalen. La regla general aplicable con fundamento en la C.P. es la de reconocer y respetar la libertad de acción de las mismas; no obstante, esa libertad de acción no puede extenderse al punto de propiciar una universidad ajena y aislada de la sociedad de la que hace parte y, en el caso de las públicas, emancipada por completo del Estado que las provee de recursos y patrimonio. La universidad a la que aspira la sociedad contemporánea es aquélla que esté presente siempre y en todo lugar, que supere el revaluado modelo que la identificaba con aquellos campus que materializaban "...guetos cerrados...campos de concentración del saber..." Los límites a esa libertad de acción le corresponde establecerlos al legislador a través de la ley, obviamente cuidando de que ellos no se extiendan hasta desvirtuar el principio de autonomía o impedir su ejercicio por parte de las instituciones reconocidas como tales.

AUTONOMIA UNIVERSITARIA-Límites por legislador

Es competencia del legislador establecer los límites a la libertad de acción que en ejercicio de la autonomía universitaria se le reconoce a las universidades públicas y privadas; tales límites los debe imponer el legislador de manera expresa a través de la ley, constituyendo éstos excepciones a la regla general, sin que pueda entenderse que la regulación del quehacer de las universidades, per-se, sea una obstrucción a la autonomía. (Corte Constitucional, C-2020, P. 3, 1997)

En cuanto a este último ítem de los límites de la autonomía universitaria, la sentencia C-127 de 2019 los recoge y presenta de la siguiente manera:

DERECHO A LA EDUCACION Y PRINCIPIO DE AUTONOMIA

UNIVERSITARIA-Reiteración de jurisprudencia sobre los límites.

La jurisprudencia constitucional ha reconocido algunas limitaciones a la autonomía universitaria, a saber: (i) la facultad de inspección y vigilancia por parte del Estado; (ii) el contenido normativo de la educación diseñado por el Legislador; (iii) la configuración de la educación como un servicio público de acuerdo con los parámetros de la Constitución y la Ley; (iv) el respeto por los derechos fundamentales; y, (v) el concepto de orden público, el interés general y el bien común, entre otros (p.3).

Como se puede observar el abordaje de los diferentes autores se centra en la importancia que tiene la autonomía y calidad universitaria, haciendo énfasis en que éstas requieren seguir siendo afianzadas, estudiadas y analizadas para que realmente cumplan el rol para el que fueron creadas dentro del contexto de la educación superior.

La gobernanza universitaria

De los artículos encontrados llama la atención el de Ganga y Núñez (2018) quienes indican que, aunque gobernanza y gobernabilidad debieran ser considerados como sinónimos, en definitiva, son conceptos muy diferentes, debido a que el concepto que presentan de gobernabilidad está relacionado con gestión, administración, liderazgo, normatividad, rendición de cuentas, formas de gobierno y estructuras organizacionales; mientras que la gobernanza se aborda como:

Un concepto englobador que presupone considerar una serie de elementos, tales como: los mecanismos e instrumentos de gestión, los diversos grupos de interés (tanto internos como externos), las formas de participación, los

mecanismos e instrumentos de política, y las categorías institucionales (Ganga y Núñez, 2018, p. 12)

Por su parte, Brunner y Ganga (2016), realizaron un estudio para el cual se formularon, entre otras tantas, las siguientes preguntas que, de alguna manera, se articulan con el propósito de la presente investigación:

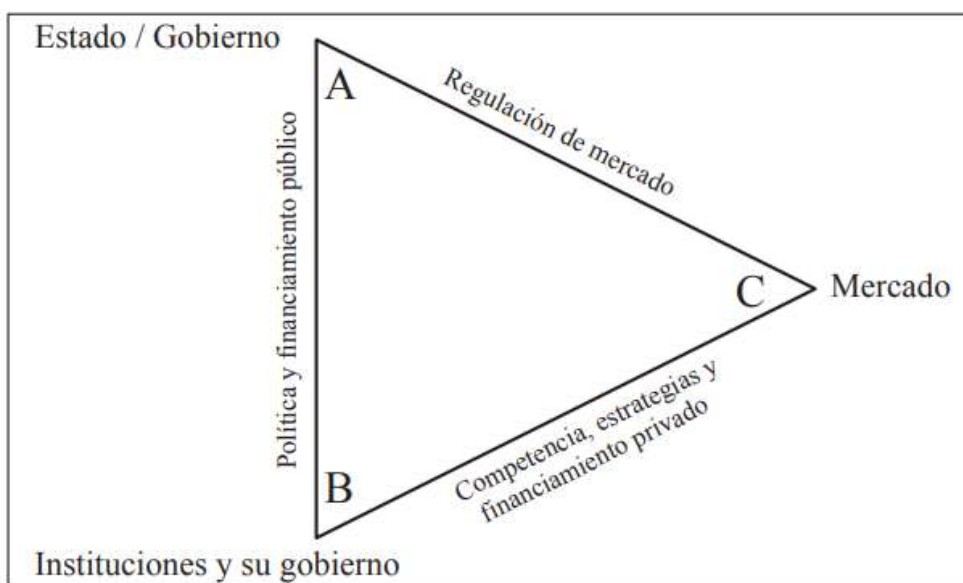
¿Y qué efecto tiene el hecho que la gestión institucional se halle referida a un orden de reglas y regulaciones administrativas o, por el contrario, a un orden de competencia por recursos y prestigio? ¿Qué dinámicas son determinantes en el espacio donde interactúan las organizaciones académicas? Y, por último, ¿cómo afectan esas dinámicas al gobierno de las instituciones y a la gobernanza de los sistemas nacionales de educación superior? (p. 573)

Los autores estudian la economía política y la gobernanza de la educación superior, analizando el nivel de inversión que hacen los Estados en la educación superior, lo cual se hace importante, toda vez que la financiación por parte del Estado determina en gran medida, la autonomía que tienen las instituciones no solo financieramente, sino a nivel administrativo. Es importante resaltar la articulación que hacen los autores con el triángulo de coordinación de Clark (Figura 1), con el cual se apoyan para realizar la siguiente conclusión:

Sin embargo, los gobiernos están empeñados por el lado A-B en fortalecer sus políticas y dictar reglas de administración que les permitan aumentar la presión de control, evaluación, acreditación y rendición de cuentas respecto de las instituciones (Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú). Al mismo tiempo, y más decisivamente, experimentan con diversas

modalidades de regulación de los mercados de la educación superior por el lado A-C del Triángulo, con la intención de estabilizar su funcionamiento y evitar que los derechos de los estudiantes se vean defraudados (países recién citados). (Brunner y Ganga, 2016, p. 578)

Figura 2. El triángulo de Burton Clark.



Fuente: Brunner y Ganga (2016)

Culminan los autores diciendo que estos cambios en los sistemas son los que generan “nuevos ‘tipos de universidades’ según sus formas de gobierno, gestión y obtención de recursos” y el “surgimiento de nuevas relaciones de poder al interior de las organizaciones y de éstas con las partes interesadas, internas y externas” (Brunner y Ganga, 2016, p. 578).

Igualmente, se toma como referente a Bengoetxea (2012), quien realiza el análisis de los diferentes tipos de gobernanza que pueden aplicar las IES a nivel de Europa, dada la creciente globalización de la educación superior y la crisis económica que está afectando directamente a las IES, obligándolas a

posicionarse en este contexto. El análisis que hace el autor frente a la gobernanza se basa principalmente en factores del Estado y actores externos, que han sido analizados desde la Unión Europea (en adelante UE).

En este sentido, el autor cita el informe del 2011 de la Comisión Europea, en el cual, indican que en el periodo del 2000 al 2010, se trabajó la reforma de la gobernanza desde la autonomía institucional, “partiendo de la base que las instituciones con mayor autonomía son más capaces de orientar sus estrategias institucionales en sus fortalezas específicas y de adaptarse a un entorno cambiante a escala regional e internacional”-(Bengoetxea, 2012, p. 88).

Bengoetxea (2012), complementa lo anterior afirmando que las instituciones actuales han de justificar su manera de proceder en mayor medida que en el pasado, especialmente como consecuencia de la introducción de sistemas externos de control de calidad. Aspecto que fue tratado por Alcántara (2012) quien hace referencia a cinco aspectos relevantes de la gobernanza:

1. La gobernanza se refiere a un conjunto de instituciones y actores que provienen del gobierno, pero que también están más allá de él.
2. La gobernanza identifica lo difuso de los límites y las responsabilidades para atender los temas sociales y económicos.
3. La gobernanza identifica la dependencia del poder incluido en las relaciones entre las instituciones relacionadas con la acción colectiva.
4. La gobernanza tiene que ver con las redes autónomas autogobernables de los actores.
5. La gobernanza reconoce la capacidad de realizar las acciones planeadas, lo cual no recae en el poder del gobierno para mandar o usar su

autoridad. Considera al gobierno como un ente capaz de usar nuevas herramientas y técnicas para dirigir y guiar. (Alcántara, 2012, p. 166)

Es así como la gobernanza se presenta en contextos de intensificación de la globalización e interconexión mundial, “crisis de la deuda” y agudización de la deuda externa en casi todo el Hemisferio Sur, ascenso de las mafias, desequilibrios medioambientales, inseguridad planetaria y desastres humanitarios sin precedentes.

Luego de analizar los diferentes documentos consultados en el estado del arte, se evidencia que, aunque hay una relación directa entre la autonomía universitaria que le da a las IES la posibilidad de darse su propia gobernanza y las políticas públicas de educación superior, no hay un estudio directo sobre las tensiones o consensos que presenta sobre estos dos aspectos que son relevantes en el funcionamiento de las IES.

Al respecto Kehm (2012), Maassen (2012), Ferlie et. al. (2012); Weymann et. al. (2012) y Bleiklie et. al. (2012), establecen diferentes criterios que apuntan a la gobernanza universitaria partiendo, de que esta recae sobre las estructuras internas y procesos que deben realizar para mantener las relaciones de poder.

La gobernanza institucional contribuye a que los diferentes actores afiancen los procesos de gestión que llevan a su transformación, atendiendo la premisa que establece que las universidades están llamadas a evolucionar hacia organizaciones más integradas, con el fin de ganar actoría y alcanzar la competitividad bajo el esquema de rendimiento.

Procesos que se aúnan a lo señalado por Brunner y Ganga (2016), que indican que para que la gobernanza se dé deben de existir sistemas de control y

evaluación implementados por los entes de control. Igualmente, Suárez y Buendía (2020), cuestionan cómo se ha impulsado, a través de dichos sistemas de evaluación y control, el fortalecimiento de la investigación, dejando de lado el proceso fundamental de la gobernanza en cuanto a la evolución hacia organizaciones más integradas, con el fin de ganar protagonismo como entes autónomos.

Los autores citados hacen referencia a que las IES, amparadas en su autonomía, ofertan programas académicos de baja calidad, por lo cual, el Estado interviene con sistemas de evaluación de la calidad para garantizar el posicionamiento de los graduados en el contexto laboral, contexto que cada vez más, tiene asiento al interior de las IES por medio de los modelos de gobernanza que se vienen imponiendo por el sistema, prevaleciendo así un interés económico sobre el propio fin educativo y social de la educación superior.

A partir de esta revisión, se hicieron visibles algunas tensiones, como la diferenciación entre el concepto de gobierno y gobernanza y la relación entre los mismos. Se encontró que, principalmente, los autores se refieren a gobernanza desde el punto de vista político estatal y en muy pocos casos, se profundiza sobre el concepto de gobernanza en la educación superior o gobernanza universitaria.

Se encontró igualmente que, para algunos autores, la gobernanza es la evolución o el siguiente paso del gobierno. Así como para el Banco Mundial, la gobernanza es un sinónimo de gobierno eficiente y rendidor de cuentas, mientras que para otros, la gobernanza sugiere en una modalidad “horizontal” en el tratamiento de los asuntos políticos, contraponiéndose al gobierno jerárquico tradicional asentado en el principio de autoridad estatal.

La gobernanza universitaria se centra en establecer que esta se orienta a dinamizar los procesos de gestión, administración y liderazgo en las IES, procesos que exigen identificar las formas de gobierno y estructuras organizacionales de las instituciones universitarias. Planteamiento que se afirma a partir de establecer que la gobernanza nació a la par con las universidades. Así Ganga et. al. (2017) indican que:

La gobernanza universitaria constituye un constructo, a través del cual, primero se puede ver la necesidad de atender las funciones propias del sistema universitario diferenciando las actividades académicas de las relacionadas con la administración institucional en sus distintos sistemas y subsistemas, elementos conectados al nivel o contexto y a los elementos de gobierno. (p. 562)

En este orden de ideas, la gobernanza educativa dinamiza las relaciones de diferentes actores interesados en promover procesos de construcción de políticas consensuada; al respecto se pueden revisar los artículos de Maldonado et. al. (2018), Arévalo y Sosa (2018), Schmal y Cabrales (2018) y Virgili et. al. (2015). Dichos autores establecen entre otras cosas que la gobernanza educativa se ocupa de regulaciones derivadas de la política de depuración que las IES realizan para alcanzar sus objetivos; tales dinámicas inciden en las tradicionales relaciones de poder subyacentes a la cultura política, tanto de las IES como de los gobiernos; claro que la idea es que el Gobierno no tenga protagonismo alguno dentro de la IES; para ello:

Las IES para definir sus políticas académicas sin subordinación a entes externos como el gobierno se debe apoyar en el manejo propio de sus

recursos por sí misma, al seleccionar con sus propios criterios el personal académico y administrativo que las componen y al regirse por su propio estatuto de acuerdo con la ley. Así mismo, el gobierno institucional parte desde la administración y la gestión de la IES, hasta la actividad política que es natural en las instituciones. Lo anterior se da en un contexto complejo, con diversidad de actores y conflictos que son propios de las IES. (Arévalo y Sosa, 2018, p. 68)

De esta forma, las universidades tendrán un funcionamiento más eficiente y exitoso si logran adaptar sus estructuras y procedimientos de gobierno y gobernanza a las demandas de su entorno. “La expresión gobernanza busca ir más allá de lo que habitualmente se entiende por gobierno y gobernabilidad, poniendo el acento en cómo se toman las decisiones y quienes las toman” (Schmal y Cabrales, 2018, p. 826). La gobernanza se orienta a un proceso de direccionamiento que se asocia al comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y de la distribución de la autoridad, sino del logro de los valores para los cuales fue concebida.

La gestión de los gobiernos universitarios debe ser analizada con sumo cuidado, especialmente si:

Se considera la enorme importancia que le está dando la sociedad al tema de la educación superior. No cabe duda de que el gobierno de las universidades podría constituirse en un actor decisivo para la gestión de políticas públicas necesarias (Ganga, Abello y Quiroz, 2014, p. 26).

La perspectiva analítica coloca el acento teórico en la capacidad de los gobiernos universitarios para coordinar acciones, formular objetivos comunes y

diseñar e implementar estrategias de innovación, fortalecimiento, adaptación o cambio de los comportamientos institucionales universitarios. Al decir de González (2018), el concepto de “gobernanza significa específicamente la gestión del cambio institucional, con un claro propósito de producción y organización de respuestas institucionales a la veloz transformación de los entornos universitarios” (p. 12).

A manera de cierre, se puede establecer que la gobernanza universitaria está en proceso de construcción y asimilación de lo que su conceptualización encierra.

Política Pública en Educación Superior

Para esta investigación se tomará como referente el concepto de política pública de Velásquez (2010), quien la define como:

Proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a mitigar, solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener. (p. 4)

Es claro que el concepto de política pública tendrá aplicabilidad en el sector de educación y en especial, en la educación superior, para lo cual, se realizará el análisis de las políticas públicas emanadas desde 1992, año en el que se expidió la Ley 30, por medio de la cual se organizó el servicio público de la educación superior, pasando por la Ley 115 de 1994, que es la Ley General de Educación,

los diferentes planes decenales de educación y otras normativas emanadas para regular y controlar la educación superior en Colombia.

Marco teórico

Teniendo en cuenta la postura epistémica que el marco conceptual ha permitido asumir, por lo tanto la presentación del marco teórico hace una descripción del objeto de estudio de esta investigación, lo cual permite un mayor acercamiento a la pretensión de hacer recomendaciones de gobernanza universitaria en el marco de la autonomía institucional y las políticas públicas de calidad de la educación superior.

La moderna administración y su estrecha relación con las universidades

La administración ha ocupado un espacio privilegiado, el cual ha ido evolucionando conforme la humanidad lo ha hecho, aportando los métodos, técnicas, que buscan afianzar aquellos procesos que han consolidado la productividad, competitividad y calidad en las empresas sin importar el sector económico al que pertenezcan.

Es por ello, que la misma continúa siendo una de las áreas del conocimiento que más se ha diversificado y que responde de la forma más adecuada a las exigencias de la tecnología, convirtiéndose en un excelente recurso de crecimiento para las empresas, que les permite ser modernas, expandirse y alcanzar los mayores logros y metas.

De esta forma, el no contar con los aportes que la administración les ofrece, puede llevar a que estas fracasen por quedarse en el tiempo y no generar los cambios apropiados.

Las organizaciones fracasan cuando merecen fracasar, es decir, cuando han mostrado ser consistentemente incapaces de cumplir las expectativas de sus partes interesadas. Un pasado noble no otorga el derecho a un futuro ilustre. Las instituciones solo merecen perdurar si son capaces de soportar la ofensiva de las nuevas instituciones. La libertad de una sociedad para crear nuevas instituciones es su póliza de seguros contra la incapacidad de recrear las instituciones antiguas (Hamel y Välikangas, 2003, p. 7).

En este sentido, el fracaso de las empresas depende de muchas circunstancias, pero especialmente responde a las inseguridades de quienes las dirigen, por temor al cambio, porque les temen a los recursos tecnológicos, porque no cuentan con la mano de obra calificada, en general, por todo aquello que les impida crecer y diversificarse, siendo una situación que viven las organizaciones sin importar si son pequeñas o grandes, o del sector económico al que pertenezcan.

Situación que también viven las universidades cuando se niegan a la modernidad o cuando no desarrollan aquellas propuestas que se han creado para su fortalecimiento, como es el caso de la Responsabilidad Social Universitaria (en adelante RSU). Razón por la cual, dentro del inmenso mundo de la administración se encuentran algunas teorías que contribuyen al logro de sus objetivos, tales como: los *stakeholders*, *new managerialism* y modelo corporativo que a continuación se revisarán.

Un nuevo enfoque de estilo gerencial o “new managerialism”

Las universidades se deben mover en un entorno que las obliga a cambiar y adaptarse y que los expertos llaman turbulento por los problemas simultáneos que

deben afrontar: – costos, calidad, efectividad, acceso – al punto de que “las demandas ejercidas exceden su capacidad de respuesta” (Clark, 1997, p. 129).

No hay duda de que estas deben mejorar su capacidad de adaptación tanto en el plano de sus funciones sustantivas, docencia, investigación y extensión; en cuanto a sus habilidades de gobierno y de gestión, en lo que ha venido a llamarse *managerialism*, neologismo traducido por algunos como *managerialismo* y que no sería otra cosa que una gestión centrada en el desempeño institucional les permite competir en el mercado y estar a tono con los cambios; no se trataría de una moda o tendencia pasajera, como dicen otros, sino el camino de adaptación que les permitirá sobrevivir y que Keating y Shand (1998), caracterizan sintéticamente así:

- Foco en los resultados en términos de eficiencia, efectividad, calidad del servicio e impacto, es decir, en beneficio del cliente.
- Un ambiente descentralizado de gestión que armoniza mejor la dirección con la provisión de los servicios, de modo que estén más cerca de los clientes y otras partes interesadas y permitan un ejercicio de retroalimentación.
- Mayor énfasis en una provisión dirigida a las opciones de los clientes, incentivando entornos más competitivos donde participan competidores privados y estatales.
- Flexibilidad para explorar alternativas adecuadas al costo-beneficio, estrategias de mercadeo y venta de productos afines como producción intelectual.
- Estimación por los resultados (*accountability*) y por el manejo de procedimientos que bajen el umbral de riesgo, antes que el apego a regulaciones rígidas y absolutas.

Esta gestión, se reviste de unos tópicos que integran la rendición de cuentas, la privatización de la oferta, la tercerización de servicios y la diversificación del financiamiento, que representan prácticas gerenciales del sector corporativo muy en boga, van siendo adoptadas e implementadas en las Instituciones de Educación Superior – IES – como consecuencia del impacto de la globalización y su ideología de mercado en la educación superior. En efecto, las prácticas basadas en el criterio de racionalidad económica están remplazando poco a poco, las formas tradicionales de gerencia académica, que en perspectiva del nuevo estilo gerencial o “*new managerialism*” son consideradas como obsoletas e ineficientes.

Las IES están obligadas a demostrar explícitamente a la sociedad que hacen uso eficaz y eficiente de sus recursos y que sus actividades son relevantes para la economía y el mercado laboral. Al mismo tiempo, están bajo presión para la adopción de estrategias emprendedoras para capturar recursos financieros alternativos. La articulación de misiones claras y afirmativas, mercadeo comercial, gerencia y planeación estratégicas y financiera son vistos hoy en día como instrumentos gerenciales, fundamentales para competir exitosamente en la ‘industria’ de la educación superior (Santiago et. al., 2006, p. 45).

Muchos entendidos podrán acusar -y no sin razón- a ese nuevo enfoque de desnaturalizar la identidad y el papel de las universidades, desplazando su eje de formación humanista al de empresas productoras de conocimiento que se puede incluso, monetizar y denuncian la suplantación de las autoridades académicas por funcionarios dedicados a administrar la educación, a rendirla productiva y a satisfacer las demandas del mercado laboral y de los burocráticos organismos de

control (Teichler, 2003, p. 24); pero más allá del debate filosófico, el hecho es que las prácticas corporativas llegaron para quedarse en la alta dirección universitaria y a continuación se prestarán las que hoy resultan más relevantes.

La profesionalización de la administración universitaria que se traduce en el esfuerzo colectivo en algunas áreas por especificar las condiciones y métodos de su trabajo y por fijar un perfil ocupacional que los distinga y legitime. Gornitzka y Larsen (2004), traen unos elementos que demarcan el proceso de profesionalización de los administrativos en las IES, valga decir, legitimación de su estatus, formación y experticia para aspirar a esos cargos y la consolidación de redes entre el personal en puestos administrativos.

No en balde se abren oficinas de proyectos especiales para montar propuestas de licitaciones, contratos, asesorías y venta de servicios; las oficinas de relaciones internacionales e interinstitucionales, las de *foundraising* o consecución de fondos y donaciones y las de seguimiento a egresados, cuya finalidad, en gran medida, es la de asegurar que donen tiempo y recursos a su Alma Mater o sirvan de enlace con el sector productivo, entre otras.

Todo esto no hace más que responder a un contexto más demandante donde impera la competencia desleal; el cliente, llámese estudiante, es más exigente al escoger casa de formación; el apetito alcablero del Estado busca endilgar nuevos impuestos a las IES o suprimir exenciones y, en fin, los Medios están más vigilantes del manejo y el público más desconfiado de la calidad de la oferta y además, la subcontratación de bienes y servicios exige estar atentos.

Otra práctica empresarial trasladada a la academia tiene que ver con la revelación de información relacionada con el cumplimiento de los objetivos

estratégicos y del desempeño de la organización, condición para que los órganos de gobierno tomen buenas decisiones y proyecten la debida rendición de cuentas. Para Dixon y Coy (2007), los órganos de gobierno universitario supervisan, en nombre de la sociedad, a los otros estamentos académicos de modo que estos se mantengan alineados con los objetivos de la institución. Situados en el ápice de la pirámide, fijan las grandes políticas, representan a la entidad propietaria o al grupo de interés que los postuló y participan de las decisiones de más envergadura, en procura siempre de los intereses supremos de la institución.

En efecto, los consejos generales y sectoriales sí están demandando información más actualizada y pormenorizada. En parte porque están siendo requeridos por los entes de control estatal y por sus pares del sector académico y para ello, apelan a la delegación de funciones, lo que se llama la descentralización, centralizada en cabeza de los decanos, directores de departamentos, jefes de unidades y directores de escuelas y programas (Santiago et. al., 2006, p. 218).

También está la práctica del fortalecimiento del poder ejecutivo dedicado a gestionar la búsqueda e inversión de recursos en detrimento del poder académico, orientado a liderar la formación docente, la investigación con impacto y la innovación pedagógica y tecnológica. Este nuevo perfil gerencial -para el que los rectores, los vicerrectores, los decanos y los directores de áreas no estaban preparados- ha supuesto una alta dosis de improvisación y de desgaste. El malestar se agudiza cuando los consejos deben actuar como juntas directivas, los decanos ya no son elegidos por el estamento profesoral sino por la alta dirección y

los jefes de departamento deben supervisar a docentes e investigadores como empleados y no como pares y profesionales autónomos.

Otro cambio que se ha venido introduciendo, es el del perfil de los que integran los órganos de gobierno y las funciones que les son asignadas y que los críticos atribuyen a una visión miope de la universidad que muta de un perfil humanista y ciudadano a uno integrado al tinglado empresarial, proveedor de mano de obra calificada. De este modo los, consejos de regentes o de fundadores -otrora compuestos por académicos veteranos, humanistas de prestigio o maestros eméritos- son ahora emprendedores exitosos e independientes, con experiencia y capacidad demostrada en el ejercicio de su profesión, o en el ejercicio de actividades comerciales o industriales. En los Estados Unidos, para citar un caso, la *Association of Governing Board of Universities and Colleges* – AGB- sugiere que los grupos de interés internos no participen en los procesos de selección (Roa y Pacheco, 2014, p. 39).

Por estos días, se habla en el país de la desfinanciación de la educación pública y del déficit que arrastran de años, haciendo que los recursos se gasten en nómina y en mantenimiento locativo, mientras que la investigación y la formación docente sufren recortes impensables (Brunner, 2007, p. 67)

La solución dada por el Ministerio de Educación Nacional – MEN – es que ellas mismas salgan a buscar recursos, fortaleciendo las unidades orientadas a las relaciones comerciales, al mercadeo de asesorías y a la extensión, o sea a promocionar las actividades de investigación y docencia que resulten lucrativas en términos de costo – beneficio, en detrimento de aquellas prestigiosas o reputacionales, pero que no generan valor agregado, eufemísticamente llamados

“*contextos de aplicación*” pero que otros fustigan como monetización de la docencia – investigación.

Marco legal normativo de 1992 al 2021 sobre Autonomía Universitaria

Teniendo en cuenta la función de la educación superior en Colombia respecto de su relación y respuesta al modelo económico y de desarrollo del capital humano de la nación, a continuación, se expone el marco normativo del país que regula la educación superior y que permite analizar la autonomía universitaria a la luz de la jurisprudencia y la legislación nacional.

Para eso, se presenta la recolección más sobresaliente e impactante en la autonomía universitaria en orden cronológico.

Marco Normativo Nacional

Constitución Política de Colombia de 1991

Art. 69. Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.

Ley 30 de 1992

Artículo 3. El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

CAPÍTULO VI. AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Artículo 28. La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

Artículo 29. La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente Ley en los siguientes aspectos:

- a) Darse y modificar sus estatutos.
- b) Designar sus autoridades académicas y administrativas.
- c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos.
- d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.
- e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos.

f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes.

g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

PARÁGRAFO. Para el desarrollo de lo contemplado en los literales a) y e) se requiere notificación al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).

Artículo 30. Es propio de las instituciones de Educación Superior la búsqueda de la verdad, el ejercicio libre y responsable de la crítica, de la cátedra y del aprendizaje de acuerdo con la presente Ley.

CAPÍTULO VII. DEL FOMENTO, DE LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

Artículo 31. De conformidad con los artículos 67 y 189, numerales 21, 22 y 26 de la Constitución Política de Colombia y de acuerdo con la presente Ley, el fomento, la inspección y vigilancia de la enseñanza que corresponde al Presidente de la República, estarán orientados a:

(...) b) Vigilar que se cumpla e impere plena e integralmente la garantía constitucional de la autonomía universitaria.

De esta forma lo que esta ley permite al legislador y marca un antecedente importante para la autonomía universitaria es el reconocimiento y las garantías suficientes para que las universidades puedan regirse por sus propios estatutos siempre y cuando no sean contrarios a la ley y así aplicar todos los recursos necesarios para alcanzar su misión.

Por supuesto, al considerarse esta ley un antecedente, en el momento de desarrollar esta tesis doctoral y como se demuestra con la jurisprudencia siguiente, el derecho constitucional se ha encargado de definir los límites de la autonomía universitaria y convertir esta en una garantía institucional a la autorregulación y autodeterminación.

Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia

STL3339-2014⁶

Ante la impugnación presentada es necesario resaltar que la Sentencia de Tutela Laboral es explícita al resaltar el proceso de autonomía universitaria en el proceso de selección de los aspirantes a la Universidad pública en el caso de estudio refiriéndose así:

“Conforme a la L.30/92 art.14-a, el examen de Estado para ingreso a la educación superior saber 11º es un requisito para acceder a la educación superior, y que cada institución, en desarrollo del principio de autonomía universitaria consagrado en la CN art. 69 y en los arts. 28 y 29 de la ley en cita, puede establecer otros” (Sala de Casación Laboral, Sentencia de Tutela Laboral 3339, 2014, p. 7).

En esa misma línea y como antecedente a la impugnación se presenta que:

“Por fallo del 6 de febrero de 2014, la Sala Laboral del Tribunal Superior de

⁶ Se pronuncia la Corte sobre la impugnación interpuesta por **JOSÉ ARMANDO LÓPEZ MALAVER**, contra el fallo proferido por la **SALA LABORAL DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE TUNJA**, dentro de la acción de tutela promovida por el recurrente contra la **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA** y el **INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN ICFES**, trámite al que se vinculó al **MINISTERIO DE EDUCACIÓN** (Sala de Casación Laboral, Sentencia de Tutela Laboral 3339, 2014).

Tunja negó la tutela impetrada. Argumentó que los accionados no conculcaron los derechos fundamentales invocados, pues se dio respuesta a las peticiones presentadas por el actor, *«refiriendo la validez de la prueba de Estado que presentó, así como la forma de ponderación tenida en cuenta por el ente universitario, facultad que le otorga la Ley 30 de 1992 para definir la forma y requisitos de ingreso de los aspirantes a los distintos programas ofrecidos»*. (Sala de Casación Laboral, Sentencia de Tutela Laboral 3339, 2014, p. 8).

Finalmente, se reúnen los conceptos dados por la Corte Constitucional al respecto del quehacer y alcances del Ministerio de Educación Nacional:

“(El Ministerio de Educación) no tiene competencia para interferir en las estipulaciones internas que realicen las Instituciones de Educación Superior, de tal modo que las restricciones a la autonomía universitaria son excepcionales y deben estar previstas en la ley” (Sala de Casación Laboral, Sentencia de Tutela Laboral 3339, 2014, p. 11).

STC11566-2014⁷

En esta sentencia, la Universidad Nacional de Colombia acude al principio de autonomía universitaria para atender la ubicación socioeconómica de sus estudiantes y por tanto la liquidación del costo de su matrícula así:

⁷ La Corte decide la impugnación formulada contra el fallo proferido el quince de julio de dos mil catorce por la Sala Civil Familia del Tribunal Superior de Guadalajara de Buga, en la acción de tutela promovida por Ignacio Quintero Ospina, contra la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira - Valle; actuación a la que se ordenó vincular al Consejo Superior Universitario y al Comité Nacional de Matrículas de la Universidad Nacional de Colombia con sede en Bogotá (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Civil 11566, 2014).

“La Universidad Nacional de Colombia – sede Bogotá, indicó luego de presentar informe detallado de los criterios de reubicación socioeconómica utilizado por la institución, enfatizó en que ello obedece a los parámetros definidos en virtud del principio constitucional de la autonomía universitaria, que busca el equilibrio de los alumnos en verdadera situación de vulnerabilidad frente a estudiantes que como el tutelante, se encuentran ubicados en estrato 3 y tuvieron la posibilidad de estudiar en un claustro privado” (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Civil 11566, 2014, p. 5).

Al respecto de las acciones hechas por la Universidad, amparadas por la Constitución Nacional, la Corte declara que:

“La negativa por parte de la Universidad Nacional de Colombia para asignar puntaje diferente tiene fundamento en el principio constitucional de la Autonomía Universitaria, consagrado en el art. 69 de la Carta Magna, el cual señala que las instituciones educativas cuentan con un amplio espectro de independencia para escoger libremente cuál va a ser su filosofía, la forma en que va a funcionar administrativa y académicamente y el procedimiento a seguir cuando se incurra en alguna falta, entre otras facultades” (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Civil 11566, 2014, p.5).

Sin embargo, plantea que la autonomía universitaria no es absoluta y que la misma ley la dota de límites:

“Dicha libertad no es absoluta, pues en el marco de un Estado Social de Derecho siempre deben ser acatados los mandatos constitucionales y, en

especial los derechos fundamentales, tales como el debido proceso, que implica la observancia del principio de legalidad y el de confianza legítima” (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Civil 11566, 2014, p. 8).

STP2778-2015⁸

Este es una mención especial de la Corte Suprema de Justicia en el que la autonomía universitaria de la Universidad del Norte ha modificado la asignación de becas otorgadas para el pregrado en Medicina:

“Si bien el menor XXXX obtuvo dentro de las pruebas Saber 11º un puntaje de 343 puntos, lo cual le permitió acceder a una de las becas otorgadas por el Ministerio de Educación Nacional, la solicitud de admisión la presentó para la carrera de Medicina en la Universidad del Norte, la cual dentro de su autonomía universitaria determinó que para ingresar a la misma debía tenerse en puntaje mínimo de 350 puntos” (Sala de Casación Penal, Sentencia de Tutela Penal 2778, 2015, p. 3).

Lo que se tiene es que en el uso de la autonomía universitaria, la universidad en cuestión usó su plena libertad para determinar los estándares de calidad para el ingreso a la facultad de medicina de esa IES; por tanto, la obtención del puntaje superior a 310, no confería per sé, el cupo a la carrera de Medicina. Al respecto, la sala sostuvo que:

⁸ Resolver la impugnación presentada por N. A. T. M., en su condición de agente oficioso de su mejor hijo XXXX, respecto del fallo proferido el 19 de enero de 2015 por la Sala Penal del Tribunal Superior de Barranquilla, a través del cual denegó la acción de tutela interpuesta contra el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad del Norte, por la presunta vulneración de los derechos fundamentales a la educación, igualdad y petición (Sala de Casación Penal, Sentencia de Tutela Penal 2778, 2015).

“La lectura de la actuación surtida no ofrece, a juicio de la Sala, violación o puesta en peligro de ninguno de los derechos consignados en la demanda de la interesada como de necesaria protección, a través de la acción excepcional, pues el artículo 69 de la Constitución Nacional garantizó la autonomía universitaria y otorgó a esos claustros el derecho de regirse por sus propios estatutos siempre y cuando estos no sean contrarios al fin que como función social persigue la educación” (Sala de Casación Penal, Sentencia de Tutela Penal 2778, 2015, p. 6).

La sala resalta además:

“La universidad puede plasmar en su reglamento el nivel de exigencia que quiere imponer en las aulas. Eso hace parte también de la identidad académica del centro educativo, porque demuestra el interés particular que se tiene en un área específica del conocimiento. Habrá seguramente instituciones que consideren de vital importancia recalcar un tipo determinado de formación sobre otro que, a su vez, pueda resultar más atractivo para un centro de estudios distinto. En fin, es la política interna del plantel la que define cómo y con qué vigor se debe impartir el modelo pedagógico escogido, con la condición -claro está- de que se cumplan los niveles de calidad exigidos por el artículo 67 de la Carta Política” (Sala de Casación Penal, Sentencia de Tutela Penal 2778, 2015, p. 9).

STL6393-2015⁹

En la jurisprudencia recogida para esta sentencia es necesario resaltar que las pretensiones son en el acceso a la igualdad al servicio de educación, en cuanto que las accionantes son sordas de nacimiento y esa condición fue conocida por la IES desde su admisión, por lo que las estudiante fueron notificadas sobre la incapacidad de la institución de proveer un intérprete de lenguaje de señas y que ellas debían adquirirlo por sus propios recursos, pero al no tener un intérprete el ciclo enseñanza-aprendizaje se ve afectado. Por lo que en los antecedentes se resalta que “de conformidad con el artículo 2º de la Ley 30 de 1992, la educación superior es un servicio público, que se debe garantizar en igualdad de condiciones” (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Laboral 6393, 2015, p. 2).

Bajo el amparo de la autonomía universitaria se resolvió que:

“No se demostró que la única forma que tienen las tutelantes de proseguir sus estudios es a través del intérprete de lengua a señas que solicitan y que venían costearo por su propia cuenta, y por el contrario, la institución mantiene el apoyo a través de la planta de profesores y los medios tecnológicos de que dispone, por lo que no puede aducirse la vulneración de derechos superiores, máxime cuando la CUN continúa dando prelación

⁹ Decide la Corte la impugnación interpuesta, a través de apoderado, por **SINDAMANÓY GUTIÉRREZ ROJAS, LINA MARÍA CÉSPEDES CRUZ y DIANA CAROLINA RUIZ FLÓREZ** contra la decisión proferida por la Sala Laboral del Tribunal Superior del Distrito Judicial de Ibagué el 18 de marzo de 2015, en el trámite de tutela que adelantaron en contra **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL y de la CORPORACIÓN UNIFICADA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR CUN** (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Laboral 6393, 2015).

a esos mecanismos y el principio de autonomía universitaria impide imponerle una carga no prevista en sus propios reglamentos, ni pactada como obligación a su cargo como parte del contrato de formación al que admitió a las actoras” (Sala de Casación Civil, Sentencia de Tutela Laboral 6393, 2015, p. 6).

STL8588-2016.¹⁰

El alcance y contenido de la autonomía universitaria se traduce en dos grandes vertientes:

“(i) la **autorregulación filosófica** y (ii) la **autodeterminación administrativa**; La primera de ellas refiere la orientación ideológica y estructural que se adoptara para transmitir los conocimientos, todo en concordancia con la ley y la Constitución, y la segunda supone el enfoque que se adoptará a efectos de construir y mantener la organización interna del centro de educación superior.¹¹; vertientes que se materializan y reflejan en los textos que van a gobernar todo el proceso educativo –reglamentos o estatutos-, y que deberán respetar tanto la institución educativa como los educandos, sin perjuicio que los mismos puedan ser modificados o reorientados” (Sala de Casación Laboral, Sentencia de Tutela Laboral 8588, 2016).

¹⁰ Decide la Corte la impugnación interpuesta por el apoderado de **NORMA CONSTANZA RUEDA** y **TATIANA DEL PILAR GUTIERREZ RUEDA** contra la sentencia proferida por la **SALA LABORAL DEL TRIBUNAL SUPERIOR DEL DISTRITO JUDICIAL DE CALI** el 6 de mayo de 2016, dentro de la acción de tutela que promovieron las recurrentes frente al **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL** y la **UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CALI** (Sala de Casación Laboral, Sentencia de Tutela Laboral 8588, 2016).

¹¹ Corte Constitucional, Sentencias C-220 de 1997, T-310 de 1999, T-826 de 2003, C-1435 de 2000, entre otras.

La jurisprudencia nacional recogida hasta ahora demuestra que la autonomía universitaria es un principio constitucional y que en la práctica se ha materializado en decisiones de Altas Cortes en el país, así como ha impulsado políticas en la educación superior expuestas y analizadas a lo largo de esta investigación, han marcado los desafíos que las IES han enfrentado en distintas materias y en distintos momentos de su historia.

Lo que la recolección de las sentencias traídas a este capítulo, permite entender es que la Educación Superior y la autonomía universitaria, es un sistema complementario que no solo articula y protege el sistema educativo y de investigación como un servicio a la sociedad, sino que se enmarca en un encuentro pluralista que debe ser protegido del poder político del Estado y por tanto, de su instrumentalización, haciendo que una de las funciones del derecho se ejerza de forma efectiva a través de la jurisprudencia, garantizando la libertad y autonomía universitaria.

Marco legal normativo de 1992 a 2021 sobre calidad en la educación superior

En cuanto a la calidad de la educación superior, debemos iniciar indicando que la Constitución de 1991, le dio a la educación el carácter tanto de derecho fundamental como de servicio público que tiene una función social (Avendaño et al., p. 473); posteriormente, la Ley 30 de 1992, organiza el servicio público de la Educación Superior. En 1994, a través de la Ley 115, el Gobierno expide la Ley General de Educación, la cual:

Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en

los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público (Ley 115 de 1994, Art. 1)

En el 2003, por medio del Decreto 2566 se inicia la regulación de la calidad en la educación superior, estableciendo las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior. La anterior norma fue derogada norma por la Ley 1188 de 2008, que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual, las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.

El Decreto 2566, dentro de las denominadas condiciones mínimas de calidad, estableció la Estructura académico administrativa, en la cual se indicaba que:

El programa estará adscrito a una unidad académico-administrativa (Facultad, Escuela, Departamento, Centro, Instituto, etc.) que se ocupe de los campos de conocimiento y de formación disciplinaria y profesional, y que cuente al menos con: 1. Estructuras organizativas, sistemas confiables de información y mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento de los currículos, las experiencias investigativas y los diferentes servicios y recursos. 2. Apoyo de

otras unidades académicas, investigativas, administrativas y de bienestar de la institución. (Decreto 2566 de 2003, Art. 12)

La Ley 1188, ya no habla de condiciones mínimas de calidad, sino condiciones de calidad en general y las categoriza en condiciones de los programas y condiciones de carácter institucional. Al respecto, en este último grupo de condiciones de calidad determina: “2. La existencia de una estructura administrativa y académica flexible, ágil y eficiente, al servicio de la misión de las instituciones de educación superior”. (Ley 1188 de 2008, Art. 2)

Posteriormente se expide el Decreto 1295 de 2010, por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. Dentro de la evaluación de las condiciones de carácter institucional, el Decreto presentaba:

6.2.- Estructura administrativa y académica. - La existencia de una estructura organizativa, sistemas de información y mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento de los contenidos curriculares, de las experiencias investigativas y de los diferentes servicios y recursos. La infraestructura y sistemas de información de las cuales disponga la institución deben garantizar, entre otros aspectos, conectividad que facilite el intercambio y reporte electrónico de información con el Ministerio de Educación Nacional. Para el caso de los programas a distancia o virtuales debe preverse que dicha estructura garantice el soporte al diseño, la producción y el montaje del material pedagógico y el servicio de mantenimiento, así como el

seguimiento a estudiantes, profesores y personal de apoyo. (Decreto 1295, 2010, Artículo 6)

Es en el 2015, cuando el Ministerio de educación Nacional expide el Decreto 1075, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. En la Parte 5 de dicho Decreto se inicia la reglamentación de la educación superior, especialmente en el Título 3, Capítulo 2 se presenta lo referente al Registro calificado, oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. Como este Decreto es de carácter compilatorio, retoma lo expuesto en el Decreto 1295 de 2010 y en cuanto a la condición de carácter institucional de Estructura Académica y Administrativa no realiza ningún cambio.

Es ya en el año 2019, con la expedición del Decreto 1330 que se realiza un cambio sustancial en la información que se le requiere a las IES en cada una de las condiciones de calidad, siendo el caso puntual de la condición de Estructura administrativa y académica que se presenta en el Artículo 2.5.3.2.3.1.3, la que incluyera la implementación del gobierno institucional y rendición de cuentas de la siguiente manera:

Artículo 2.5.3.2.3.1.3. Estructura administrativa y académica. Es el conjunto de políticas, relaciones, procesos, cargos, actividades e información, necesarias para desplegar las funciones propias de una institución de educación superior, la cual deberá demostrar que cuenta por lo menos con:

- a) gobierno institucional y rendición cuentas, b) políticas institucionales, c) gestión de información y d) arquitectura institucional que soportan las estrategias, planes y actividades propias del quehacer institucional. La institución deberá dar cuenta de: a) Gobierno institucional y rendición de

cuentas. La institución deberá contar con un gobierno, entendido como el sistema de políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, encaminadas al cumplimiento de su misión bajo los principios de gobernabilidad y gobernanza. Como marco de decisión deberá contar con el proyecto educativo institucional o lo que haga sus veces. Para ello, la institución deberá establecer mecanismos para la rendición cuentas en cabeza de su representante legal y sus órganos de gobierno, capaces de responder e informar de manera periódica y participativa sobre el desempeño institucional. A su vez, la institución deberá demostrar la participación de estudiantes, profesores y egresados, en los procesos de toma de decisiones en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional. b) Políticas institucionales. Son el conjunto de directrices establecidas por la institución con el fin de orientar y facilitar el logro de sus objetivos por parte los diferentes estamentos, en los distintos niveles formativos y modalidades en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional. La institución deberá dar cuenta de la existencia, implementación, aplicación y resultados del cumplimiento de las siguientes políticas institucionales: 1. Políticas académicas asociadas a currículo, resultados aprendizaje, créditos y actividades. 2. Políticas de gestión institucional y bienestar. 3. Políticas de investigación, innovación, creación artística y cultural. Las políticas institucionales deberán atender a la normatividad vigente en materia de protección de datos, propiedad intelectual, responsabilidad social y ambiental, así como a que estime necesarias responder a las expectativas y necesidades de los contextos

locales, regionales y globales. c) Gestión de la Información. La institución deberá determinar el conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios que, articulados entre sí posibiliten y faciliten la recopilación, divulgación y organización de la información. Esta información deberá ser utilizada para la planeación, monitoreo, y evaluación de sus actividades y toma de decisiones. La información deberá ser específica y fiel a la realidad. Este criterio aplica a la publicidad y a las comunicaciones internas, conforme con la normatividad que se encuentre vigente en materia de protección de datos. Igualmente, la institución deberá tener actualizada la información en todos los sistemas nacionales de información de la educación superior, al momento de solicitar el registro calificado, su modificación o renovación. d) Arquitectura institucional. Entendida como la articulación entre procesos, organización y cargos para el cumplimiento de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. La institución dará a conocer al Ministerio de Educación Nacional y a la comunidad académica en general, la estructura y las relaciones entre los niveles organizacionales en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional. (Decreto 1330 de 2019, Art. 2.5.3.2.3.1.3)

Hasta aquí el recorrido del marco normativo en materia de Registro Calificado; sin embargo, de manera paralela el Consejo Nacional de Educación Superior – CESU, ha normado, en cuanto a lineamientos de acreditación tanto de programas como a nivel institucional.

Las disposiciones legales que fundamentan la Acreditación en Colombia, están contempladas en la Constitución Política de Colombia (arts.27, 67, 68 y 69); la Ley 30 de 1992 (arts. 3, 28, 29, 53, 54, 55 y 56); el Decreto 2904 de 1994; en los Acuerdos del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), Números: 04 y 06 de 1995, 02 de 2005, 02 de 2006 y en otros actos administrativos que han sido expedidos para reglamentar el funcionamiento y organización de este proceso (Blanco, 2016, p. 113).

En el año 2006, se expidieron los primeros lineamientos para acreditar programas de pregrado, programas de maestría y doctorado e instituciones. Inicialmente los lineamientos de evaluación institucional establecieron 10 Factores de Evaluación, entre los cuales estaba el Factor 8. Organización, gestión y administración, cuyas características eran:

Característica 25. Administración y gestión y funciones institucionales. La organización, administración y gestión de la institución están orientadas al servicio de las necesidades de la docencia, de la investigación y de la extensión o proyección social definidas por ella según su naturaleza.

Característica 26. Procesos de comunicación interna. La institución mantiene procesos y mecanismos de comunicación, información y participación, y políticas para la adecuada motivación y capacitación continua de los miembros de la institución.

Característica 27. Capacidad de gestión. La institución cuenta con liderazgo legítimo en la gestión, cuyas orientaciones están claramente definidas, son conocidas por los distintos estamentos y contribuyen efectivamente a la

estabilidad administrativa de la Institución y a la continuidad de sus políticas.

Característica 28. Procesos de creación, modificación y extensiones de programas académicos. La institución aplica consistentemente políticas y procedimientos claros y adecuados para la creación, modificación y extensión de programas académicos de pregrado y postgrado, que garanticen calidad académica. (Consejo Nacional de Acreditación, 2006, pp. 53-54)

Los lineamientos de acreditación se han venido actualizando con el paso de los años. En cuanto a los lineamientos de acreditación de instituciones, se actualizaron en diciembre del 2014 y se emitieron como *Lineamientos para la Acreditación Institucional 2015*. Estos nuevos lineamientos ya presentaban 12 factores de calidad, entre ellos el Factor 10. Organización, gestión y administración.

La concepción de calidad de este factor indicaba que “Una institución de alta calidad debe tener una estructura administrativa y procesos de gestión al servicio de sus funciones sustantivas. La administración no debe verse en sí misma, sino en función del Proyecto Educativo Institucional” (Consejo Nacional de Acreditación, 2014, p. 50). Las características asociadas a este factor eran:

Característica 25. Administración y gestión. La organización, administración y gestión de la institución están orientadas al servicio de las necesidades de la docencia, de la investigación y de la extensión o proyección social definidas por ella, según su naturaleza. Así mismo, la institución desarrolla políticas de estímulo, promoción y cualificación de sus funcionarios

Característica 26. Procesos de comunicación. La institución mantiene procesos y mecanismos de comunicación eficientes, actualizados, con alta cobertura y transparencia que promuevan y garanticen el derecho de acceso a la información. Sus sistemas de registro, consulta y archivo de información se desarrollan con alto nivel de sistematicidad.

Característica 27. Capacidad de gestión. La institución cuenta con liderazgo legítimo en la gestión, cuyas orientaciones están claramente definidas, son conocidas por los distintos estamentos y contribuyen efectivamente a la estabilidad administrativa de la institución y a la continuidad de sus políticas.

En el 2020, el Consejo Nacional de Educación Superior expide el Acuerdo 02, mediante el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad, con lo cual, se actualizaron los lineamientos de acreditación institucional. Aunque para la evaluación de las condiciones de alta calidad de las instituciones se mantuvieron 12 Factores, hubo una reorganización entre los mismos y se generaron nuevos, entre ellos, el Factor 2. Gobierno institucional y transparencia y el Factor 3. Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional, el cual, si bien mide elementos que vienen de los lineamientos pasados, recopiló varios Factores en uno solo. A continuación se presenta la información requerida en el Factor 2:

FACTOR 2. ESTUDIANTES. Un Programa Académico de Alta Calidad se reconoce porque a partir de su tradición y cultura del mejoramiento continuo, permite al estudiante desarrollar actitudes, capacidades, habilidades y conocimientos, durante su proceso de formación; este proceso se orienta por fines filosóficos, pedagógicos y organizacionales que

se traducen en el logro de los resultados de aprendizaje, coherentes con la identidad del Programa Académico.

Característica 3. Participación en actividades de formación integral. Se demuestra la participación de los estudiantes en actividades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación, creación artística y cultural, y deportivas, así como en proyectos de desarrollo empresarial, relacionamiento nacional e internacional y en otras acciones de formación complementaria, en un ambiente propicio para la formación integral, de acuerdo con el nivel de formación y la modalidad del programa académico.

Característica 4. Orientación y seguimiento a estudiantes. El programa académico demuestra procesos de orientación y seguimiento académico a sus estudiantes, con impacto evidente en su formación de acuerdo con la caracterización realizada en el momento del ingreso.

Característica 5. Capacidad de trabajo autónomo. Los estudiantes evidencian habilidades y destrezas para el trabajo autónomo que el programa académico reconoce, evalúa, fomenta y desarrolla en el proceso de aprendizaje. La Institución genera los medios, espacios y ambientes necesarios para promover el trabajo autónomo; promueve estrategias de seguimiento y desarrolla actividades de mejoramiento de estas.

Característica 6. Reglamento estudiantil y política académica. La institución demuestra la divulgación, aplicación y actualización de los reglamentos estudiantiles y las políticas académicas aprobados, en los que se definen, entre otros aspectos, los deberes y derechos, el régimen disciplinario, la participación de la comunidad académica en la toma de decisiones y las

condiciones y exigencias académicas de permanencia y graduación, de acuerdo con el nivel de formación y la modalidad del programa académico.

Característica 7. Estímulos y apoyos para estudiantes. El programa académico demuestra beneficios para sus estudiantes a partir del otorgamiento de estímulos académicos y apoyos socioeconómicos, distribuidos con criterios objetivos que atienden a la diversidad, el pluralismo y la inclusión (Acuerdo 02, 2022, Artículo 20)

Es así, como después de este rastreo y análisis del concepto de autonomía y de la evolución de la política pública de calidad en la educación superior, se puede indicar que la autonomía brinda libertades a las IES, pero así mismo, dicha autonomía no las puede aislar de la sociedad contemporánea y global que requiere nuevos estándares de gobernanza en pro de garantizar la autorregulación de las mismas por medio del diálogo con sus partes interesadas, entre otros, a través de la participación en los órganos de gobierno, los procesos de autoevaluación y los ejercicios de rendición de cuentas, entre otros espacios que las IES a bien determinen crear.

Aunque no es una política que refiera directamente a la calidad de la educación superior, es de vital relevancia para este estudio mencionar la Ley 1740 de 2014, Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la constitución política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones. (Ley 1740, 2014)

En el Artículo 1 de la Ley 1740 de 2014, se menciona que la finalidad de la misma es:

Establecer las normas de la inspección y vigilancia de la educación superior en Colombia, con el fin de velar por la calidad de este servicio público, su continuidad, la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, el cumplimiento de sus objetivos, el adecuado cubrimiento del servicio y porque en las instituciones de educación superior sus rentas se conserven y se apliquen debidamente, garantizando siempre la autonomía universitaria constitucionalmente establecida.

En este sentido, adiciónese los siguientes literales al artículo 31 de la Ley 30 de 1992. j) Velar por la calidad y la continuidad del servicio público de educación superior. k) Propender por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos y por el cumplimiento de los objetivos de la educación superior. l) Velar por el adecuado cubrimiento del servicio público de educación superior. m) Que en las instituciones privadas de Educación Superior, constituidas como personas jurídicas de utilidad común, sus rentas se conserven y se apliquen debidamente y que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de sus fundadores, sin que pueda consagrarse o darse de forma alguna el ánimo de lucro. n) Que en las instituciones oficiales de Educación Superior se atienda a la naturaleza de servicio público cultural y a la función social que les es inherente, se cumplan las disposiciones legales y estatutarias que las rigen y que sus rentas se conserven y se apliquen debidamente.

Capítulo 3.

Diseño metodológico

El presente capítulo contiene el paradigma, el enfoque y el método que se han considerado pertinentes y adecuados para el desarrollo de la investigación, tomando como referencia cada uno de los objetivos de la misma; a través de la aplicación de los instrumentos escogidos, como lo son la revisión documental y una entrevista semiestructurada para personal administrativo y académico de las IES participantes.

Paradigma

La investigación se está realizando desde el paradigma cualitativo, dado que se pretende comprender las divergencias y convergencias de la implementación de la gobernanza en la educación superior, realizando un análisis documental y acompañado de la aplicación de entrevistas que se analizarán mediante el análisis estadístico de datos textuales (AEDT).

El alcance final de los estudios cualitativos, generalmente consiste en comprender un fenómeno social complejo como el gobierno y autonomía universitaria. El punto está en comprender el fenómeno y no en medir las variables involucradas en dicho fenómeno. “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones, busca interpretar lo que va captando activamente” (Hernández et. al., 2010, p. 9).

Además, “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno,

detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández et. al. 2010, p.17)

Para la medición de la percepción del personal administrativo y académico de las IES a nivel nacional, se espera obtener información con directivos de diferentes tipos de instituciones para garantizar la diversidad en las respuestas frente a la percepción de las políticas públicas y sus implicaciones en la autonomía universitaria y la gobernanza.

Según Barreto (2020), los estudios con AEDT, no desconocen la importancia del análisis cualitativo para la comprensión de los datos, lo que permitirá realizar el análisis de las entrevistas e identificar y comprender las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza al interior de las IES (p.452).

Enfoque

La presente investigación se realizará desde el enfoque hermenéutico, el cual provee una alternativa propia para la interpretación de los textos, tal como lo expresan Quintana y Hermida (2019), al indicar que los textos requieren de un método de interpretación más sutil y específico, al no encontrar en los métodos de las ciencias naturales la posibilidad de analizar los textos, dado que serían tratados como objetos naturales, silenciosos e inertes.

Ríos (2018) recordando la teoría del texto de Ricoeur, indica que “el texto se constituye en una unidad lingüística posible de ser interpretada y, consiguientemente para nosotros, en la posibilidad de sumergirnos en el mundo del lenguaje de los sujetos que nos proponemos comprender” (p.54).

El enfoque hermenéutico hacia la implementación de la gobernanza universitaria, permitirá comprender las convergencias y divergencias que se presentan al interior de las IES con la autonomía universitaria, dado que se plantea realizar la interpretación no solo de los documentos institucionales y del concepto de autonomía y de política pública de calidad en la educación superior, sino también del personal académico administrativo de las IES que en su día a día tienen un rol en ese gobierno institucional, ya sea como académicos, o como administrativos propiamente.

Para Durán (2021), “los seres humanos actúan de acuerdo con el significado que las cosas tienen para ellos, considerando además que el significado que se le otorgue a los fenómenos es el resultado de la interacción social”, de allí que la interpretación tenga significado desde su contexto institucional, el cual lo dan los propios documentos, tales como los Estatutos, la Misión, entre otros.

Método

El diseño metodológico a implementar en esta investigación es el estudio de caso, el cual permite obtener, como lo plantea Martínez (2006), citando a Chetty (1996), los datos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (p.167), y permite indagar en torno a un ejemplo (Álvarez y San Fabián, 2012).

Lo anterior es reforzado por Simons (2011) quien citando a Yin (1994) indica que “la indagación con estudio de caso analizaría las muchas variables del interés, se abastecería de múltiples fuentes de pruebas, y daría prioridad al desarrollo de proposiciones teóricas para orientar la recolección de datos” (p.41).

Concluye Simons que la finalidad primordial del estudio de caso “es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (...), para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad” (p.42)

Población y muestra

En Colombia, según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES – para el año 2022 se cuenta con 300 IES clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior en Colombia

	Institución Técnica Profesional		Institución Tecnológica		Institución Universitaria/Escuela Tecnológica		Universidad		Total		
Año de creación	Oficial	Privada	Oficial	Privada	Oficial	Privada	Oficial	Privada	Oficial	Privada	
Antes de 1980	4	4	2	9	15	11	28	40	49	64	113
1980 - 1989	5	13	1	11	4	37	4	13	14	74	88
1990 - 1999	0	0	2	6	7	13	0	1	9	20	29
2000 - 2004	0	0	1	3	1	13	1	0	3	16	19
2005 - 2009	0	2	3	4	1	7	0	1	4	14	18
2010 - 2014	0	0	0	2	2	12	0	0	2	14	16
2015 - 2022	0	1	0	1	2	12	1	0	3	14	17
Total	9	20	9	36	32	105	34	55	84	216	300

Para el desarrollo de la investigación, se tomará una muestra de diez (10) Instituciones de Educación Superior, con unas características específicas para poder identificar e interpretar las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza.

Criterios de selección

Para la selección de las 10 IES se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

1. Instituciones de Educación Superior que en los últimos tres años realizaron ejercicios de autoevaluación
2. Instituciones de educación superior con principios institucionales similares (Fundamento religioso) y que apliquen procesos de alta calidad.
3. Instituciones de Educación superior con fines institucionales de formación integral con criterios de calidad, para dar respuesta a los requerimientos de la sociedad.

Atendiendo los criterios anteriormente establecidos, se seleccionaron las siguientes IES:

Tabla 2. Instituciones de Educación Superior participantes en la investigación

Institución	Carácter	Página Web
Universidad Católica de Colombia	Privada	www.ucatolica.edu.co
Universidad Santo Tomás	Privada	www.usantotomas.edu.co
Universidad Católica de Manizales	Privada	www.ucm.edu.co
Universidad Simón Bolívar	Privada	www.unisimon.edu.co
Universidad Central	Privada	www.ucentral.edu.co
Universidad ECCI	Privada	www.ecci.edu.co
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	Oficial	www.unicolmayor.edu.co
Corporación Universitaria Minuto de Dios	Privada	www.uniminuto.edu
Fundación Universitaria Juan N Corpas	Privada	www.juanncorpas.edu.co
Fundación Universitaria Compensar	Privada	www.ucompensar.edu.co

De las 10 IES seleccionadas, nueve son de carácter privado y una es de carácter público. Esta IES se vinculó en la investigación para poder identificar si se presentan grandes divergencias en el proceso de implementación de la gobernanza, según los requerimientos del Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 de 2020, aun cuando tienen políticas nacionales y mecanismos de control que los obligan a tener ciertos rasgos distintivos en su gobierno institucional, que los diferencia de las IES privadas.

Las Instituciones de Educación Superior escogidas para este trabajo, se consideran una muestra representativa para este trabajo, ya que pueden ser clasificadas bajo dos grupos, según i.) principios institucionales y ii.) los fines institucionales. Ambos grupos de clasificación son posibles de identificar por las características que tienen en común las universidades a saber:

Principios Institucionales

Las universidades aquí clasificadas son la Universidad Católica de Colombia, la Universidad Santo Tomás, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Fundación Universitaria Juan N. Corpas y la Universidad Católica de Manizales. El eje en común de estas universidades está puesto en la gestión del buen gobierno de las instituciones, por lo que cuentan con políticas, códigos, estructuras o grupos de trabajo que se dedican exclusivamente al buen gobierno de la IES, aunque con algunas diferencias prácticas, el contenido y el espíritu de estas universidades; al contemplar el buen gobierno son en su mayoría similares y trabajan con una mirada amplia sobre el buen gobierno, que se manifiesta objetivo y que pone la educación como transversal al desarrollo humano y por tanto de la sociedad, para lo cual, su base es ética y moral, todas sin ánimo de lucro y privadas

Tabla 3. Características de principios institucionales de las IES

IES	Enseñanza ética y moral	Gestión institucional
Universidad Santo Tomás	La UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS siempre ha buscado la formación integral de las personas en el campo de la educación superior, fundada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, Doctor de la Iglesia Universal, en donde las acciones y procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y proyección social deben responder a las necesidades y exigencias de la vida en forma ética, creativa y crítica, para aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad.	La UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, en coherencia y correspondencia con el modelo de gestión universitaria, reconoce los elementos que fortalecen la gobernabilidad de la institución; con una filosofía, identidad y principios generales y políticas que dan cuenta de una Institución de Educación Superior con altos índices de confiabilidad de su gestión académica y administrativa, de acuerdo con los estándares de alta calidad, proyección social y extensión universitaria en el marco de la normatividad jurídica del país, la normatividad institucional vigente y los Planes de Desarrollo de las Seccionales y Sedes de la institución.
Universidad Católica de Colombia	Universidad que con sus principios centra su misión en la persona, para lo cual, desde su naturaleza intelectual y su riqueza doctrinal, genera su propio acto educativo. La Universidad Católica de Colombia concibe la educación como un acto de la inteligencia y la libertad de la persona y, por lo tanto, de naturaleza moral. Se presenta ante el mundo como origen de acciones intelectuales y libres y desarrolla en su comunidad la virtud de la studiositas, para que se aprenda a pensar y se fomente así la potencia creativa e innovadora, además de la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades. La Universidad contribuye a la dignificación de la persona humana y al desarrollo equitativo en lo social, sostenible en lo económico y sustentable en lo ecológico, a través del estudio, análisis y	La Universidad Católica de Colombia concibe la calidad como la respuesta práctica a la identidad definida por la institución en su misión, compromisos y Proyecto Educativo, en el marco de las políticas y normas que orientan y regulan el sistema de educación superior en Colombia. Para garantizar la calidad, la Universidad Católica de Colombia se compromete con un proceso de autoevaluación participativo, permanente y transparente que conduce al reconocimiento de las fortalezas y a la formulación, a la implementación y al seguimiento de planes de mejoramiento y fortalecimiento, destinando los recursos necesarios para su cumplimiento.

IES	Enseñanza ética y moral	Gestión institucional
	ofrecimiento de propuestas que ayuden a construir una realidad cultural, política, económica y socialmente más justa.	
Universidad Católica de Manizales	Formación integral de la persona desde una visión humanista, científica y cristiana, iluminada por el Evangelio, el Magisterio de la Iglesia y el Carisma Congregacional de las Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación de la Santísima Virgen. Orienta la academia con criterios de universalidad, humanización del conocimiento, calidad e innovación, para la construcción de nueva ciudadanía como expresión del diálogo entre fe-cultura-vida, para responder a los desafíos de la sociedad contemporánea, en el contexto de un mundo globalizado con sentido social y eclesial.	De acuerdo con el Proyecto Educativo Universitario, el gobierno universitario es el conjunto de estructuras, sistemas, lineamientos, políticas y procesos a través de los cuales se toman las decisiones estratégicas en la institución para garantizar la misión, la sustentabilidad institucional y la efectiva gestión académica y administrativa.
Corporación Universitaria Minuto de Dios	El Sistema Universitario UNIMINUTO, inspirado en el Evangelio, el pensamiento social de la Iglesia, la espiritualidad Eudista y el carisma del Minuto de Dios, tiene como propósito: ● Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible. ● Formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible. ● Contribuir, con nuestro compromiso y	UNIMINUTO determina los componentes de la autorregulación compuestos por: a) el proceso de identificación de las necesidades y demandas de acompañamiento derivado del proceso de autoevaluación; b) el establecimiento de objetivos, criterios y estrategias de mejora académicos, experienciales y situadas que eleven el nivel de calidad de los programas académicos y los lugares de desarrollo; c) la planificación de la acción a realizar en el marco del acompañamiento, orientado hacia el fortalecimiento de los medios y mediaciones de la visión administrativa; d) La autoevaluación propia derivada de la autorregulación que evidencie el fortalecimiento y consolidación

IES	Enseñanza ética y moral	Gestión institucional
	nuestro testimonio, a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.	de los programas académicos y los lugares de desarrollo en el marco de un contexto de educación superior cambiante; e) La retroalimentación constante durante el ciclo de vida de los programas académicos.

Fuente: Creación propio con información de las IES relacionadas

Fines Institucionales

En este grupo se encuentra el ejercicio de las universidades: Universidad Central, Universidad ECCI, Fundación Universitaria Compensar, Universidad Simón Bolívar, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. La pluralidad es la característica en común de estas universidades, ya que se encuentran IES privadas y oficiales, a diferencia del grupo anterior, la mayoría de IES en esta categoría están en camino hacia alcanzar acreditaciones de alta calidad:

Tabla 4. características de fines institucionales

IES	Enfoque Institucional	Gestión Institucional
Fundación Universitaria Juan N. Corpas	Estamos orientados a la formación académica en profesiones, disciplinas y ocupaciones; a la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura, con criterio de universalidad, sentido social y compromiso con el medio ambiente, y a la investigación en diferentes áreas del saber. Con especial énfasis en los campos de la salud, la educación y las artes, adelantamos programas profesionales a nivel de pregrado, especialización y maestría y en el futuro, doctorado y postdoctorado. Nuestras actividades se rigen por: • El debido respeto y reverencia por la vida en todas sus manifestaciones,	Para el cumplimiento de la Misión Institucional y la mejora continua de la gestión de La Fundación, se requiere adoptar instrumentos que orienten el comportamiento organizacional y la conducta de sus miembros, en aras de un mejor desempeño y mayor valor para la institución. Para efectos, se presenta un conjunto de pautas de acción que deben observar las autoridades institucionales y demás órganos de gobierno y administración de La Fundación, para que el proceso de toma de decisiones en todos sus niveles sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia a largo plazo de la Institución y el cumplimiento de su esencia

IES	Enfoque Institucional	Gestión Institucional
	especialmente de la vida humana. • La consideración del individuo como persona. • La formación ética y cívica. • La difusión de la cultura. • El acatamiento a la ley y a la moral socialmente aceptada. • El rechazo a todas las formas de violencia. • La búsqueda de la armonía social	de ser.
Fundación Universitaria Compensar	Es parte del conglomerado empresarial de Compensar y en conjunto, compartimos una visión de bienestar integral, a través de la articulación de conocimiento y el modelo Universidad-Empresa. De esta manera, reiteramos nuestro propósito de ofrecer una educación de calidad a lo largo de la vida, garantizando la pertinencia de los programas formativos, para dar respuesta a las necesidades empresariales.	Promueve en la institución la autoevaluación, la autorregulación y el mejoramiento continuo de las labores sustantivas institucionales, mediante el modelo de autoevaluación institucional y de programas, el sistema integrado de gestión y el sistema de medición y monitoreo institucional, articulados con las condiciones y atributos establecidos en la normatividad y los estándares vigentes, cada uno en pro del desarrollo de una cultura de calidad desde la academia, la gestión y la estrategia, con el fin de ser referente de educación superior de calidad y ejemplo de transformación social y empresarial.
Universidad Central	Identificar las principales variables que señalan los desafíos sociales, culturales, tecnológicos y económicos que afronta la educación superior y que la Universidad Central deberá asumir en los años venideros.	En la Universidad Central, los procesos evaluativos constituyen reflexiones críticas que examinan con detenimiento el grado en que se han cumplido los objetivos trazados y las posibilidades de transformación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Establecen, además, la coherencia entre el estado de cosas existente y los criterios con los que se proyectan y organizan la formación, la investigación, la interacción social y las acciones de mejoramiento. A partir del año 2000, la

IES	Enfoque Institucional	Gestión Institucional
		Universidad institucionalizó los procesos de autoevaluación de los programas académicos, y en 2009 dio inicio al proceso de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad. Con base en la información recolectada en este último y en su respectivo análisis, se formularon acciones de mejora, mediante la configuración de un plan de mejoramiento de la calidad
Universidad ECCI	La ECCI desde su reconocimiento como Universidad mediante Resolución Número 13370 del 19 de agosto de 2014, ha buscado la integralidad de la formación de los estudiantes desde un enfoque pedagógico incluyente y flexible a través de la generación de estrategias pedagógicas, que permitan responder a los cambios de un mundo en constante transformación para generar soluciones a las problemáticas de la comunidad en general.	El principio de la evaluación permanente y el mejoramiento continuo, con el cual nos comprometemos a definir, mantener y mejorar los diferentes componentes del Sistema Integrado de Calidad, a través del conocimiento permanente de las necesidades y expectativas del estudiante y su familia, del egresado, de los profesores, de los colaboradores, de la familia, de los empleados y el entorno empresarial y de los requerimientos de los entes de regulación.
Universidad Simón Bolívar	En coherencia con el ideario del libertador Simón Bolívar, la Universidad fue pensada por su Rector fundador como una casa de estudios superiores del pueblo para la investigación científica, la formación técnica y la promoción cultural e ideológica, cuyos principios fundacionales se cimientan en la educación integral, incluyente y crítica; la investigación científica, pertinente y comprometida con el pensamiento propio; el ser propiciadora del desarrollo social y cultural; el cultivo y la valoración de la identidad, la cultura y el respeto por el ancestro; y la formación de un ser ético, culto, solidario y autónomo para una sociedad educada, justa, democrática, solidaria y sostenible.	La Universidad acoge principios y recomendaciones definidas en el Acuerdo 02 de 2017, del Consejo Nacional de Educación Superior - CESU, por medio del cual se establece la Política Pública para el mejoramiento del Gobierno en las Instituciones de Educación Superior, y a partir de este, implementa una política, que se operacionaliza a través de un modelo, que contempla los elementos y disposiciones voluntarias de autorregulación necesarias para el ejercicio de las funciones atribuidas a los órganos de gobierno, y en general a todos los miembros de la comunidad universitaria en el desarrollo de las funciones misionales y los procesos de apoyo, para el logro de una gestión íntegra y

IES	Enfoque Institucional	Gestión Institucional
	Los elementos que constituyen la impronta institucional, desde su fundación son: ● Formación humanista y científica ● Investigación relevante y pertinente ● Vocación y compromiso social ● Internacionalización con Visión Latinoamericanista ● Cultura de la calidad ● Valoración del ancestro, la cultura y el pensamiento propio	de calidad que responda a las expectativas de los grupos de interés.
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	Ente Universitario Autónomo, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y a la planeación del sector educativo Creación: Creada por la Ley 48 del 17 de diciembre de 1945, con el nombre de Colegio Mayor de Cultura Femenina de Cundinamarca. Mediante la Ley 91 de 1993 cambia el nombre a Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Reconocimiento: Reconocida como UNIVERSIDAD según Resolución 828 del 13 de marzo de 1996 expedida por el Ministerio de Educación Nacional. Está regida por la Constitución Política de Colombia, la Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la educación superior, el Estatuto General Acuerdo 011 del 10 de abril de 2000 y normas internas del Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Rectoría.	Autonomía: voluntad personal y colectiva de asumir libremente la responsabilidad y el compromiso de participación, en la gestión de los procesos misionales e institucionales, dentro de los roles y funciones que a cada uno compete, en el marco de la gobernanza institucional. Participación: capacidad de involucrarse e intervenir en las decisiones de la institución. La participación es la columna estructural individual y colectiva, que dinamiza la vida académica; por ello no se trata de un proceso lineal ni unidireccional, sino de una exigencia asumida por los estamentos directivo, administrativo, docente y estudiantil, los cuales asimilar y valoran la Universidad como un sistema y adoptan decisiones compartidas y responsables orientadas al cumplimiento de metas y objetivos institucionales

Fuente: Elaboración propia con información de cada una de las IES

Diseño del instrumento

Dada la finalidad de conocer las divergencias y convergencias que se han presentado en las IES durante los procesos de implementación de la gobernanza en las mismas, y partiendo de la base de que la investigación cualitativa nos permite contar con la participación de individuos con experiencias diversas, que en nuestro caso serían IES de diferentes características, lo cual permite tener una visión más amplia sobre los problemas (Campoy y Gomes, s.f., p.2), se implementaron dos técnicas de investigación como tal: el análisis documental y la entrevista semiestructurada.

Análisis de documentos institucionales

Para la recolección de información de cada una de las IES, y realizar la articulación del análisis de los mismos, con la información recolectada en las entrevistas, se realizó un estudio a profundidad de cada uno de los Estatutos, Organigramas, las Misiones, Las Políticas de Gobernabilidad o Códigos de Ética y Buen Gobierno y los Mecanismos de Rendición de Cuentas que tiene cada IES, y que en su gran mayoría son de consulta abierta a través de sus páginas web.

Este análisis documental permite contrastar la información recolectada en las entrevistas y realizar, por medio del método de triangulación de resultados, tener una visión más completa de las convergencias y divergencias presentadas durante la implementación de la gobernanza.

Modelo de entrevista semiestructurada:

A continuación se reproduce la base de las entrevistas realizadas al personal académico administrativo de las 10 IES, que tenía como propósito identificar los conceptos de gobernanza, autonomía y calidad que tienen cada uno

de los directivos influidos por los marcos normativos institucionales y conocer las experiencias frente a la implementación de la gobernanza en sus instituciones.

La entrevista realizada fue de tipo semiestructurada, la cual contenía 15 preguntas, y durante el desarrollo de la misma los entrevistados podían, o no, responder las preguntas planteadas o se podían formular nuevas preguntas para ahondar en el tema.

La entrevista se le aplicó a profesionales de diferentes cargos (académicos y administrativos), todos ellos con funciones administrativas propiamente, o desde lo académico con funciones administrativas de los programas en cada una de las 10 Instituciones de Educación Superior; estas entrevistas fueron grabadas empleando la plataforma Google Meet.

Inicialmente se programó entrevistar mínimo una persona por cada institución, principalmente a los Directores o Coordinadores de Aseguramiento de la Calidad o quienes hicieran sus veces, dado que es desde estas unidades donde se imparte línea para la implementación de la normatividad del Ministerio de Educación Nacional, sin embargo, en dos instituciones se presentó la oportunidad de entrevistar a más de una persona, contrastando los conocimientos de administrativos, con el de los de académicos con funciones administrativas, por lo cual, al finalizar el ejercicio de entrevistas, se logró una población de 14 muestras entre las 10 IES.

La entrevista, enfocada a conocer la percepción sobre la gobernanza en la educación superior, se dividió en dos subcategorías, de la siguiente manera, para facilitar su análisis.

Tabla 5. Categorización de las preguntas

Categoría	Subcategoría
Gobernanza	Autonomía
	Calidad

Las entrevistas fueron analizadas mediante el Análisis Estadístico de Datos Textuales (AEDT), realizado con el software SPAD. Según como lo expone Barreto en Páramo (2020), el AEDT es un método que permite hacer el análisis en dos niveles:

El análisis unidimensional que se fundamenta en métodos lexicométricos como el recuento de unidades textuales (palabras, segmentos repetidos, lemas), análisis de concordancias y construcción de matrices (tabla léxica agregada) para el análisis multidimensional mediante la aplicación de técnicas de Análisis Factorial de Correspondencias (AFC), que se representan gráficamente en planos bidimensionales y análisis de clasificación (conglomerados). (p. 451)

Para el análisis con el software SPAD, se hizo necesario adicionar al instrumento aplicado, las siguientes variables categóricas para el respectivo análisis de las entrevistas:

Tabla 6. Definición de variables categóricas

Rol	Administrativo
	Académico
Tipología	Universidad
	Institución Universitaria
Acreditación	Acreditada
	No Acreditada
Sexo	Hombre
	Mujer

Lo anterior, permitió realizar diferentes análisis lexicométricos por categoría como se presentará más adelante.

Validez y confiabilidad del instrumento

Para garantizar la validez y la confiabilidad del instrumento, se recurrió al juicio de expertos, quienes determinaron la pertinencia de las preguntas frente al objeto de estudio, su relevancia, coherencia y la claridad.

Según Vallejo (2015), citando a Briones, la confiabilidad “se refiere al grado de confianza o seguridad con el cual se pueden aceptar los resultados obtenidos por un investigador basado en los procedimientos utilizados para efectuar su estudio” (p. 7).

En este ejercicio, las doctoras Angela Patricia Cárdenas y Cecilia Garzón Daza, corroboraron que las preguntas están cohesionadas con el tema de la gobernanza en la educación superior.

Por su parte, se entiende por validez, de acuerdo con el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Ruta metodológica

En esta sección se describen los pasos que se llevaron a cabo para dar cumplimiento de manera ordenada, coherente y sistemática al desarrollo de la investigación. En la siguiente tabla se presentan las fases en orden de desarrollo y ejecución:

Tabla 7. Etapas de la investigación

Etapas	Actividad
Diseño del instrumento	1. Establecer la intencionalidad del instrumento. 2. Diseñar las preguntas para el instrumento.

Etapas	Actividad
	3. Validación del instrumento por expertos.
Muestreo	1. Establecer los criterios de la población (IES participantes). 2. Determinar la muestra por conveniencia (participantes). 3. Definir el perfil de los participantes.
Análisis de documentos institucionales	1. Búsqueda de información en páginas web de las IES participantes. 2. Análisis de información documental de las IES que intervendrán en el estudio.
Aplicación del instrumento	1. Programación de las entrevistas. 2. Realización de las entrevistas con el instrumento validado.
Análisis de resultados	1. Transcripción de las entrevistas realizadas. 2. Establecer las categorías de análisis. 3. Sistematizar las respuestas en las categorías establecidas. 4. Generar reporte de resultados.

Antes de iniciar la ejecución de cada una de las fases mencionadas, se realizó el diligenciamiento ruta metodológica de la investigación (o matriz de vaciado), la cual permitió identificar la coherencia y articulación entre la pregunta de investigación, los objetivos, las categorías de análisis, las técnicas y los instrumentos a aplicar. A continuación se presenta el resultado del análisis de dicha articulación.

Tabla 8. Ruta metodológica de la investigación (Matriz de vaciado).

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategoría	Técnicas	Instrumentos
¿Cuáles son las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza frente a la	Comprender las convergencias y divergencias que se presentan en la implementación de la Gobernanza	Analizar el concepto de autonomía universitaria y la política pública de calidad de educación superior en Colombia	Autonomía Universitaria	Autonomía Universitaria Política Pública de calidad de educación superior	Documental	Ficha bibliográfica

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategoría	Técnicas	Instrumentos
autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior?	frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior, con el fin de reflexionar sobre el impacto de la gobernanza referente al principio de autonomía universitaria	Interpretar las divergencias y convergencias que se han presentado entorno a la implementación de la gobernanza en la Educación Superior	Gobernanza en la educación superior	Autonomía Universitaria Política Pública de Calidad de la Educación Superior	Documental	Revisión Documental
				Autonomía Universitaria Política Pública de Calidad de la Educación Superior	Entrevista	Entrevista semiestructurada
		Proponer recomendaciones de gobernanza universitaria en el marco de la autonomía institucional y que respondan a las políticas públicas de calidad de la Educación Superior, para fortalecer la los órganos de gobierno y la gobernabilidad de la educación superior.	Recomendaciones sobre gobernanza universitaria	Gobernanza universitaria	Análisis de contenido	Análisis de material

Capítulo 4.

Resultados y Sistematización de la Información

En este capítulo se presentan los resultados de la información recolectada, a partir de las entrevistas realizadas a cada uno de los directivos académicos y administrativos de las Instituciones de Educación Superior y el análisis de la información institucional publicada en la página web de las mismas.

La información se analizó de manera cualitativa mediante la organización de las entrevistas, de acuerdo con las subcategorías de análisis: Autonomía y Calidad, con lo cual se formularon las preguntas que fueron organizadas y categorizadas de la siguiente manera:

Tabla 9. Organización de las preguntas por Subcategoría

Subcategoría	Pregunta
Autonomía	P2, P7, P8, P10, P11, P12, P15
Calidad	P1, P3, P4, P5, P6, P9, P13, P14

Algunas preguntas se podrían ubicar en ambas subcategorías; sin embargo, cuando se presenten las recomendaciones y conclusiones se realizará la articulación final desde la gobernanza.

Procedimiento para la sistematización de la información

Para desarrollar el segundo objetivo específico, e interpretar las divergencias y convergencias que se han presentado entorno a la implementación de la gobernanza en la Educación Superior, se procedió a realizar el análisis de las entrevistas y de la información de los documentos institucionales de cada una de las IES.

En esta sección se presentan los resultados obtenidos durante el estudio de campo con la aplicación de la entrevista al personal académico administrativo de las diferentes Instituciones de Educación Superior que hicieron parte del estudio y el análisis documental. La muestra total del estudio fue de 10 Instituciones de Educación Superior entre Universidades e Instituciones Universitarias.

Análisis de la información documental de las IES

Como la implementación de la gobernanza en las IES parte del concepto de la autonomía que les brinda la Constitución Política de Colombia, de darse sus propios estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, entre otras garantías, se procedió a realizar la revisión documental de la siguiente información de cada una de las IES participantes: Estatutos Generales; Misión; Política de gobernabilidad, Código de buen gobierno, o el que haga sus veces; Organigrama y Política o lineamientos de rendición de cuentas, o procesos de rendición de cuentas.

Para la presentación de la información se utilizará la siguiente codificación de las IES, de tal manera que la información presentada ha sido consultada de las respectivas páginas web como se presenta a continuación:

Tabla 10. Codificación de las IES

Código IES	Institución de Educación Superior	Página Web
IES 1	Universidad Católica de Colombia	www.ucatolica.edu.co
IES 2	Universidad Santo Tomás	www.usantotomas.edu.co
IES 3	Universidad Católica de Manizales	www.ucm.edu.co
IES 4	Universidad Simón Bolívar	www.unisimon.edu.co
IES 5	Universidad Central	www.ucentral.edu.co
IES 6	Universidad ECCI	www.ecci.edu.co
IES 7	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	www.unicolmayor.edu.co
IES 8	Corporación Universitaria Minuto de Dios	www.uniminuto.edu
IES 9	Fundación Universitaria Juan N Corpas	www.juannncorpas.edu.co
IES 10	Fundación Universitaria Compensar	www.ucompensar.edu.co

A continuación se presenta el cuadro resumen de los hallazgos, los cuales serán descritos posteriormente:

Tabla 11. Resumen de hallazgos de información documental

IES	Misión Estatutos	Política de Gobernabilidad / Código de buen gobierno	Representación en Máximo órgano de gobierno colegiado					Rendición de cuentas
			Estudiantes	Profesores	Egresados	Sector Externo	Otro	
1	Si	Si	Si	Si	Si	No	Decanos	Si
2	Si	Si	Si	Si	Si	Por invitación	Decanos	Si
3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Vicerrectorías Dir. de Planeación y Evaluación Dir. de Aseguramiento de la calidad Dr. Administrativa y financiera	Si
4	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
5	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si
6	Si	No	Si	Si	No	No	No	No
7*	Si	Sin información	Si	Si	Si	Si	Ex-Rector	Si
8	Si	Si	Si	Si	No	No	Decanos	Si
9	Si	Si	Si	Si	No	No	Administrativos Asamblea de Conciliarios	No
10	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si

Para la IES 1, se encontró que la Misión se centra en la persona, para lo cual, en uso de la autonomía del saber, genera su propio acto educativo. Es relevante resaltar, que esta IES, desde el planteamiento de su Misión está resaltando la importancia de la autonomía, bajo la cual genera su propio acto educativo y con ella, sus lineamientos académicos o modelo pedagógico que marca el sello distintivo de la misma.

En cuanto a la Política de Gobernabilidad, la misma se aprobó el 12 de mayo del 2021, mediante Acuerdo de la Sala de Gobierno que es la máxima autoridad legislativa y jurisdiccional de la Universidad. Dentro de la definición de la política, la IES indica que la misma “fortalece la construcción de confianza,

transparencia en la gestión y la rendición de cuentas institucional, para responder a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y los grupos de interés”.

El organigrama de la IES fue actualizado el 02 de diciembre mediante Acuerdo 019 de la Sala de Gobierno. Estructuralmente la institución se organiza por subsistemas así: Subsistema directivo, compuesto por las autoridades de carácter colegiado y las directivas administrativas, como la Presidencia, Vicepresidencia y Rectoría; el subsistema académico, compuesto por las facultades, unidades académicas, comités y unidades de apoyo académico; subsistema administrativo y servicios institucionales, compuesto por la dirección administrativas y las diferentes unidades u oficinas de apoyo administrativo; subsistema de bienestar, del cual hace parte la dirección de Bienestar universitario, su comité, las unidades de apoyo y el Liceo; y por último los órganos asesores, de los cuales hacen parte las vicerrectorías y la ORII (Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales), como asesores de la rectoría, la oficina de Calidad y Control de Procesos, la Oficina Jurídica, la Oficina de Planeación y su respectivo comité, como asesores de la Presidencia, y el Comité de admisiones como asesor de la Presidencia.

Al revisar lo referente a la rendición de cuentas, se encontró que la institución actualmente, la realiza mediante la publicación de información en la página web. Al ingresar a revisar, se encontró la siguiente información: Universidad en cifras, Informe de gestión y régimen tributario.

El *link* de Universidad en cifras no tiene ninguna información asociada, mientras que el informe de gestión del 2021, presenta información del número de

programas académicos activos, y los divide en programas por facultad y por modalidad (presencial y virtual). Posteriormente se presenta la planta de profesores por tipo de contratación, la relación de estudiante por profesores de TC, los profesores internacionales, el máximo nivel de formación y por tipo de contratación.

Para dar a conocer la información de estudiantes, la IES presenta la información del número de matriculados, el embudo de formación, la relación de estudiantes nuevos vs los graduados, el número de estudiantes por nivel de formación, por unidad académica, por movilidad de estudiantes internacionales, y la estratificación socioeconómica, en la cual se evidencia que los estudiantes que acceden a los cupos de la IES 1, son de estratos medio bajo (50% estrato 3 y 33% estrato 2).

En el informe la IES, se presenta también lo relacionado con la investigación, presentando así el número de grupos de investigación y los resultados de la categorización de los mismos, el total de investigadores, de semilleros de investigación, de semilleros, la clasificación de investigadores por categoría y los proyectos que han sido financiados por la Universidad.

Igualmente, se presentan los resultados de la función en Extensión, en la cual la IES presenta el número de egresados por nivel de formación (pregrado y posgrado), los programas desarrollados por medio de educación continua, el número de HV registradas en la bolsa de empleo, el número de proyectos corporativos y el número de participantes en actividades de responsabilidad social.

Por su parte, en las cifras de Internacionalización se presenta la movilidad entrante (virtual y presencial) y la movilidad saliente (virtual y presencial).

Igualmente, para Bienestar universitario se presentan los servicios prestados por área, la cobertura de servicios por unidad académica y el porcentaje de cobertura de los servicios.

Otro ítem que se presenta es el de recursos educativos, tecnológicos y físicos, allí la IES presenta la cantidad de las bases de datos electrónicas, el número de volúmenes físicos y digitales, la distribución de los espacios físicos académicos, el número de laboratorios, aulas especializadas y de equipos de cómputo por destinación.

Enseguida, se presentan las cifras del sistema de PQRSF (Peticiónes, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones), allí se presentan las incidencias por tipología, las quejas y reclamos por temática y las peticiones por temática. Asimismo, están los apoyos y alivios financieros, para lo cual se presenta el valor total de apoyos y alivios financieros que se brindaron durante el 2021.

Finalmente, el informe contiene la información financiera y el seguimiento anual de planes de acción y planes operativos anuales. En lo financiero se presenta la ejecución del presupuesto institucional, la participación de los ingresos, la participación del presupuesto por función, la participación de modalidades de pago, las comisiones de estudio financiadas y las comisiones de servicio financiadas. Para el seguimiento anual de planes de acción y planes operativos anuales se presenta el porcentaje de avance promedio de plan de acción institucional, el total de inversión planes de acción, el total de inversión planes operativos, el avance reportado de planes operativos anuales y el avance promedio anual por Eje Estratégico del Plan de Desarrollo Institucional 2020.

El tercer elemento de la rendición de cuentas que es el Régimen tributario, presenta la información general a la comunidad de la actualización del Registro de permanencia al Régimen Tributario Especial y el informe de gestión de la Vicepresidencia a la Sala de Gobierno correspondiente al año 2021, con fecha del 25 de febrero del 2022.

Por último, al revisar los Estatutos de la IES 1, se encontró la siguiente información referente a la máxima autoridad académica de la Universidad y la de mayor rango en la cual hay participación de la comunidad académico-administrativa o grupos de interés como lo propone el Acuerdo 02 del CESU del 2017.

Artículo 22.- El Consejo Superior será la máxima autoridad académica de la Universidad después de la Asamblea General y de la Sala de Gobierno.

Artículo 23.- El Consejo Superior estará compuesto por: El Presidente de la FUNDACION, quien lo presidirá, el Vicepresidente de la FUNDACION, el Rector quien será su Vicepresidente, los Vicerrectores, seis (6) representantes de los Fundadores, elegidos por la Sala de Gobierno, el Decano Académico, el Director Administrativo, un representante elegido del Claustro de profesores, un Decano de Facultad designado por el Consejo Académico, un Representante de los estudiantes elegido por el Consejo Estudiantil.

Al realizar la revisión de la documentación de la IES 2, se encontró que la Misión de la misma, en resumen, consiste en promover la formación integral de las personas para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias

de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad.

La institución presenta el documento Código de Buen Gobierno, el cual se encuentra publicado en la página web y no tiene fecha de aprobación por el respectivo ente de gobierno.

El Código de Buen Gobierno está compuesto por 18 artículos, en los cuales se presentan el Objetivo y alcance del mismo, la Estructura de Gobierno de la Universidad, el Propósito de la Universidad, el compromiso con los objetivos y funciones universitarias, el compromiso con los principios institucionales, los principios generales, otros compromisos institucionales, los deberes en el actuar y los grupos de interés, las directrices en el hacer, el artículo de las prohibiciones, el Sistema de control interno, la rendición de cuentas, el régimen de inhabilidades e incompatibilidades, lo referente al conflicto de intereses, el sistema integrado de información multicampus, las herramientas de buen gobierno universitario, el Comité de buen gobierno, y finalmente la adopción, vigencia, divulgación y modificación.

En cuanto al organigrama, por tratarse de una institución multicampus, se tendrá en cuenta el organigrama general, en el cual se presenta el Consejo de Fundadores, Consejo Superior, Rectoría General y las Vicerrectorías Administrativa y Académica; adicional al Consejo Administrativo y Consejo Académico.

Como rendición de cuentas, no fue posible identificar en el rastreo documental realizado, información concreta al respecto, sin embargo, la institución cuenta con un *micrositio* en la página web denominado *transparencia y acceso a*

la información pública, en el cual se presenta, entre otros, la siguiente información: la estructura organizacional de la Universidad, el mapa de procesos institucionales, las funciones y deberes, el proceso de presupuesto general, los estados financieros de la Universidad, las metas y objetivos institucionales, el servicio al público (normas, formularios y protocolos de atención), los informes de gestión, los costos académicos y la accesibilidad web.

En el Estatuto Orgánico de la institución se encuentra que el Consejo Superior es la autoridad colegiada en el orden académico, administrativo y financiero de la Universidad, tal como se expresa en el Artículo 17 del Capítulo III. Adicionalmente en este capítulo se indica:

ARTÍCULO 18. El Consejo Superior de la Universidad está integrado por: El Rector General de la Universidad, quien lo convoca y preside, el Vicerrector Académico General, el Vicerrector Administrativo y Financiero General, los rectores de seccionales y sedes, un representante de los decanos de División de la Universidad, un representante de los decanos de Facultad de la Universidad, un representante de la Comunidad de maestros, profesores y docentes de la Universidad, un representante de los egresados profesionales, un representante de los estudiantes, y el Secretario General de la Universidad, con voz, pero sin voto, quien será el Secretario del Consejo

Parágrafo 1. El Consejo, cuando lo estime conveniente, podrá invitar como asesor externo a un experto en educación superior y en otras disciplinas según se requiera, quien asistirá a las sesiones, con voz, pero sin voto.

Parágrafo 2. El Rector General, los vicerrectores generales y los rectores de seccionales y sedes son miembros del Consejo por derecho propio. Los demás son elegidos por sus pares para un período de dos (2) años. La calidad de representante se mantiene mientras se conserve la investidura que representa.

Parágrafo 3. Los representantes de la Comunidad de maestros, profesores y docentes, en todos los organismos colegiados de la Universidad donde tengan representación, deberán ser maestros con vinculación de tiempo completo, al menos con título de maestría, y tener una antigüedad en la Universidad mínima de tres (3) años, excepto para la integración de los consejos de las facultades recién creadas, cuando no se puedan cumplir estas dos condiciones, evento en el cual se expedirá una reglamentación especial por parte del Rector General.

Parágrafo 4. Cuando se habla de “un representante de los decanos de División, de Facultad, de la Comunidad de maestros, profesores y docentes, estudiantes y egresados de la Universidad”, se entiende de toda la Universidad y no de una seccional o sede en particular. Dicha representación se ejercerá rotativamente, conforme a la reglamentación que expida el Rector General.

La IES 3 en un resumen general de su misión propone contribuir a la formación integral de la persona desde una visión humanista, científica y cristiana, para responder a los desafíos de la sociedad contemporánea, en el contexto de un mundo globalizado con sentido social y eclesial.

El documento de Código de ética y buen gobierno, con fecha de agosto del 2021, presenta en su estructura: Capítulo I. Plataforma estratégica; Capítulo II. Referentes normativos, Capítulo III. Valores corporativos, principios y Política ética institucional, Capítulo IV. Planes estratégicos institucionales, Capítulo V. Del objeto y alcance del Código de ética y buen gobierno, Capítulo VI. Compromisos, Capítulo VII. Conflicto de intereses, capítulo VIII. Adopción de buenas prácticas para el gobierno universitario, Capítulo IX. Declaración de los grupos de interés y su relación con la universidad, Capítulo X: Responsables de la dirección estratégica de la institución, Capítulo XI. Sistema de control y vigilancia, Capítulo XII: Relación con los órganos de control, Capítulo XIII: Metas de buen gobierno e indicadores de gestión 102 y Capítulo XIV: Comité de ética y buen gobierno.

Dentro del Capítulo de compromisos, la IES realiza el compromiso con la Rendición de cuentas, indicando que:

El Sistema Institucional de Rendición de Cuentas, promueve los principios de participación y corresponsabilidad, fortalece la institucionalidad y representatividad de los organismos de gobierno y la legitimidad en la toma de decisiones, compromete a los actores de la comunidad universitaria en torno a aspiraciones y retos, realimenta la gestión alineando a los actores para el logro conjunto de los objetivos, y posibilita espacios de dialogo en los que Organismos de Gobierno y Dirección se acercan a los grupos interés fortaleciendo los procesos de comunicación en doble vía.

Al revisar la estructura organizacional, la institución se divide en organismos como se presenta a continuación:

Organismos de Gobierno: Son aquellos que definen las políticas institucionales y toman las decisiones en relación con la academia y la administración, de acuerdo con la Misión de la Universidad, dentro del marco de legalidad de los Estatutos y de los Reglamentos. Son organismos de gobierno: el Consejo Superior, la Rectoría, el Consejo de Rectoría y el Consejo Académico.

Organismos de Dirección: Son aquellos encargados de ejecutar las directrices, políticas y planes institucionales definidos por la Universidad. Son organismos de dirección: las Vicerrectorías, las Decanaturas, las Direcciones Académicas y Administrativas y los Consejos de Facultad.

Organismos de Control: Son los que regulan y controlan la gestión de los organismos de gobierno y dirección. Son organismos de control: la Revisoría Fiscal y la Oficina de Control Interno.

Organismos Asesores: Son los encargados de apoyar las gestiones de los organismos de gobierno y de dirección. Son organismos asesores: la Asesoría Jurídica, la Asesoría Académica y las Comisiones Institucionales.

En Rendición de Cuentas se evidenció un documento con el informe de rendición de cuentas del periodo 2016 – 2020, en el cual la institución presenta la siguiente información:

Aseguramiento de la calidad, en donde se presenta la evolución de los procesos de aseguramiento de la calidad, la oferta académica de programas nuevos y programas de pregrado y posgrado activos y con Registro Calificado. Luego se presenta el proceso de acreditación y proyección para la reacreditación, el modelo de efectividad institucional, la cadena de valor, el sistema integrado de

gestión, el sistema institucional de aseguramiento de la calidad, el sistema de autoevaluación universitario SAU, y finalmente, el afianzamiento de vínculos institucionales.

El segundo ítem del informe, es el direccionamiento institucional, en el que se presenta el plan de desarrollo institucional, los resultados de la gestión 2016 – 2018 y el balance de resultados -PDI- 2018 – 2020-I.

En el tercer punto se presentan las reflexiones y toma de decisiones en época de incertidumbre, en que la IES presentó el análisis de contexto y análisis organizacional, la matriz de contribuciones, el análisis DOFA realizado y el plan estratégico de respuesta a la crisis.

Finalmente, se presenta la gestión financiera, en la que la IES presenta los ingresos, gastos, excedente financiero, activos, pasivos y patrimonio, indicadores financieros y las ejecuciones presupuestales

En el Estatuto General, la institución contempla en su Título X que:

CAPÍTULO I. DEL CONSEJO SUPERIOR

ARTÍCULO 41. NATURALEZA El Consejo Superior es la suprema autoridad de la Universidad en los diversos campos de su actividad. Está supeditado en todo a la autoridad máxima de la Congregación. Estará constituido por: El Arzobispo de la Arquidiócesis de Manizales, la Superiora Provincial de la Provincia a la cual esté adscrita la Institución, Vicecanciller, quien presidirá el Consejo Superior, ocho delegadas de la Congregación de Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación de la Santísima Virgen nombradas por la Superiora General de la Congregación, la (el) Rectora (or) de la Universidad, dos (2) representantes del sector externo, con sus respectivos

suplentes, un representante de los profesores, un representante de los estudiantes y un representante de los graduados, quienes participarán en las sesiones en calidad de principales con voz y voto. Cada uno de ellos tiene un suplente, quien también podrá participar en las sesiones ordinarias. El suplente tendrá derecho a voz y voto en caso de ausencia del principal.

Parágrafo primero. Participarán en calidad de invitados permanentes al Consejo Superior, con voz, pero sin voto, los titulares de los siguientes cargos: Vicerrectorías, Dirección de Planeación y Evaluación, Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Dirección Administrativa y Financiera

Parágrafo segundo. La Secretaría General participará como secretaria del Consejo Superior, con voz, pero sin voto.

Parágrafo tercero. Los representantes se elegirán conforme a la Normativa Institucional de Elecciones, para un período de dos (2) años, con posibilidad de reelección hasta por dos (2) períodos con criterios de renovación y continuidad.

Parágrafo cuarto. En caso de extrema necesidad, el Arzobispo de Manizales y las delegadas de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, podrán nombrar su respectivo delegado(a) para que los reemplace en una determinada reunión.

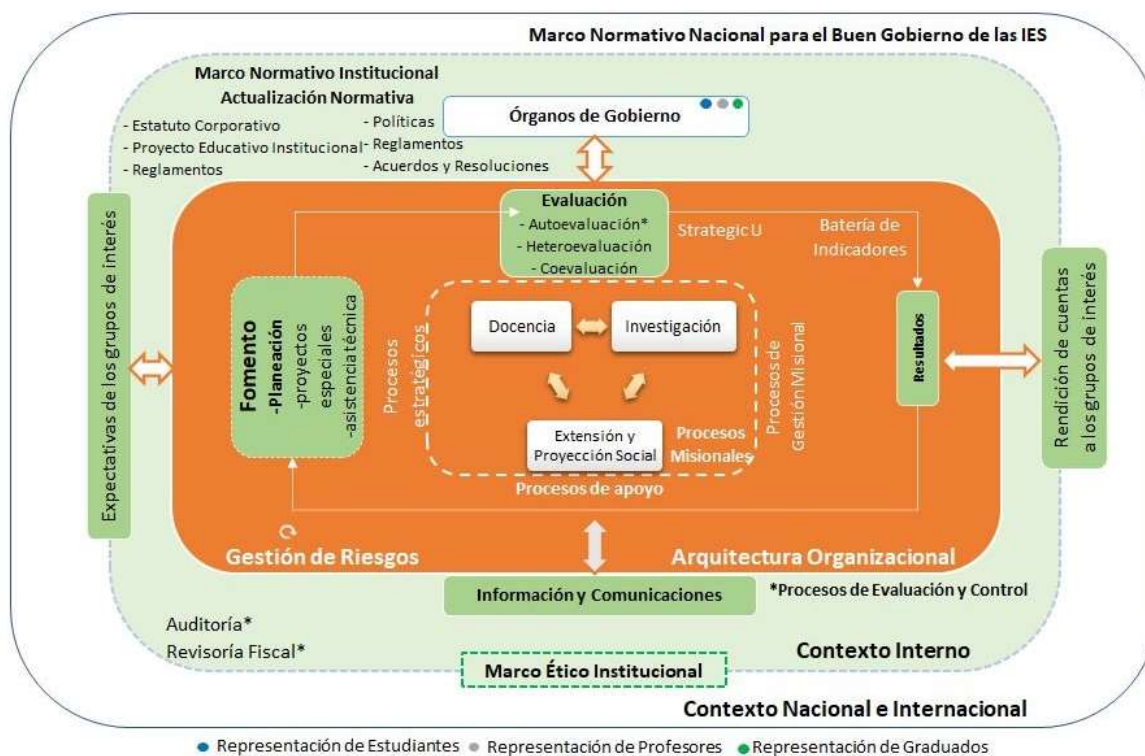
Parágrafo quinto. Cuando la Canciller de la Universidad esté presente en el Consejo Superior, ella lo preside y participa con voz y voto.

La IES 4 desde su misión se presenta como una institución sin ánimo de lucro dedicada a la formación integral, al desarrollo de la investigación e innovación, que articulada con el Estado, el sector productivo y la comunidad en

general, responde al compromiso con el desarrollo del entorno social, político, cultural y económico

En temas de buen gobierno, la institución cuenta con Política de Buen Gobierno y un Modelo de Buen Gobierno, que según lo indican, está alineado al Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad y se centra en la gestión adecuada de las funciones sustantivas y el buen funcionamiento en general de la Universidad. En la siguiente figura se presenta el Modelo de Buen Gobierno de la institución:

Figura 3. Modelo de buen gobierno de la IES 4



Fuente: Página web institucional

La Política de Buen Gobierno fue expedida el 14 de Octubre del 2020 por Acuerdo 59 de la Sala General y tiene como referente en sus considerandos el Acuerdo 02 del CESU del 2017, que establece la Política Pública para el

mejoramiento del Gobierno en las Instituciones de Educación Superior, el Decreto 1330 de 2019, que en su contenido establece, como una condición de calidad, la existencia de un gobierno institucional y rendición de cuentas y el Acuerdo 02 de 2020 del CESU, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad e incluye el factor de Gobierno institucional y transparencia.

Dentro de la definición de la Política de Buen Gobierno se contempla el compromiso con la implementación de prácticas que favorecen el buen gobierno, evidenciando condiciones de gobernabilidad y gobernanza, que permitan asegurar una gestión íntegra para el cumplimiento de los fines misionales y mantener la credibilidad y confianza de los grupos de interés.

En la búsqueda y revisión documental realizada, no fue posible acceder al organigrama de la institución; se evidenció que la IES en su página web presenta la estructura académica y presenta los nombres y una breve descripción de las funciones de quienes ocupan los siguientes cargos: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría financiera, Vicerrectoría de infraestructura, Vicerrectoría de investigación, extensión e innovación, y la Vicerrectoría de la Sede Cúcuta.

Al ingresar al *micrositio*¹² de rendición de cuentas de la institución, se encuentra una definición del proceso, en el cual se indica que la rendición de cuentas es una manifestación de control social que incluye acciones tales como la evaluación de la gestión, la respuesta a petición de información y explicaciones a los diferentes grupos de interés.

¹² Sitio de la página web que amplía la información o funcionalidades de la página principal.

La información que se presenta en este micrositio de rendición de cuentas es la siguiente: estrategia de rendición de cuentas, la cual presenta la Resolución No. 4 de 2019, por medio de la cual se adopta la estrategia de rendición de cuentas en la IES; el informe de gestión y sostenibilidad, el cual se “constituye un mecanismo para responder al deber de socializar a todos los integrantes de la universidad, grupos de interés, y demás partes interesadas la ruta recorrida para el logro de la visión y los avances alcanzados en cumplimiento del Plan estratégico de Desarrollo, en cada una de las dimensiones que orientan el quehacer institucional durante el quinquenio, como evidencia del compromiso frente a los retos que se han definido”. Para este fin la IES presenta los informes de gestión y sostenibilidad desde el año 2014.

Al revisar el informe de gestión y sostenibilidad del año 2021, se identifica que en el mismo, la IES presenta: fortalecimiento de la calidad; direccionamiento estratégico; gobierno universitario; grupos de interés; materialidad; alineación de la planeación estratégica con los ODS, los principios del pacto global y PRME (Principios para la Educación Responsable en Gestión); pertinencia e impacto; gestión de calidad, en el que se presenta lo referente a la acreditación institucional, la calidad de la oferta académica, los profesores, el personal administrativo y el sistema de gestión; fortalecimiento institucional y la internacionalización. Adicional al Informe de gestión y sostenibilidad, la IES publica cinco anexos, entre los que destaca los principales indicadores del 2015 a 2021.

Continuando con la información del micrositio de rendición de cuentas, se encuentra la información de la audiencia pública de rendición de cuentas; allí se

encuentran los videos de las rendiciones públicas realizadas en cada una de las sedes para los años 2019 y 2020.

En el boletín estadístico anual, la IES presenta las principales cifras institucionales: Facultades; programas por nivel de formación; programas con acreditación de alta calidad; estudiantes por nivel de formación y género; convenios nacionales e internacionales; programas con doble titulación; profesores; inversión en desarrollo del talento humano; extensión y proyección social; revistas indexadas; redes de investigación académicas e institucionales; grupos de investigación categorizados en Colciencias; estudiantes en formación de cátedra de emprendimiento; investigadores categorizados en Colciencias; productos de nuevo conocimiento y productos de desarrollo tecnológico.

La otra información que se presenta en el micrositio es el enlace a peticiones, quejas reclamos y sugerencias, el boletín informativo. Aquí en la U, que es un informativo interno a través del cual comunican los proyectos, actividades y procesos que lideran las diferentes áreas de trabajo, además de contar las historias de vida de estudiantes, egresados y profesores que se destacan en diferentes ámbitos. Este boletín esta del año 2015 al año 2018.

Algo muy importante y que hace parte de los principios de la rendición de cuentas, es la evaluación de la misma, para lo cual, la IES cuenta con una encuesta de percepción de la rendición de cuentas. Finalmente se presenta la información financiera, los indicadores de RSU, Sostenibilidad y aporte a los ODS y el informe de abordaje, Pandemia COVID – 19.

Según los Estatutos de la institución, el Consejo de Gobierno es el organismo colegiado que tiene a su cargo la función de desarrollar la normatividad

relacionada con las funciones básicas de la Universidad. A continuación, se presenta la composición del este órgano colegiado:

ARTÍCULO 22°. COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE GOBIERNO

El Consejo de Gobierno está compuesto por el Rector de la Universidad, quien lo preside, los Vicerrectores, el Director de Procesos Académicos, los Decanos, por un representante de los profesores, uno de los estudiantes y uno de los egresados titulados de la Universidad, con voz y voto.

Por su parte, la IES 5 presenta la siguiente información relacionada con la Misión:

Contribuir a la formación de capital social y cultural, mediante el desarrollo de programas universitarios de pregrado, posgrado y educación continua, en las modalidades presencial y virtual, en ciencias, tecnologías, artes, derecho y humanidades, que articulen las funciones de docencia, investigación e interacción social, en torno a la formación integral de individuos críticos, creadores, innovadores, sensibles, con un alto sentido de ciudadanía y con conciencia de su lugar y su tiempo, comprometidos con un proyecto de ciudad y de país ecológicamente viable, productivo, democrático, plural y solidario, y con una comprensión crítica de la realidad latinoamericana.

En el rastreo realizado a la documentación de la institución, no se encontró ningún acuerdo, resolución o circular relacionada con la política de gobernabilidad o código de buen gobierno, aclarando que en el repositorio de la normativa institucional (página web), se revisaron documentos hasta el 2017 y no se hizo la

revisión de aquellos documentos que solo presentan numeración, sin descripción de la norma.

El organigrama de la institución es un organigrama funcional en cabeza del Consejo Superior, quien es la máxima autoridad de gobierno de la Universidad. En la línea de mando, al Consejo Superior le sigue el Rector y posteriormente los Vicerrectores: Académico, de Programas, y Administrativo y Financiero; cada vicerrectoría cuenta con su respectivo consejo asesor.

Aunque la institución no presenta en la información documental y al interior de su página web un mecanismo claro de rendición de cuentas, si cuenta con un *micrositio* de transparencia y acceso a la información pública, la cual se divide en cinco espacios: estructura, normativa, gestión, FQRS y servicios.

En cuanto a la estructura organizacional, la IES presenta la organización de la universidad (Consejo Superior, Rectoría, Secretaría general y asuntos jurídicos, Vicerrectoría académica, Vicerrectoría administrativa y financiera, Vicerrectoría de programas, sobre nosotros, nuestras escuelas y facultades, órganos colegiados y comités); presenta el organigrama institucional, el cual fue actualizado el 29 de agosto de 2022; y el directorio institucional.

En la sección de Normativa, la IES cuenta con el acceso a la normativa institucional mediante un buscador que presenta los documentos fundacionales, políticas, reglamentos, acuerdos del Consejo Superior, resoluciones del Consejo Académico, resoluciones rectorales, directivas rectorales y circulares. También se muestra la información referente a la autorización de datos personales.

En cuanto a la Gestión, la IES enseña el informe de gestión 2021, el boletín estadístico y los estados financieros. En el informe de gestión la IES despliega los

resultados de proyectos del Plan de transformación institucional por ejes estratégicos, los resultados de los aportes de las facultades y escuelas a las megas institucionales¹³, el avance consolidado de las megas institucionales por ejes estratégicos, las conclusiones y los estados financieros.

En la sección de FQRS (felicitaciones, quejas, reclamos y sugerencias), se relaciona la descripción del sistema, cuya principal función es brindar un espacio para que estudiantes, egresados, docentes, personal administrativo y el público externo puedan compartir sus opiniones e inquietudes sobre el quehacer institucional. Igualmente se cuenta con el acceso a la aplicación de FQRS

Finalmente, en la sección de servicios, se clasifican los mismos por población: para aspirantes, para estudiantes, para docentes y para egresados.

La conformación del Consejo Superior la relaciona la institución en los estatutos así:

ARTÍCULO 16. Confirmación. El Consejo Superior de la Universidad estará integrado por: Los cinco (5) Consejeros Permanentes, un (1) representante de los docentes, elegido en forma democrática y directa, un (1) representante de los estudiantes, elegido en forma democrática y directa y el Rector, quien tendrá voz, pero no voto.

La IES 6 cuenta con una Misión, en la cual indica, en términos generales, que forma profesionales íntegros, autónomos, libres y emprendedores con pensamiento crítico, investigativo e innovador, para el mejoramiento de las condiciones de vida personales y sociales desde una perspectiva local y global.

¹³ La IES denomina Megas a las metas macro a cumplir a 2024, que se establecieron por la misma para el alcance de la visión institucional.

En la revisión documental de la institución, no fue posible evidenciar la existencia de una política de gobernabilidad o un código de buen gobierno. Aunque la institución cuenta con un Comité de Ética, se revisó y verificó que el mismo, tiene como misión asesorar a la comunidad universitaria y certificar el eficiente desarrollo de las actividades de investigación en la docencia y de la formación profesional específica, para el cumplimiento óptimo de las funciones misionales de la Universidad; lo cual aporta al desarrollo académico de la institución, pero no da línea propiamente frente a los requerimientos de gobernabilidad y gobernanza a nivel institucional.

Tampoco se contó con el acceso al organigrama de la institución, por lo cual, no se pudo evidenciar la estructura orgánica o funcional, aunque en los Estatutos se presenta en el Capítulo IV, lo referente al Gobierno y la Administración. En el mismo se indica que los órganos de gobierno de la Corporación serán: La Sala General, el Consejo Superior, la Rectoría, el Consejo Académico y el Consejo Administrativo.

Esta institución tiene una particularidad y es que, aunque no se pudo evidenciar que contara con Política de gobernabilidad o la que haga sus veces, sí cuenta con una Política de Rendición de cuentas, atendiendo la normativa del Decreto 1330 de 2019, la cual fue aprobada el 17 de febrero del 2021 mediante Acuerdo de la Sala General. El principal objetivo de la Política es el de generar confianza, credibilidad y transparencia entre todas las partes de interés de la institución, tales como: gobierno, profesores, estudiantes, egresados y la sociedad en general.

La rendición de cuentas se fundamenta en tres elementos: 1- Participación de los cuerpos colegiados y grupos de interés. 2- Información de calidad y Lenguaje claro sobre los avances y resultados de la gestión. 3- Retroalimentación de la gestión, por parte de los grupos de interés sobre la gestión y los proyectos institucionales.

Luego de revisar la Política de rendición de cuentas, se procedió a verificar en la página web, los procesos de rendición de cuentas de la institución, encontrando únicamente un espacio de la U en cifras, en donde se presenta el número de estudiantes, egresados, docentes y funcionarios, y de programas. Sin embargo, no se pudo encontrar en la página web de la institución una evidencia de rendición de cuentas, tal como se promulga en la política institucional.

Finalmente, la institución en sus Estatutos, presenta al Consejo Superior, quien es el máximo órgano de gobierno de la Universidad. La constitución del consejo superior se relaciona a continuación:

ARTÍCULO 27. INTEGRACIÓN DEL CONSEJO SUPERIOR. - El Consejo Superior estará integrado así: Por los miembros fundadores, por un representante del personal docente, elegido por este estamento, mediante reglamentación emitida por el Rector, por un representante de los estudiantes, elegido por este estamento, mediante reglamentación emitida por el Rector, y por el Secretario General.

La IES 7 tiene una particularidad dentro de la muestra, y es que es la única IES pública participante dentro del estudio; sin embargo, cumple con los criterios de la muestra y garantiza el cumplimiento de las condiciones de calidad

establecidas en el Decreto 1330 de 2019 y de querer acreditarse, debe cumplir también con los requisitos del Acuerdo 02 del CESU del 2020.

La institución dentro de su Misión, indica que está comprometida con la formación de profesionales integrales, éticos, responsables y con pensamiento crítico; ciudadanos capaces de responder a las realidades, retos, demandas de la sociedad, en armonía con el ambiente.

En el rastreo documental, no se pudo evidenciar que la institución cuente con una política de gobernabilidad o código de buen gobierno, adicional a lo que tienen asociado a la Oficina de Control Interno.

El organigrama de la institución aprobado mediante el Acuerdo 06 de 2022, presenta una estructura funcional en cabeza del Consejo Superior. La estructura se despliega en Oficinas, Áreas y Facultades.

La institución tiene procesos de rendición de cuentas claramente establecidos. En la revisión documental y en la página web se evidenció el proceso de rendición de cuentas 2021, la cual se realizó en audiencia pública el viernes 26 de agosto, mediante diferentes canales nacionales y quedó pública en la página web de la institución. Adicional al video, se cuenta con el informe de gestión institucional 2021.

El informe de gestión institucional comienza con información de la Universidad, luego se expone el direccionamiento estratégico, continua con el informe de la Rectoría, en donde se presentan los resultados por cada una de las áreas y actividades institucionales; acto seguido está la gestión de la vicerrectoría académica y se finaliza con el informe de la vicerrectoría administrativa,

En cuanto a la información del máximo órgano de dirección y gobierno de la institución, la misma relaciona en su Estatuto General la siguiente información:

CAPÍTULO III DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO.

ARTÍCULO 9.- CONFORMACIÓN. Los órganos de dirección de la UNIVERSIDAD son: El Consejo Superior Universitario, el Rector y el Consejo Académico.

DEL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO.

ARTÍCULO 10.- INTEGRACIÓN. El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección y gobierno de la UNIVERSIDAD y estará integrado por: El Ministro de Educación Nacional o su delegado, quien lo presidirá, el Gobernador de Cundinamarca o su delegado, un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario. Quien presidirá las sesiones del Consejo Superior Universitario, en ausencia del Ministro de Educación o su delegado, un representante de las directivas académicas: Vicerrector Académico, Decanos y Directores de Programas, designado por el Consejo Académico, un representante de los docentes, elegido mediante votación secreta por el cuerpo profesoral, un representante de los estudiantes, elegido mediante votación secreta por los estudiantes con matrícula vigente, un representante de los egresados graduados de la UNIVERSIDAD, de prominente trayectoria profesional, designado por el Consejo Superior Universitario, de terna presentada por la Asociación de Egresados, un representante del sector productivo de las áreas del conocimiento que desarrolla la UNIVERSIDAD, designado por el Consejo Superior Universitario, de terna

presentada por el Consejo Académico, un Ex rector Universitario, designado por el Consejo Superior Universitario, de terna presentada por el Consejo Académico, y el Rector de la UNIVERSIDAD, con voz pero sin voto.

La IES 8 plantea en su Misión tres propósitos: Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella; formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible; y contribuir a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.

Mediante el Acuerdo No. 342 del 13 de agosto de 2021 del Consejo de Fundadores, la institución emitió la Política de Gobierno Institucional y Rendición de Cuentas, la cual pretende precisar la forma en que se define y orienta la organización, el sistema de gobierno y su gestión para asegurar el desarrollo de los propósitos institucionales. Dentro de los referentes normativos para la expedición de este Acuerdo, se encuentran el Decreto 1330 de 2019, Acuerdo 02 de 2017 CESU – Buen Gobierno de las IES y el Acuerdo 02 de 2020 CESU – Modelo de Acreditación.

Adicional a la Política de Gobierno Institucional y Rendición de Cuentas, la institución cuenta con el Acuerdo No. 308 del 5 de junio del 2020 del Consejo de Fundadores, mediante el cual expide el Código de Ética y Buen Gobierno.

Durante la revisión documental de la institución, no fue posible identificar el organigrama de la misma; sin embargo, se identificó que cuenta con un Reglamento orgánico, el cual expone en el Artículo 4 que:

Las Autoridades Generales de Dirección y Gobierno son el Consejo de Fundadores, el Presidente del Consejo de Fundadores, el Rector General, el Consejo de Rectores, El Consejo General Académico y el Consejo de Servicios Integrados, los Vicerrectores Generales (de Sedes, Académico y de Servicios Integrados), y el Secretario General. (p. 4)

En cuanto a la rendición de cuentas, se pudo evidenciar que al ser una IES multicampus, realiza la presentación de informes de gestión por periodo académico y por sede, por lo cual, se encuentran informes de la rectoría general desde el 2017 y de las diferentes sedes, también desde el mismo año o posteriores.

El informe del Rector General expone resultados en las siguientes áreas o funciones sustantivas de la institución: docencia; investigación; proyección social; innovación social; sinergia entre la investigación y la proyección social; gestión de la internacionalización y la cooperación para el desarrollo; gestión integral del mercadeo; gestión integral del talento humano; tecnología y transformación digital; gestión de la infraestructura física y transformación.

Según los Estatutos de la institución, los cuales fueron reformados y ratificados por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución 003451 del 10 de marzo del 2020, la máxima autoridad colegiada es el Consejo General Académico, con competencia en los asuntos académicos de interés de la institución. Los integrantes de dicho Consejo son:

ARTÍCULO 47. INTEGRANTES. El Consejo General Académico estará integrado por trece (13) miembros, todos con voz y con voto, así: El Rector General quien lo convoca y preside, el Vicerrector General Académico,

quien, en ausencia del Rector General, lo preside, los Vicerrectores Generales de Sedes y de Servicios Integrados, los responsables de las áreas de Planeación y Calidad, y de Asuntos Corporativos de la Rectoría General, el Secretario General, tres (3) Rectores de las Sedes designados por el Consejo de Fundadores, un decano, un profesor y un estudiante; elegidos por su respectivo estamento, de acuerdo con el Reglamento de Participación.

PARÁGRAFO. Los directores de las unidades de la Vicerrectoría General Académica y el responsable de Mercadeo y Admisiones en la Vicerrectoría General de Servicios Integrados podrán asistir como invitados, con voz, pero sin voto.

La Misión de la IES 9, es la de Contribuir al desarrollo de la persona de manera integral y pertinente, con sentido humanístico, ecológico y social, dentro del marco de la excelencia.

Esta institución cuenta con el Código de Buen Gobierno, expedido mediante la Resolución No. 017 del 30 de junio de 2017, el cual integra los principios, valores y prácticas corporativas, cuya observancia garantizan la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión institucional en concordancia con su orientación estratégica y la materialización de la visión y voluntad del fundador.

El organigrama de la institución no se presenta de manera gráfica, sino por niveles y cargos, para lo cual, en la parte más alta de la institución a nivel académico administrativo, se encuentra el Consejo Máximo, el Consejo Directivo y la Rectoría. De la Rectoría se desprenden en dos niveles los siguientes cargos: en el primer nivel, están las Vicerrectorías Académica y Administrativa y la Secretaría

General, y en el segundo nivel, los departamentos de calidad, jurídico, de planeación, de iniciativas globales y de bienestar universitario.

A nivel de rendición de cuentas, en el Código de Buen Gobierno se contempla que la institución dispondrá de canales de comunicación adecuados para dar a conocer el resultado de sus actividades de docencia, investigación y extensión, así como la gestión administrativa y financiera, especificando los avances y logros en cada caso.

Sin embargo, al verificar en la revisión documental y en la página web, no se encontró información, resultado de la rendición de cuentas institucional, más que el *micrositio* de Transparencia y acceso a la información en respuesta a la Ley 1712 de 2014.

El micrositio está organizado de la siguiente manera: Mecanismos de contacto con el sujeto obligado, en donde se presenta la Política de tratamiento de datos; Información de interés, en donde se presenta la revista cuarzo, los documentos de interés del centro de investigación y las noticias institucionales; Estructura orgánica y talento humano, que expone la información general de la institución, los procesos y procedimientos institucionales, el directorio y las funciones y responsabilidades de las principales dependencias de la institución.

Luego se encuentra lo referente a la normatividad, que se divide en normativa interna y normativa externa; el presupuesto es relacionado en los estados financieros y el presupuesto final 2020; la sección de planeación muestra las Políticas, Manuales, y normativa estratégica a nivel institucional; la sección de Control presenta como entidad de Control de Inspección y Vigilancia la labor que cumple el Ministerio de Educación Nacional para tal fin y la normativa que regula

dicha actividad, así como lo referente a medicina comunitaria que presta la institución, los resultados de satisfacción del usuario y el informe de gestión.

Finalmente, se muestra lo referente a trámites y servicios, haciendo referencia a los procesos de admisiones y matrículas y al procedimiento de atención de peticiones, quejas y reclamos; y los instrumentos de gestión de información pública que contemplan los registros de PQRSF, el informe de PQRSF, el informe de satisfacción, la gestión documental, el procedimiento de control de información documentada y la Política de seguridad de la información.

En cuanto a la constitución del máximo órgano de gobierno, la institución, en los Estatutos Generales, determina que el mismo estará integrado por un total de 11 miembros, los cuales actúan con voz y voto y ente ellos, designarán un Presidente y un Secretario. El Consejo Máximo estará conformado por un representante de los estudiantes y un representante de los docentes, elegidos democráticamente entre ellos, para periodos de un año; un representante elegido por la Asamblea General de Conciliarios, de entre sus miembros asistentes para periodos de un año; un representante del área administrativa, elegido democráticamente de entre sus miembros, para periodos de un año; el Fundador o su delegado y seis miembros de número.

Por último, la IES 10 presenta en su Misión, la formación de líderes con valores, articulados con el sector productivo, mediante un modelo de educación pertinente que desarrolla competencias para afrontar los desafíos.

La institución cuenta con un Código de Buen Gobierno, el cual tiene como objetivo adoptar los lineamientos respecto de su dirección, de las prácticas de administración, de los mecanismos de control, de la conducta de sus empleados y

colaboradores, del manejo de su información y la divulgación de su gestión, con el fin de asegurar que los derechos de los asociados y beneficiarios sean respetados y establecer cómo debe ser la relación con los diferentes grupos de interés pertinentes; sin embargo, el documento no da línea respecto al proceso de rendición de cuentas.

Adicionalmente, en el documento se relaciona entre otros, la siguiente información: Órganos de gobierno; transparencia, divulgación e integridad de la información; grupos de interés; reglas de conducta de los administradores, directivos y empleados; y las disposiciones generales.

En cuanto al organigrama de la institución, la Junta de fundadores es el máximo órgano social y el Consejo Directivo el máximo órgano de administración. Luego viene la Rectoría y las diferentes direcciones académicas y administrativas.

En rendición de cuentas, la institución exhibe el Informe de gestión del 2021 y una infografía del mismo. En el informe institucional se presentan los siguientes datos: Cifras institucionales, en donde se relaciona el número de estudiantes matriculados, profesores por nivel de formación, profesores por tipo de contratación, la oferta académica y los resultados por objetivos del Plan Estratégico.

Adicional a esta información, en la infografía se despliega el número de colaboradores por nivel de formación, el relacionamiento empresarial, la calidad expresada en cifras de internacionalización (convenios, movilidad y eventos) y de investigación (número de participantes, número de productos de investigación, cantidad de proyectos de investigación y la inversión en estímulos). También se

identifica lo referente a descuentos (becas y descuentos a la población estudiantil), datos de impacto, inversiones y el campus.

Finalmente, en los Estatutos de la institución se encuentra lo relacionado con el Consejo Directivo y su constitución, indicando que el mismo estará integrado por el Rector, el Director Académico, el Director Administrativo, cuatro (4) miembros elegidos libremente por la Junta de Fundadores por un periodo de dos años, todos con derecho a voz y voto y dos miembros de la comunidad educativa, a saber: Un profesor y un estudiante, elegidos para un periodo de dos años, por votación directa de ellos mismos y supervisada por la Junta de Fundadores, de acuerdo con el reglamento que expida, en cada caso, el Consejo Directivo de acuerdo con el inciso segundo del artículo 68 de la Constitución Política y la Ley 30 de 1992.

Análisis Estadístico de Datos Textuales AEDT.

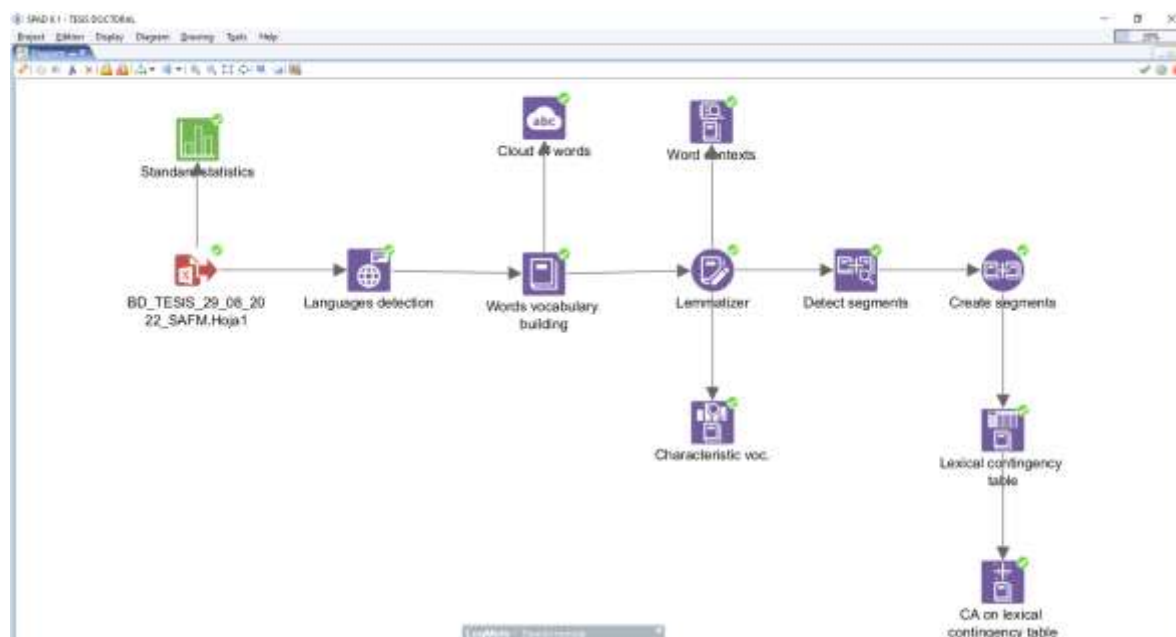
Para la sistematización y análisis de las entrevistas, se utilizó el software SPAD (Système Protable pur l'Analyse de Données), que en castellano traduce Sistema Portátil para el Análisis de Datos, el cual según Barreto en Páramo (2020), permite realizar análisis lexicométrico y factorial de grandes matrices de datos textuales, así como la implementación de métodos multivariados como análisis factoriales, conglomerados, entre otros (p.459)-

A continuación, se presenta el proyecto de minería de datos implementado y ejecutado en el software SPAD. El software SPAD realiza el análisis mediante métodos descriptivos y multidimensionales, aplicables a matrices de datos cuantitativos, cualitativos o textuales.

Para iniciar el análisis, se debe crear un proyecto en el software, el cual le permite al usuario tener en un mismo espacio de trabajo todos los resultados del mismo. Cada proyecto crea por default una ventana llamada “*diagram*”, la cual puede ser renombrada de acuerdo con las necesidades del usuario. En esta ventana se realiza la representación gráfica del proceso, incluida la importación de los datos.

En nuestro caso, el diagrama incluyó la incorporación de 12 módulos del software, incluido el de carga de la base de datos y el análisis de estadísticas estándar o resultados descriptivos de la base de datos. A continuación se presenta la representación gráfica del proyecto.

Figura 4. Diagrama del proyecto realizado en SPAD



En el proyecto se implementaron los siguientes módulos para realizar la minería de datos:

- 

Standard statistics_1 Este módulo genera estadísticas avanzadas sobre variables continuas, gráficos para variables categóricas y continuas. Los cálculos se pueden ponderar y se puede seleccionar una submuestra definida por un filtro lógico o mediante un muestreo aleatorio.
- 

Language detection_1 Este módulo permite la configuración y detección del idioma de las variables textuales; en este caso cada una de las 15 preguntas son variables textuales. El proyecto se configuró en español para su análisis.
- 

Cloud of words_1 Este módulo permite la configuración para la generación de las nubes de palabras por cada una de las variables categóricas del proyecto. En este caso se formularon nubes de palabras por Rol del participante (Administrativo o Académico), Tipología de la IES (Universidad o Institución Universitaria), (Acreditación Institucional (Acreditada, No Acreditada), y Sexo del participante (Hombre, mujer).
- 

Word vocabulary building_1 Este módulo realiza el recuento de palabras y lo organiza en orden alfabético. Adicionalmente, permite seleccionar un listado de palabras vacías o de segundo orden, dado que no aportan información al estudio.

- 

Este módulo le permite al investigador modificar el vocabulario creado y realizar la construcción de vocabulario nuevo con la construcción de equivalencias entre palabras o segmentos repetidos. Por ejemplo, unificando el término profesor, profesora, el profesor o la profesora; o las palabras estudiante y alumno, que hacen referencia a las mismas personas pero que son utilizados indistintamente en el día a día.
- 

Este módulo genera el vocabulario repetido o característico de grupos definidos por las variables categóricas. En nuestro caso, nos permite identificar o diferenciar el vocabulario de las IES Acreditadas y No Acreditadas, de las Universidades y de las Fundaciones Universitarias, de los Académicos y de los Administrativos, de los Hombres y Mujeres que contestaron la encuesta.
- 

Este módulo presenta el contexto de las palabras que fueron seleccionadas en la construcción de vocabulario y presenta su contexto, es decir, presenta las frases en las cuales fue utilizada dicha palabra.
- 

Este módulo presenta los segmentos repetidos en el corpus. Un segmento repetido es una cadena de palabras, por ejemplo, "La autonomía universitaria". El procedimiento proporciona

dos tablas principales: La lista de segmentos repetidos en orden alfabético y la lista de segmentos repetidos en orden de frecuencia.

- 
 El módulo permite seleccionar los segmentos repetidos que aportan a la investigación.
- 
 En este módulo se crea una tabla en la que se cruzan las variables categóricas (Rol, Tipología, Acreditación y Sexo) y las palabras más utilizadas por los participantes. Por ejemplo, la tabla indica los participantes de las IES Acreditadas y no acreditadas cuántas veces hablaron de gobernanza o autonomía.
- 
 Este módulo permite por medio del análisis factorial, graficar los planes factoriales.

Identificación de convergencias y divergencias

Luego de realizar la sistematización y análisis de la información documental de cada una de las IES, y de cada una de las entrevistas realizadas, a continuación, se presentan las convergencias y divergencias identificados por cada uno de los elementos analizados:

Tabla 12. *Identificación de Convergencias y Divergencias en la información documental*

Análisis documental			
Documento	Convergencias	Divergencias	Análisis
Misión	Ocho de las 10 IES manifiestan desde su misión la formación integral de sus estudiantes. Otro elemento común entre las misiones de	N/A	Para las IES, es importante dejar plasmado, desde la misión, la importancia de la formación integral de los estudiantes, lo cual se traduce no solo en

Análisis documental			
Documento	Convergencias	Divergencias	Análisis
	las IES, es la necesidad contribuir desde el proceso formativo a la transformación social o a las necesidades de la sociedad.		una formación desde la disciplinariedad, sino también una formación basada en valores y principios.
Estatutos	Todas las Instituciones contemplan desde sus estatutos la participación de los representantes de estudiantes y profesores en sus máximos órganos de gobierno Siete de las 10 IES han realizado actualización o reformas estatutarias posteriores al 2010.	Cuatro de las IES no contemplan desde sus estatutos la participación de los representantes de los Egresados en el Máximo Órgano de gobierno Solo dos IES contemplan la participación del sector externo en su el Máximo Órgano de gobierno institucional, y otra IES deja contemplada la posibilidad de poder invitarlos al mismo	Los Estatutos son el marco normativo que le permite a las IES tomar decisiones y mejorar sus procesos administrativos y de gestión institucional; sin embargo si desde los Estatutos se tienen limitantes como la participación de las partes interesadas en los órganos colegiados, no se pueden generar los cambios.
Política de Gobernabilidad Código de Bueno Gobierno	Las IES que cuentan con Política de Gobernabilidad o Código de buen gobierno (siete de las 10), incluyen en el documento por lo menos un artículo o ítem relacionado con la rendición de cuentas	Una IES implementó el Código de buen gobierno como respuesta al requerimiento del grupo empresarial que respalda su funcionalidad. Una IES implementó sus estructura de gobernabilidad como respuesta a los requerimientos de la congregación religiosa que la dirige.	En el marco de la Autonomía las IES constituyen sus documentos, por lo cual, no hay un referente general que permita identificar elementos constitutivos de estas Políticas o Códigos para poder determinar si responden o no a todo lo requerido para poder garantizar el buen gobierno
Rendición de cuentas	Ocho de las 10 IES analizadas cuentan con mecanismos o micrositos definidos para realizar la rendición de cuentas o por lo menos, la publicación de los informes de gestión institucionales	A excepción de la IES de carácter público u oficial, solo una IES contempla la realización de rendición de cuentas mediante audiencia pública ante la sociedad.	Aunque la rendición de cuentas conlleva del cumplimiento de unos principios, las IES en el marco de su autonomía institucional determinan los mecanismos para el cumplimiento de este requisito legal del Decreto 1330 de 2019

Análisis documental			
Documento	Convergencias	Divergencias	Análisis
			y del Acuerdo 02 de 2020

Tabla 13. Identificación de convergencias y divergencias en las respuestas de las entrevistas

Análisis documental			
Pregunta	Convergencias	Divergencias	Análisis
P1	12 de los entrevistados contestaron de manera segura sobre su concepto o percepción del término gobernanza, algunos con ejemplos o desde la perspectiva institucional.	Solo una persona ve la gobernanza como los lineamientos externos que hacen referencia a la normatividad nacional emitida por el Estado y que se debe cumplir para poder ofertar los programas académicos.	No hay un consenso en la comunidad frente al término de gobernanza, algunos los refieren directamente con los lineamientos o políticas que emiten los directivos, otros lo asimilan con la posibilidad de participación que tiene la comunidad académico-administrativa en los órganos de gobierno, y otros con la gestión y autorregulación de las mismas.
P2	La autonomía se asocia a la posibilidad que tienen las IES de autogobernarse, darse sus propias normas, a nombrar a sus directivos, entre otros elementos que la identifican.	Una persona considera que la Autonomía, tal como está expresada desde la Constitución y la Ley 30, se confunde con ser autónomo y no cumplir las normas. Uno de los académicos, llevó su respuesta a la autonomía académica y de formación, con lo cual llegó a emitir el siguiente juicio: “nos extrapolamos, lo que pasó en el campo militar de los falsos positivos al campo de la educación superior por sacar resultados, hacemos cualquier cosa y dejamos de lado el mundo ético”	En términos generales la concepción de autonomía es la misma en todos los entornos; sin embargo, hay quienes la proyectan desde su ámbito laboral, por ejemplo, dos de los académicos para dar respuesta a esta pregunta, emitieron ejemplos de sus IES frente a la autonomía con relación a temas como la contratación de los profesores y la asignación de cargas académicas, mientras que los administrativos fueron más directos al tema normativo, estatutario y de administración de la IES.
P3	Cuatro personas reconocen la calidad en la educación superior desde	Una persona considera que la calidad en la educación superior es la respuesta a las	En términos generales no se encuentra una concepción de la calidad en la educación superior,

Análisis documental			
Pregunta	Convergencias	Divergencias	Análisis
	el cumplimiento de la misión de las IES Cuatro personas reconocen la calidad en la educación superior desde el cumplimiento de los lineamientos normativos externos e internos.	necesidades del sector externo.	tal como lo indicó uno de los entrevistados: “es un concepto polisémico” y como tal depende de quien responda, la perspectiva de calidad que pueda tener.
P4	Principalmente se reconoce la calidad desde el planteamiento de los estándares de calidad de la formación académica a través de Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad	Ninguna identificada	Las respuestas, aunque son dispersas apuntan a que la calidad se evidencia desde la misma formulación de la misión en la cual, se busca formar personas íntegras y con calidad, que respondan a los requerimientos de la sociedad, y cumpliendo estándares internos mediante los sistemas de aseguramiento de la calidad
P5	Los sistemas internos de aseguramiento de la calidad responden en general a los procesos de autoevaluación y autorregulación.	Uno de los entrevistados indicó que la IES le da el apellido al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, al denominarlo Calidad Académica, y se enfoca más en los resultados curriculares	Todas las IES cuentan con sistemas internos de aseguramiento de la calidad, sin importar los componentes que lo integren, siempre enfocados en garantizar el cumplimiento de los lineamientos institucionales en torno a la calidad.
P6	Seis participantes indicaron medir la misión a través de ejercicios de autoevaluación institucional, y cuatro indicaron que se mide el cumplimiento por medio de los indicadores del plan de desarrollo	Solo un participante indicó que el cumplimiento de la misión se mide a través del impacto de las labores formativas docentes, científicas, culturales, de extensión y con la gestión administrativa Un participante indicó no saber si se mide la misión al interior de la IES	La misión, es la promesa de valor que hace la institución en términos generales a la comunidad, y generalmente su cumplimiento se mide a través de indicadores de conocimiento, nivel de apropiación y percepción sobre el cumplimiento de la misma; sin embargo, solo una IES indicó estar midiendo impacto para poder determinar si verdaderamente hay un cumplimiento de la misma.

Análisis documental			
Pregunta	Convergencias	Divergencias	Análisis
P7	Nueve de los participantes respondieron positivamente a esta pregunta Cinco de los participantes indicaron no conocer o no estar seguros si existe el documento como tal	Ninguna identificada	Es importante fortalecer los procesos de socialización a nivel institucional frente a este documento, dado que es de vital importancia su conocimiento y aplicación para garantizar la transparencia en el desarrollo de la gestión administrativa y académica de las IES.
P8	Cuatro de los participantes indicaron que el documento existía desde antes de que saliera la normativa del Decreto 1330; sin embargo, con la expedición de la misma y del Acuerdo 02, en algunos casos se ha realizado revisión y actualización para cumplir con la norma. Los otros participantes indicaron que el documento se expidió como respuesta y cumplimiento de la norma.	Ninguna identificada	Las IES que cuentan con el respaldo administrativo de una congregación o grupo empresarial, tienen mayor desarrollo en su Código de buen gobierno sobre las otras IES
P9	El PEI en palabras de la participante 9, es como la sombrilla a nivel institucional, la cual da línea para el cumplimiento de la calidad, ya sea definiéndola como un principio institucional, o desde el planteamiento de la misión, o una política específicamente. El Plan de Desarrollo es otro documento a nivel institucional en el cual se plantean los objetivos de calidad	Ninguna identificada	Los objetivos de calidad son un elemento estratégico de las IES, por lo cual, se da línea general desde el PEI, pero se desarrollan y se postulan en los Planes de Desarrollo
P10	Aunque todos los participantes reconocen que los objetivos de calidad que se plantean a nivel institucional, parten de la propuesta autónoma	Ninguna identificada	Los ejercicios de autoevaluación que se desarrollan al interior de las IES son ejercicios participativos y voluntarios, por lo que

Análisis documental			
Pregunta	Convergencias	Divergencias	Análisis
	de la IES; nueve de ellos indicaron que esas propuestas están influenciadas por los resultados de los ejercicios de evaluación externa que realiza CONACES y el CNA en los procesos de registro calificado y acreditación respectivamente.		utilizar sus resultados para plantear los objetivos de calidad ya hace que los mismos partan de la autonomía institucional. En el momento en que un ente externo interviene y genera recomendaciones; igualmente, es autonomía de la IES acoger dichas recomendaciones y dar respuesta a ellos desde el planteamiento de objetivos estratégicos de calidad, o simplemente un plan de mejora.
P11	Todos los participantes respondieron afirmativamente frente a la existencia de un órgano colegiado al interior de las IES	De los 3 participantes de una misma IES, solo uno de ellos contestó positivamente frente al nombre del máximo órgano de gobierno colegiado	Todos los participantes conocen que en sus IES se realiza la toma de decisiones de manera colegiada y participativa.
P12	Todos los participantes indicaron que en el máximo órgano de gobierno colegiado se cuenta con la participación de al menos, un representante de los estudiantes y un representante de profesores. Se puede identificar que en los máximos órganos de gobierno, la mayoría de asistentes siguen siendo representación administrativa o directiva de la IES, lo que puede ingerir o influenciar la toma de decisiones del mismo.	La participación de representantes de egresados y del sector externo no es común en todas las IES	Los participantes conocen que las IES cuentan con procesos participativos y de elección democrática al interior de las mismas, para escoger a los representantes de estudiantes y profesores. El hecho de que la mayoría de participantes de los máximos órganos de gobierno sean personal directivo de las IES, influye para que de alguna manera no todas las decisiones que se tomen al interior del mismo respondan a las necesidades identificadas al interior de la IES, sino a los beneficios institucionales o administrativos principalmente.
P13	Ninguna identificada	No existe consenso frente a la implementación de prácticas de buen	Aunque no hubo un consenso como tal en la implementación de

Análisis documental			
Pregunta	Convergencias	Divergencias	Análisis
		gobierno que sean resultado de la implementación del Decreto 1330 o el Acuerdo 02; algunos participantes indicaron que la implementación de los resultados de aprendizaje, otro indicó que la inclusión del representante de egresados en el máximo órgano de gobierno y otro que se implementó la medición de una batería de indicadores estratégicos	prácticas de buen gobierno, las IES que cuentan con Sistema de Gestión de Calidad indican que eso les ha llevado a tener mayor claridad sobre las prácticas de buen gobierno.
P14	En términos generales no es tanto el buen gobierno que garantice <i>per se</i> la calidad, sino que la fomenta, desde la transparencia de la rendición de cuentas, las políticas, la asignación presupuestal, entre otros ítems que permiten el desarrollo institucional con calidad.	El participante 7 indicó que no es suficiente, que se debe garantizar mayor compromiso, por ejemplo de los docentes, quienes son, algunas veces, los que ejecutan los procesos, pero no interiorizan las normas.	Un buen gobierno institucional no es prenda de garantía de calidad en la educación superior, pero es un pilar fundamental en la misma, al ser quien dirige los hilos de las funciones académicas y administrativas que se desarrollan al interior de la IES.
P15	Todos los participantes fueron seguros al responder que la rendición de cuentas no va en contravía de la autonomía, e incluso algunos aseguraron que es un proceso que la refuerza y alimenta. Al ser la educación un servicio público prestado por particulares, debe hacerse pública la gestión de la misma.	Solo una participante indicó que aunque no va en contravía, sí debería ser una decisión institucional (que esté desde Estatutos) a quienes se les hace la rendición de cuentas, dado que hoy en día es la norma la que establece que debe hacerse a todas las partes interesadas, lo cual sí considera que vulnera la autonomía universitaria	En términos generales se considera que los procesos de rendición de cuentas de manera participativa, le aportan a la mejora continua de las IES, todas vez que se recoge la voz de las partes interesadas y se pueden plasmar sus sugerencias en planes de mejora que conlleven al fortalecimiento de la calidad institucional.

Capítulo 5.

Análisis y discusión de resultados

En esta sección se presenta el análisis de los resultados obtenidos desde cada una de las categorías establecidas, resultado de la revisión y análisis de la información documental y las encuestas realizadas a personal académico administrativa de las IES.

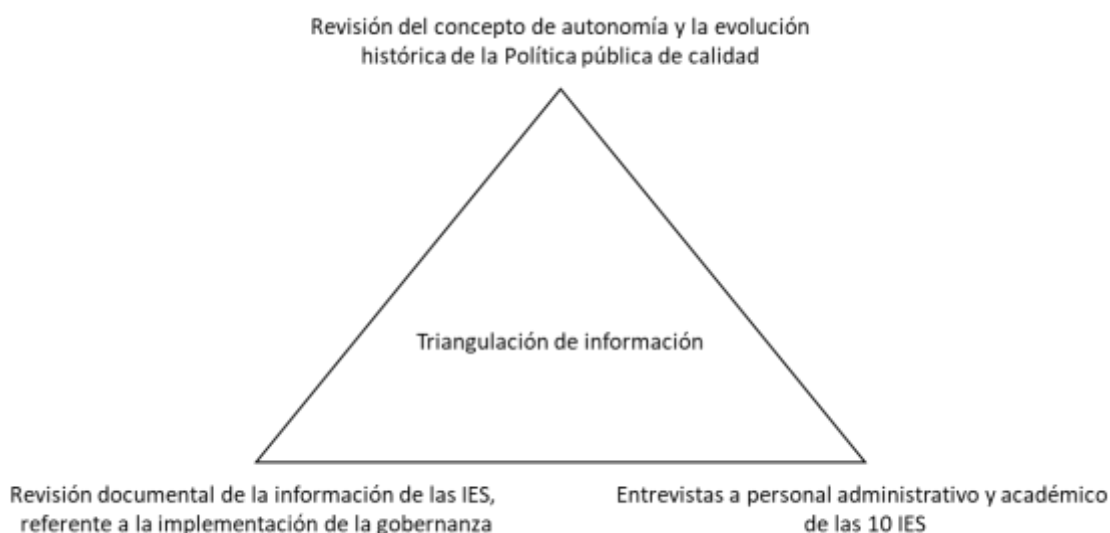
Este proceso se realizó mediante la metodología de triangulación de instrumentos, la cual, como lo expone Feria et al. (2019), consiste en recoger y analizar datos, desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos (p.138) y citando a Oppermann (2000), indica que el prefijo tri de triangulación, no hace referencia, literalmente, a la utilización de tres tipos de medida, sino a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación (p.144).

El análisis del discurso, permitirá identificar las divergencias y convergencias en el discurso de quienes desde sus funciones académico administrativas, hacen parte de los gobiernos institucionales de las Instituciones de Educación Superior. Es importante recordar en este momento, que el referente de los conceptos y Gobernanza, Gobierno Institucional, Gobernabilidad y Rendición de Cuentas, son los expuestos por el CESU en el Acuerdo 02 del 2017 mediante el cual se establece la Política Pública para el mejoramiento en las Instituciones de Educación Superior.

Triangulación de resultados

Como se mencionó anteriormente, a continuación se presentará el análisis documental realizado a las diez (10) IES y las entrevistas al personal académico administrativo de las mismas. De acuerdo con esto, se obtienen los hallazgos en los que se pueden identificar las convergencias y divergencias en la implementación de la gobernanza en la educación superior colombiana.

Figura 5. Triangulación de instrumentos de recolección de información.



Análisis de la Autonomía

Al realizar la revisión del concepto de autonomía universitaria y la política pública de calidad de educación superior en Colombia se efectuó el análisis de las diferentes sentencias que se han emitido desde la Corte Constitucional de Colombia en torno a la Autonomía Universitaria, así como los diferentes estudios que se han realizado al respecto.

Cuando se consultó sobre el concepto de Autonomía, todos los entrevistados indicaron conocer el término, en términos generales, relacionaron la autonomía con el concepto que se emite desde la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley 30 de 1992, en las cuales, se indica que las

instituciones tienen derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, adoptar sus correspondiente regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional, entre otras libertades, en el marco de la autonomía, siempre en el cumplimiento de las normativas y de las políticas nacionales de educación.

Dentro de la respuesta, resalta lo expuesto por el Participante 10 cuando dice:

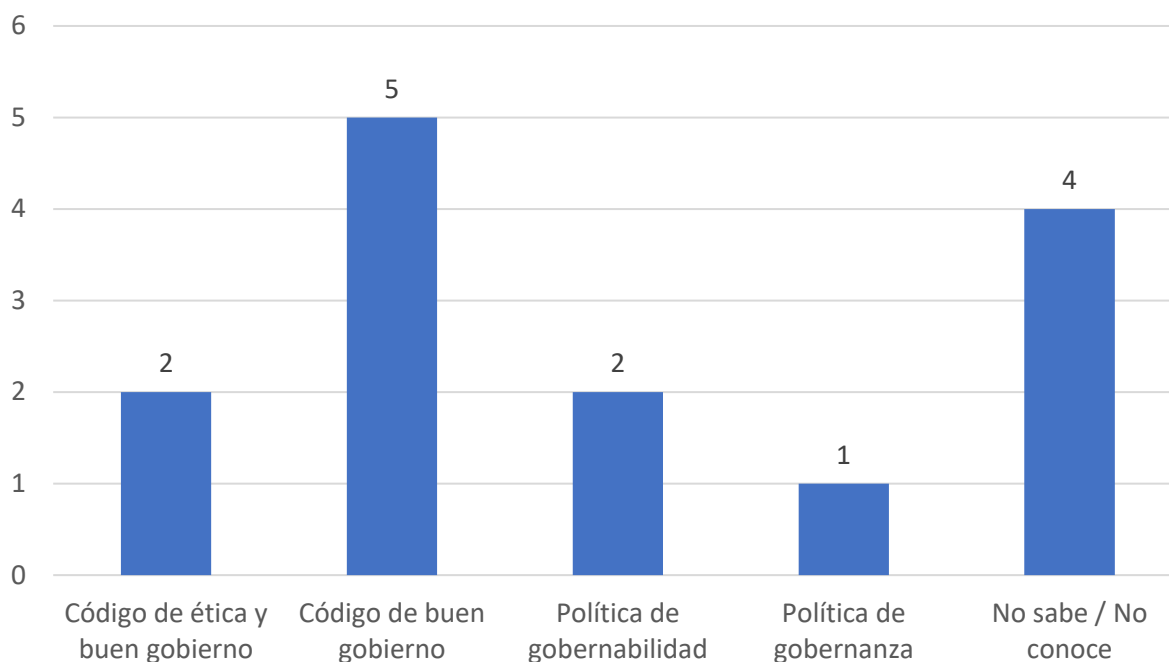
A través de la autonomía les permite dar como una personalidad a una institución, y esa personalidad, pues se logra definiendo, líneas de gestión o características específicas, entonces, por ejemplo, aunque hay cosas que no están escritas, una institución puede ser un poco más académica y otras pueden ser un poco más como una empresa

Es decir, la autonomía le permite a las instituciones generar ese aspecto diferenciador en correspondencia con su carácter académico, naturaleza jurídica, identidad y misión institucional.

En el marco de la autonomía, las IES tienen la libertad de emitir su normativa, por lo cual la P7, se orientó a esta subcategoría. Al consultar a los encuestados sobre la existencia de una política de buen gobierno, o código de buen gobierno, o el que haga sus veces al interior de las instituciones, lo característico fue que el 75% de los participantes que contestaron no conocerla, tenían cargos académicos. Según las entrevistas, la mitad de las IES participantes cuentan con un código de buen gobierno, mientras que en las otras lo denominan

código de ética y buen gobierno, política de gobernanza y política de gobernabilidad.

Figura 6. Denominaciones de la normativa de gobernabilidad en las IES



De la información obtenida en la entrevista, no fue posible contrastar la información de las IES 3, 6 y 7, dado que en las páginas web no se encontró la información que los entrevistados indicaron que la IES tenía al respecto.

Al realizar la P8, sobre la razón o fuente de construcción del documento, se evidenció que 6 personas indicaron que el documento existía desde antes de que el MEN expidiera el Decreto 1330 y el Acuerdo 02 del CESU de los años 2019 y 2020, respectivamente. Tres de esos documentos han estado o están en proceso de actualización, con el fin de garantizar que los mismos se acojan a los lineamientos de la norma nacional. Adicionalmente, cuatro documentos se han formulado como respuesta al cumplimiento institucional para poder presentar condiciones institucionales, según el Decreto 1330 de 2019 o la solicitud de

Acreditación institucional. Solo dos documentos, han sido respuesta de los procesos de autoevaluación institucional y de mejora continua.

En cuanto a la pregunta P10, se pudo evidenciar que en términos generales los objetivos de calidad planteados por las IES, ya sea desde los PEI, o desde los Planes de desarrollo, teniendo como referente el PEI y la Misión institucional, se plantean, teniendo en cuenta no solo la autonomía y las proyecciones institucionales, sino que también se hace desde la perspectiva de la mejora, frente a las posibles recomendaciones que haga el Ministerio de Educación Nacional en cabeza de CONACES o el CNA, tal como lo indicó el Participante 2 en su respuesta:

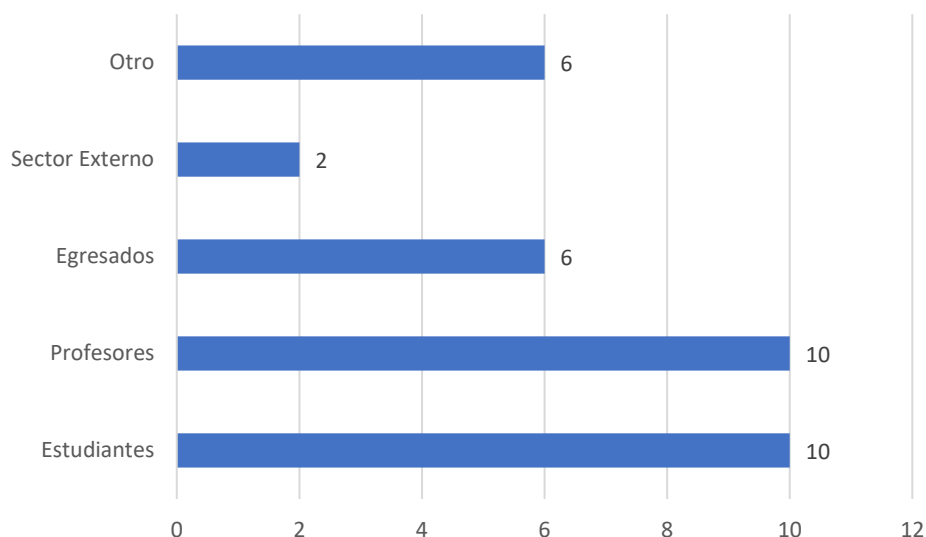
Digamos que si bien el proyecto educativo institucional surge cierto, dentro de esa autonomía institucional y de los principios que rigen a esta Universidad para la prestación del servicio educativo, nosotros no estamos ajenos a que en el marco de esa evaluación externa que nos hace los órganos asesores del Ministerio de Educación Nacional, nosotros podamos, dentro de los planes de mejoramiento, incluir esas recomendaciones a futuro para mejorar, digamos, el funcionamiento de la Universidad.

Frente a la pregunta, P11 llama la atención que de los tres participantes de la IES 8, cada uno dio una denominación distinta al máximo órgano de gobierno, siendo el participante de cargo administrativo quien tuviera la razón con el nombre de dicho órgano colegiado de la institución, frente a las respuestas de las dos participantes con cargos académicos.

De las 10 IES consultadas, solo hubo unanimidad en la participación de estudiantes y profesores en los máximos órganos de gobierno, mientras que solo

seis IES contemplan la participación directa de un representante de los egresados; dos, contemplan la participación del sector externo y seis invitan a otros estamentos internos o externos como los representantes de los decanos, exrectores, representantes de los administrativos, entre otros.

Figura 7. Partes interesadas que participan en lo máximos órganos colegiados de las IES



La IES que desde los Estatutos tiene mayor participación de las partes interesadas en el máximo órgano de gobierno, es la IES 3, quien adicionalmente contempla la invitación de expertos en casos necesarios.

Frente a las nuevas prácticas de buen gobierno implementadas por las IES, posteriores a la expedición del Decreto 1330 de 2019 y del Acuerdo 02 del 2020, se puede rescatar las siguientes que aportan directamente al desarrollo de la gobernanza:

- Implementación de un reglamento de deliberación en los órganos colegiados de la IES.

- Articulación de las políticas institucionales hacia la implementación y evaluación de los resultados de aprendizaje.
- Socialización de los informes de gestión institucionales a través principalmente de las páginas web.

Implementación o mejora de herramientas para la toma de decisiones, especialmente con datos cuantitativos (indicadores).

- Incluir en los máximos órganos de gobierno a las partes interesadas, especialmente egresados que no tenían representación en los mismos.

En cuanto a la pregunta P15, hubo unanimidad en considerar que la rendición de cuentas no va en contravía de la autonomía universitaria; es más, en su gran mayoría consideran que el proceso de rendición de cuentas le aporta a la autonomía universitaria. Sin embargo, las respuestas no consideran en su totalidad, los principios generales de la rendición de cuentas como lo es principalmente el del diálogo con las partes interesadas, dado que algunos de los entrevistados, consideran que en el marco de esa autonomía se pueden determinar los mecanismos de rendición de cuentas, es decir, qué se va a informar, a quiénes y cómo, con lo cual, es posible que los procesos de rendición de cuentas bajo estos lineamientos, se queden cortos y los actuales informes de gestión que se presentan al interior de las IES a las cabezas máximas de la institución, se les cambie el nombre y se presenten como rendición de cuentas, sin entablar un diálogo directo con las partes interesadas que permita una retroalimentación en el proceso.

Algo importante y para resaltar frente a esta última pregunta, es que se hizo énfasis en que la educación es un servicio público y como tal, hay que presentarle a la sociedad informes, en los cuales, se indiquen los resultados frente a la gestión realizada a nivel institucional, para garantizar la oferta académica que ha sido autorizada por el Ministerio de Educación Nacional.

Cuando se realiza el análisis de la Gobernanza por tipología de las IES con los resultados obtenidos del software SPAD, del módulo de *Characteristics words/segments*, se obtienen las tablas de las palabras o segmentos más utilizadas por los entrevistados. En las siguientes tablas se presentan los resultados filtrados y organizados por frecuencia, dejando las palabras más significativas y que aportan a la investigación, dado que se eliminan artículos, adjetivos, adverbios, entre otros.

Tabla 14. Vocabulario de palabras por Tipología de IES

Institución_Universitaria

Words	Internal percentage	Global percentage	Internal frequency	Global frequency
estudiante	0,4	0,3	42,000	68,000
profesor	0,3	0,2	34,000	53,000
cada	0,3	0,2	31,000	44,000
universidad	0,2	0,5	28,000	131,000
función	0,2	0,1	23,000	26,000
gobierno	0,2	0,3	22,000	86,000
institucional	0,2	0,4	21,000	108,000
formar	0,1	0,0	9,000	9,000
problema	0,1	0,0	9,000	10,000
empresa	0,1	0,0	9,000	10,000
empresarios	0,1	0,0	7,000	7,000
gente	0,1	0,0	7,000	7,000
ministerio	0,0	0,1	4,000	26,000

Universidad

Words	Internal percentage	Global percentage	Internal frequency	Global frequency
-------	---------------------	-------------------	--------------------	------------------

Words	Internal percentage	Global percentage	Internal frequency	Global frequency
universidad	0,7	0,5	103,000	131,000
institucional	0,6	0,4	87,000	108,000
gobierno	0,4	0,3	64,000	86,000
estudiante	0,2	0,3	26,000	68,000
educativo	0,2	0,1	25,000	32,000
ministerio	0,2	0,1	22,000	26,000
profesor	0,1	0,2	19,000	53,000
alrededor	0,1	0,1	17,000	18,000
ley	0,1	0,0	11,000	11,000
empresa	0,0	0,0	1,000	10,000
problema	0,0	0,0	1,000	10,000

Fuente: Software SPAD

Es claro que las instituciones universitarias están más enfocadas en mejorar los procesos académicos para obtener la acreditación de sus programas e institucional, y ello las lleva a tener más en el centro de los procesos, no solo académicos sino de gobernanza, a los estudiantes; mientras que las universidades que tienen procesos más maduros de aseguramiento de la calidad, ven la gobernanza más desde la institucionalidad propiamente dicha.

Análisis de la Calidad

Al revisar las respuestas de cada uno de los participantes de las entrevistas, frente a las preguntas relacionadas con la Calidad, así como el análisis documental realizado, se pudo evidenciar y tal como lo muestra el discurso de las entrevistas, que así como el concepto de la calidad es polisémico, la percepción o concepción al interior de las IES, también lo es, y en la respuesta tiene influencia la tipología de IES en la que se trabaja, el rol que se desempeña al interior de la misma y si la IES está o no acreditada.

Por ejemplo, al preguntar por el término de gobernanza, la nube de palabras generada con la respuesta de los administrativos es diferente a la de los académicos como se presenta a continuación:

Figura 8. Nube de palabras con la respuesta de los administrativos frente al término gobernanza



Figura 9. Nube de palabras con la respuesta de los académicos frente al término gobernanza



Como se evidencia, el discurso, frente al concepto o el conocimiento del término Gobernanza, está más enfocado a la participación de la sociedad en la toma de decisiones en los cuerpos colegiados para el personal con funciones académicas, mientras que para los administrativos, el concepto está más relacionado con la calidad institucional y las estructuras institucionales que se presentan en los estatutos de las IES.

En el caso del concepto de Calidad, orientado a la educación superior, tal como lo concluyen Clara y Vega (2021), al afirmar que “las percepciones de los diversos actores categóricos son divergentes y varían según el contexto donde se desarrollan, lo cual indica que aun estudiando a los principales actores universitarios, la educación de calidad es polisémica” (p.2), en el estudio se evidenciaron diversas vertientes de concepto de calidad:

- Cumplimiento de la misión

- Cumplimiento de lo normativo establecido por el Ministerio de Educación Nacional
- Mejoramiento continuo
- Cumplimiento de criterios o necesidades establecidas por la sociedad

Es pertinente en este punto, retomar las palabras de la participante 8 frente al concepto de calidad, y es que ella, más allá de ver la calidad desde lo institucional y sus procesos, lo ha definido desde el producto final diciendo: “entonces la calidad tiene que ser el mejor producto, entregarle el mejor producto a la sociedad en cuanto a un ser humano capaz de responder como ciudadano y como profesional”.

Referente a la pregunta P4, que está articulada con la P9, se presentó una notoria convergencia entre los participantes, al indicar que la articulación de la misión y la autonomía al interior de las IES se evidenciaba desde la misión o el PEI, dado que es desde allí donde se propone formar futuros profesionales con calidad, es decir, desde la formulación de la misión en el marco de la autonomía universitaria, se crea el primer compromiso con la calidad, enfocado a entregar profesionales de calidad; y el PEI es el documento que, en palabras de la participante 9, “es más como una sombrilla” que da línea institucional para el desarrollo de las funciones sustantivas principalmente, pero también, presenta el marco normativo en temas de calidad y diferentes procesos de apoyo a nivel de las IES.

Todas las IES confirmaron tener un sistema interno de aseguramiento de la calidad; lo diferente es cómo opera cada uno. Por ejemplo, en el caso de la IES 3, el sistema es el encargado de los procesos de autoevaluación, tiene un componente de información que soporta los procesos de autorregulación alrededor de los reportes estadísticos de desempeño académico, deserción, seguimiento a los graduados, maneja lo referente a los procesos de registro calificado nuevos, para renovación o modificación, y un componente de fomento con el sector externo. Por su parte, para la IES 7, el sistema interno de aseguramiento de la calidad está compuesto por el Modelo Institucional de Planeación y Gestión (MIPG), el modelo de control interno (MECI), el modelo de autoevaluación y acreditación y como eje transversal, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

De esta manera, se evidencia la diversidad de modelos que se pueden tener, cada uno respondiendo desde su filosofía institucional a su concepto de calidad, y garantizando la mejora continua institucional, como objetivo primordial del sistema interno de aseguramiento de la calidad.

La principal respuesta a la pregunta P6, fue mediante los procesos de autoevaluación, toda vez que desde el Acuerdo 02 del 2020, en los lineamientos para acreditación institucionales se establece el Factor 1. Identidad institucional, en el cual se evalúa la coherencia y pertinencia de la misión. Normalmente, las IES asumen los lineamientos del CNA para los procesos de autoevaluación institucional, por lo cual, es bajo estos procesos de autoevaluación que se mide el cumplimiento de la misión.

Adicionalmente, algunas IES (IES 1, IES 2, IES 10 e IES 11), mencionaron realizar la evaluación del cumplimiento de su misión, a través de indicadores de medición implementados en los planes de desarrollo.

En cuanto a la pregunta P14, los entrevistados consideran, en términos generales, que el gobierno institucional más que garantizar *per se* la calidad, la fomenta desde los lineamientos, las políticas y los recursos que se destinan para el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación. Adicionalmente, al implementar mecanismos de gobernabilidad y gobernanza, al fomentar la participación de las partes interesadas en las tomas de decisiones, se genera un proceso de mejora continua y autorregulación que finaliza en la mejora de la calidad institucional.

Análisis de la Gobernanza

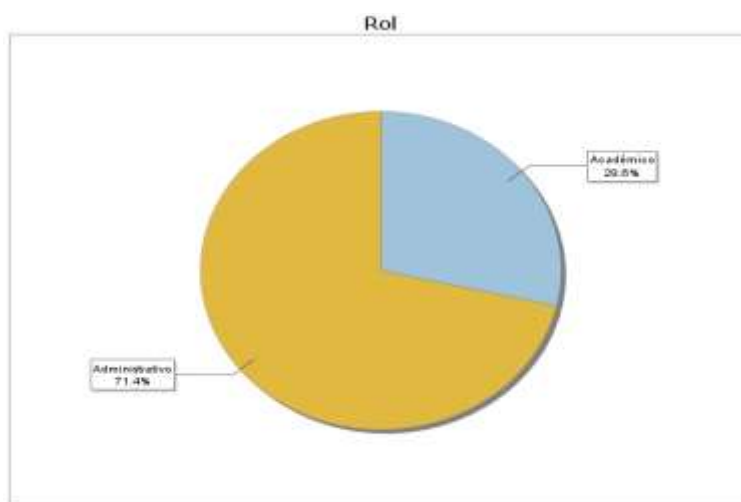
Para realizar el análisis global de la gobernanza, se toman los resultados obtenidos del software SPAD, el cual, por medio de módulos interconectados y posteriormente configurados, nos fueron generando resultados muy importantes para comprender las convergencias y divergencias de la Gobernanza en la Educación superior.

El primer resultado que se obtiene al correr la base de datos con las respuestas de las entrevistas en el software, son las estadísticas estándar o resultados descriptivos de la base de datos, en la cual, se obtiene la siguiente información relacionada con las variables categóricas que se asociaron a las preguntas para el análisis, y que ya fueron descritas anteriormente.

Tabla 15. Estadísticas del software SPAD por variable Rol**Rol**

Categories	Counts	Percentages	% expressed
Académico	4	28,6	28,6
Administrativo	10	71,4	71,4
Overall	14	100,0	100,0

Fuente: Software SPAD

Figura 10. Participación en la entrevista por variable Rol

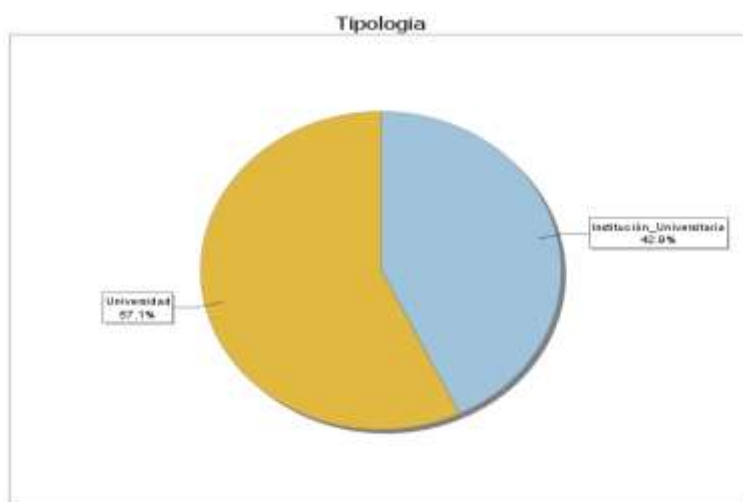
Fuente: Software SPAD

Tabla 16. Estadísticas del software SPAD por variable Rol**Tipología**

Categories	Counts	Percentages	% expressed
Institución_Universitaria	6	42,9	42,9
Universidad	8	57,1	57,1
Overall	14	100,0	100,0

Fuente: Software SPAD

Figura 11. Participación en la entrevista por variable Tipología



Fuente: Software SPAD

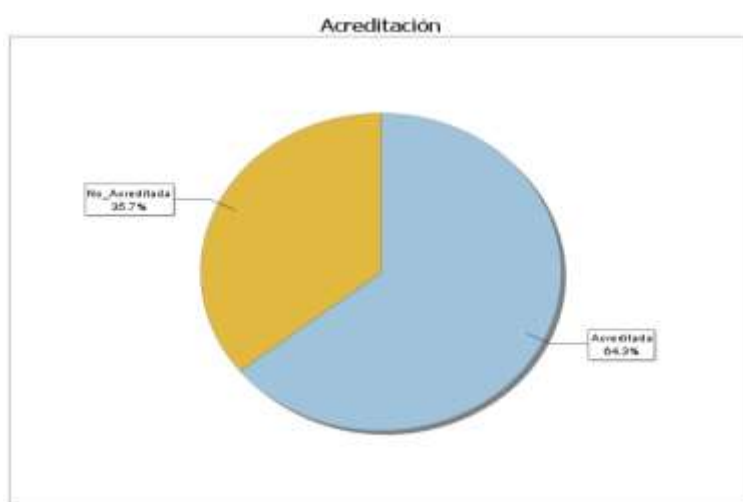
Tabla 17. Estadísticas del software SPAD por variable Acreditación

Acreditación

Categories	Counts	Percentages	% expressed
Acreditada	9	64,3	64,3
No_Acreditada	5	35,7	35,7
Overall	14	100,0	100,0

Fuente: Software SPAD

Figura 12. Participación en la entrevista por variable Acreditación

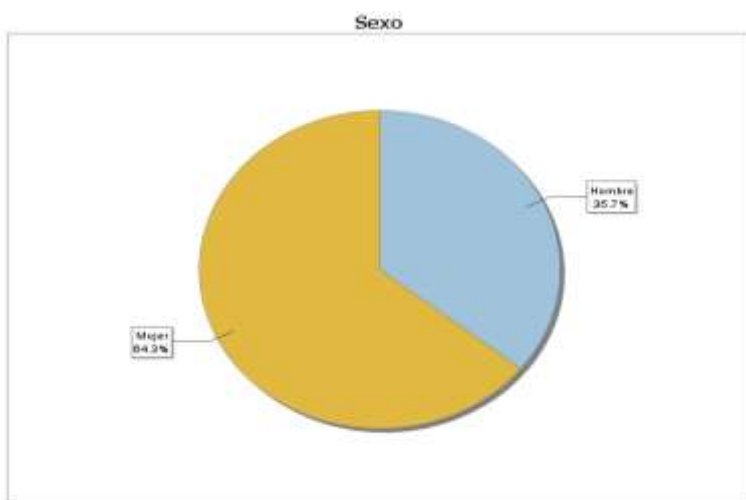


Fuente: Software SPAD

Tabla 18. Estadísticas del software SPAD por variable Sexo

Sexo			
Categories	Counts	Percentages	% expressed
Hombre	5	35,7	35,7
Mujer	9	64,3	64,3
Overall	14	100,0	100,0

Fuente: Software SPAD

Figura 13. Participación en la entrevista por variable Sexo

Fuente: Software SPAD

En cuanto al vocabulario de palabras, el software nos presenta las palabras por longitud y frecuencia de uso, que más se fueron empleadas por los entrevistados en sus respuestas. Luego de organizar y realizar un filtro, se presentan las palabras más representativas del ejercicio.

Tabla 19. Estadísticas del software SPAD de las palabras más utilizadas por los entrevistados

Number	Used words	Frequencies	Lengths
391	Calidad	194	7
2792	universidad	131	11
1527	Institución	112	11
1528	institucional	108	13
323	autonomia	90	9

Number	Used words	Frequencies	Lengths
1350	Gobierno	86	8
963	Educación	81	9
318	autoevaluacion	69	14
1816	Misión	66	6
1342	Gestión	64	7
2596	Sistema	64	7
1530	instituciones	59	13
583	Consejo	57	7
1896	Nosotros	57	8
842	Desarrollo	51	10
1167	estudiantes	51	11
2220	Proceso	51	7
702	Cuentas	50	7

Fuente: Software SPAD

De la tabla anterior, se infiere que para los entrevistados el proceso de gobernanza está estrechamente relacionado con los procesos de calidad que se viven al interior de las instituciones, pero que nacen de la autonomía de cada una de las instituciones. Estas palabras nos permiten identificar los contextos en las que son utilizadas cada una, como es el ejemplo de la palabra calidad que fue utilizada 194 veces (ver Anexo 2), por los diferentes entrevistados.

Asimismo, estas palabras nos permiten identificar los segmentos con los cuales se va a trabajar la tabla léxica agregada de contingencia. El resultado de los segmentos repetidos seleccionados para el estudio es:

Tabla 20. Estadísticas del software SPAD de segmentos repetidos

Segment	Count	Number of words
buen gobierno	36	2
rendicion de cuentas	36	3
la misión	35	2
educacion superior	35	2
aseguramiento de la calidad	25	4
consejo superior	24	2
proyecto educativo	24	2

Fuente: Software SPAD

Los segmentos que se seleccionaron son aquellos que desde el análisis de las entrevistas y desde los resultados del software, se considera que están relacionados o aportan, de alguna manera, a la formulación de una propuesta de implementación de la gobernanza en la educación superior.

Para finalizar el análisis, luego de la tabla léxica de contingencia, se graficó el plano factorial para representar las relaciones entre las palabras. Al analizar el plano factorial, se encuentran dos ejes diferenciados por la agrupación de los datos, los cuales se denominaron: Eje 1. Enfoque del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, Eje 2. Política de gobernabilidad. El Eje 1 explica el 43,1% de la variación del vocabulario, mientras que el eje 2 explica el 36,6%.

Tabla 21. *Tabla factorial obtenida con el software SPAD*

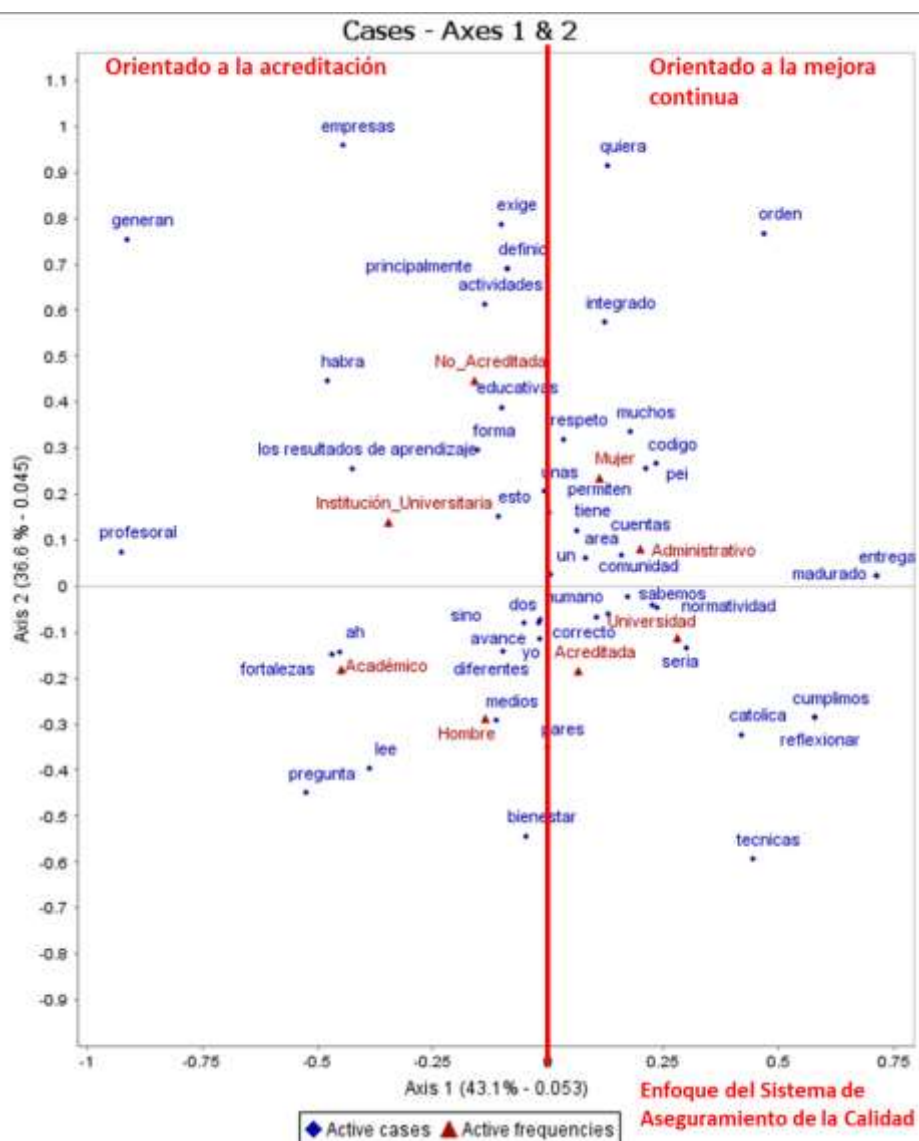
Cloud variance (matrix trace): 0.123

Axis	Variance of the axis (eigenvalue)	% of explained variance	Cumulated % of explained variance	Retained according to Kaiser's criterion	Retained according to Malinvaud's criterion
1	0,053	43,1	43,1	X	X
2	0,045	36,6	79,7	X	
3	0,015	12,0	91,7		
4	0,010	8,3	100,0		
5	0,000	0,0	100,0		
6	0,000	0,0	100,0		
7	0,000	0,0	100,0		
Total	0,123	100,0	100,0		

Fuente: Software SPAD

El primer plano factorial explica el 43,1% de la varianza y se encuentran dos factores: Sistema de Aseguramiento de la Calidad orientado a la acreditación y Sistema de Aseguramiento de la Calidad orientado a la mejora continua.

Figura 14. Definición del eje 1 del plano factorial



La diferenciación entre los dos enfoques está, no solo en el procedimiento y el compromiso que tienen las instituciones con los resultados, sino en la participación que tiene la comunidad académico administrativa dentro de los Sistemas de Gestión de Calidad.

Inicialmente las IES buscan acreditar sus programas cumpliendo los lineamientos que emite el CNA para tal fin, sin importar los costos o riesgos que dicho proceso implique para el programa y para la institución; en este caso, se

estaría incurriendo en un Sistema de Aseguramiento de la Calidad enfocado en la Acreditación.

Para cumplir con dicha finalidad de acreditar un programa, las IES, mal entendiendo los lineamientos emitidos por el CNA, sin importar el nivel de formación del programa y su misión, contratan profesores con la más alta formación, mejoran las condiciones de calidad del programa en términos de medios educativos, arreglan la infraestructura física, y todo esto se hace *ad portas* de las visitas del CNA, de tal manera que se puedan evidenciar las condiciones de alta calidad de los programas, procesos que se hacen repetitivos cada vez que se tiene una visita, sin tener presente el costo financiero que puede implicar no solo para el programa sino para la institución mantener esos cambios en el tiempo.

Igual pasa con las renovaciones de los registros calificados, los programas académicos, un año antes, ejecutan las acciones que sean necesarias para poder garantizar el cumplimiento de las condiciones de calidad del Decreto 1330 de 2019 y poder así continuar ofertando el programa por otros siete años.

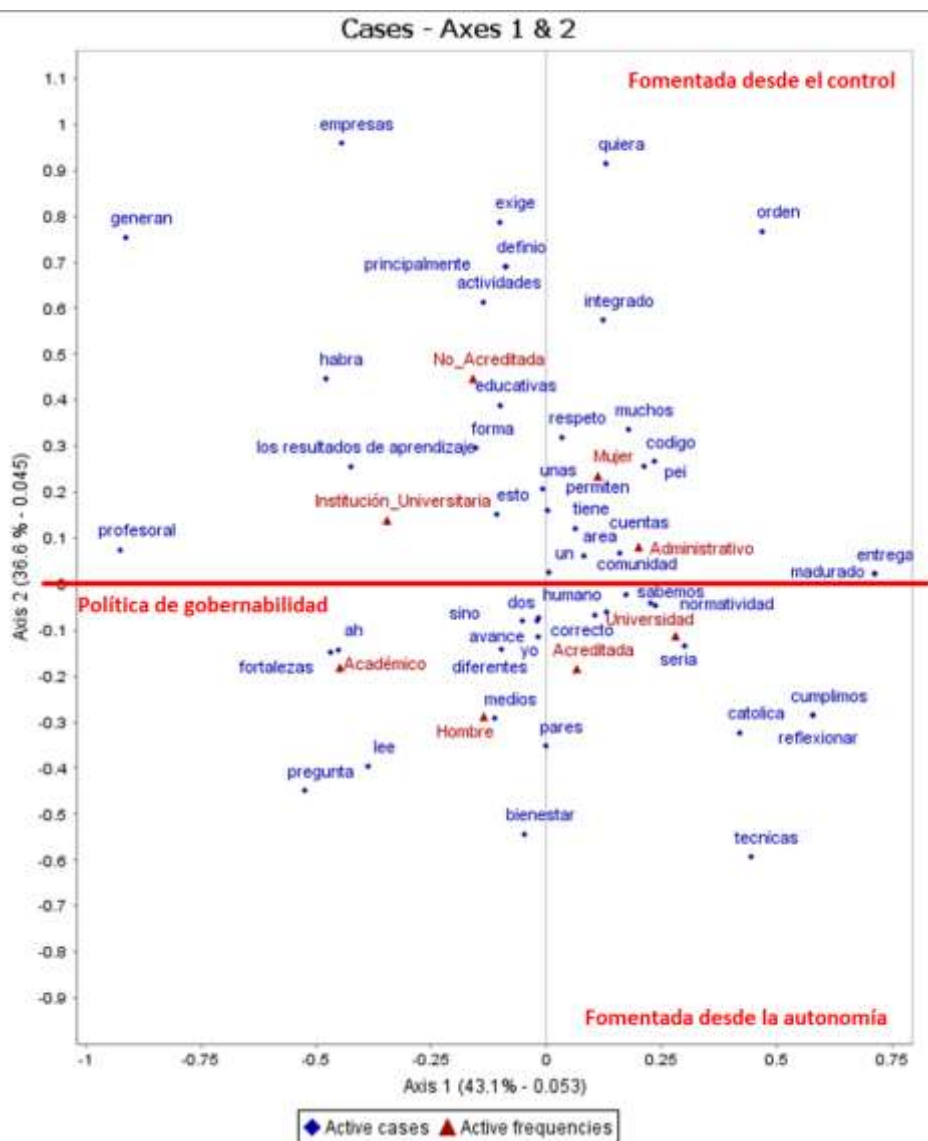
En el otro lado, están los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad que tienen un enfoque de mejoramiento continuo, que se trazan verdaderos planes de acción orientados a la mejora de los programas a corto, mediano y largo plazo, que realizan periódicamente ejercicios de autoevaluación y están en constante medición de los cambios en el contexto interno y externo para poder reaccionar a los mismos.

Normalmente, son las instituciones de mayor tradición y que llevan varios ejercicios de autoevaluación institucional las que llegan a este punto, dado que articulan sus ejercicios de mejoramiento continuo con sus planes de desarrollo, de

tal manera que en la medida que van mejorando, van cumpliendo sus propósitos a corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, el eje 2, que explica el 36,6% de la varianza, está enmarcado por la Política de gobernabilidad

Figura 15. Definición del eje 2 del plano factorial



Como se pudo evidenciar en el análisis del discurso de los participantes, algunas IES fomentaron sus Políticas de Gobernabilidad o Códigos de buen gobierno o el que haga sus veces, a partir de la expedición del Decreto 1330 de

2019, de obligatorio cumplimiento en el marco de la Política de Aseguramiento de la Calidad para la Educación Superior, dado que es el que reglamenta el Registro calificado de los programas académicos de educación superior, que trata la Ley 1188 de 2008, con relación a las condiciones de calidad institucionales y de los programas.

Posteriormente, y en un acto que el sector educativo venía pidiendo a gritos desde hace varios años, salió el Acuerdo 02 del 2020 del CESU, el cual actualizó los lineamientos de acreditación, tanto institucionales como de programa, con el valor agregado de que los mismos están articulados con las condiciones de calidad de las que trata el Decreto 1330 de 2019, motivo por el cual los programas y las instituciones ya no tienen que entablar diferentes procesos para garantizar la calidad de sus procesos académicos y formativos.

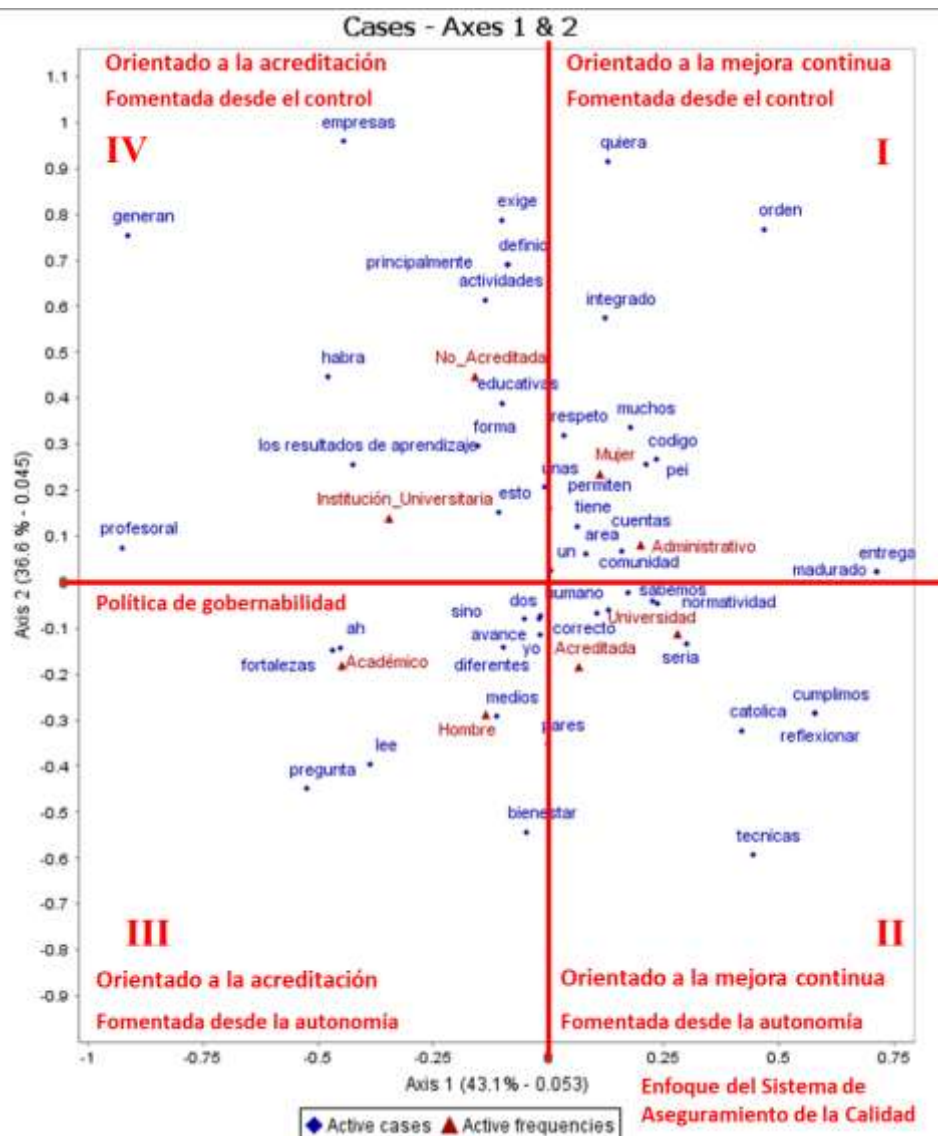
Tanto el Decreto 1330 de 2019, como el Acuerdo 02 del 2020, incluyeron dentro de su marco normativo, la medición y evaluación del buen gobierno en las Instituciones de Educación Superior, así como la interacción con sus partes interesadas y sus procesos de rendición de cuentas, entre otros elementos que se incluyeron en estos marcos normativos.

Por otro lado, están las políticas de gobernabilidad que fueron expedidas, generalmente desde antes de la expedición del marco normativo, las cuales se dieron desde la autonomía de las instituciones, ya sea por la madurez de sus procesos administrativos y de gobierno, o como es el caso de la IES10, que hace parte de un conglomerado industrial que lleva años en el mercado, implementado buenas prácticas administrativas y las llevaron a cabo en la IES, o el caso de la IES 3, que hace parte de una comunidad religiosa, la cual, dentro de sus procesos

administrativos a nivel mundial, implementó las buenas prácticas administrativas y con ello, el código de ética y buen gobierno.

Al realizar la mirada del plano factorial en su totalidad, se observan cuatro cuadrantes con el vocabulario más utilizado, de acuerdo con las variables categóricas que se utilizaron para el estudio

Figura 16. Plano factorial resultado del AEDT aplicado a las entrevistas



El cuadrante I, se encuentra orientado a los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad orientados al mejoramiento continuo, pero desde una perspectiva de

control, para lo cual, las IES se apalancan en los Proyectos Educativos Institucionales como marcos normativos internos y desde un entorno administrativo, se entabla la interrelación con la comunidad, siempre en el marco del respeto.

Lo anterior, corresponde desde la descripción de los participantes de las IES1, la IES 2, la IES 7, la IES 8 y las IES 9, que si bien ven en los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad sistemas robustos y autónomos, según sus discursos, los mismos se apalancan en los resultados de los procesos de acreditación que han adelantado ante el CNA, por lo cual, las mejoras, aunque en un ambiente de autonomía, responden a las recomendaciones del ente certificador.

El cuadrante II presenta resultados orientados a los sistemas de aseguramiento de la calidad orientados a la mejora continua, pero su política de gobernabilidad se ha dado desde el enfoque de la autonomía institucional, lo que ubica a las IES con un dominio del saber normativo que, acompañado de la técnica, le facilitan la reflexión académica para mejorar los procesos.

En este cuadrante vemos resultados más desde la institucionalidad; por lo cual, se ubican las Universidades Acreditadas, lo que enmarcaría en una coherencia contextual, dado que las mismas, con la expedición de los marcos normativos del Registro Calificado y de Acreditación, han iniciado reestructuraciones académicas, como es el caso de la IES 5, que reformó su estructura organizacional e incluyó una Vicerrectoría de programas, con el fin de velar por la pertinencia y la proyección académica, a través de estudios de mercado a nivel nacional e internacional.

En este cuadrante, también se puede encontrar el discurso de la IES 3, la cual realiza ejercicios de reflexión para fortalecer los procesos académicos desde su autonomía e identidad como IES Católica. Igualmente, se puede ubicar la IES 4, quien considera que la prestación del servicio educativo responde a un mandato constitucional, que exige que se preste en condiciones de calidad, evidenciando una vocación institucional de prestar el servicio con calidad basado mucho en el tema de la cultura del mejoramiento continuo y en los procesos de autoevaluación y autorregulación institucional.

En el cuadrante III, se posicionan los resultados, cuyos Sistemas de Aseguramiento de la calidad están orientados a la acreditación y su política de gobernabilidad está fomentada desde la autonomía. En este cuadrante se ubican las IES con un perfil académico, a las cuales se les destacan los avances en los procesos académicos y de bienestar de la comunidad.

En este cuadrante se podría ubicar la IES 6, que en el marco de la implementación de la política de gobernabilidad incluyó la participación del representante de egresados en el Consejo Superior, así como realizó la actualización de los reglamentos del estudiante y de los profesores.

Por último, en el cuadrante IV se encuentran las IES cuyo Sistema de Aseguramiento de la Calidad está orientado a la acreditación y su política de gobernabilidad está fomentada desde el control. Asimismo, el perfil de estas IES está centrado en procesos educativos con énfasis en el desarrollo de resultados de aprendizaje, en la comunidad de profesores y su relación con el sector externo.

En este cuadrante, se puede ubicar la IES 10, la cual trabaja por obtener la acreditación de los programas y por su naturaleza e identidad institucional, tiene un trabajo interesante en el relacionamiento con el sector productivo.

Capítulo 6.

Propuesta

En este capítulo, el investigador presentará la propuesta de recomendaciones para la implementación de la gobernanza al interior de las IES, en el marco de la autonomía universitaria y respondiendo a las políticas públicas de calidad de la educación superior, cuyo propósito es el de establecer elementos de referencia para las IES que aún y en respuesta de los marcos normativos, deben o están en el proceso de implementación de la gobernanza, al interior de sus instituciones, pero no encuentran un referente de cómo hacerlo, por no ir en contra de la autonomía; pero aun así, deben cumplir con el marco normativo, en especial del Decreto 1330 de 2019.

La propuesta parte de la comprensión que se hizo de las convergencias y divergencias de las 10 IES que hicieron parte de la investigación, y de la identificación de las buenas prácticas de cada una de ellas. En consecuencia, la propuesta que se presenta, le aportará al cumplimiento del marco normativo del Decreto 1330 de 2019, al fortalecimiento de la educación superior como servicio público y motor de desarrollo social y económico del país, porque en el momento en el que las IES implementen o mejoren sus procesos de gobernanza, se abrirá un canal de diálogo bidireccional con sus partes interesadas, se iniciará una identificación de variables a mejorar, que conllevarán a mejores decisiones no solo administrativas sino también académicas que fortalezcan la calidad de la educación superior.

La propuesta se desarrollará desde dos enfoques: Un primer enfoque, son las recomendaciones generales para cualquier IES que en el marco del Decreto 1330 de 2019, desee implementar un óptimo modelo de gobernanza con sus implicaciones desde lo normativo y la autonomía institucional. El segundo enfoque responde al valor agregado que se requiere para los procesos de acreditación institucional, según los lineamientos del Acuerdo 02 de 2020.

Propuesta para cumplir con el marco normativo del Decreto 1330 de 2019 referido al gobierno institucional de las IES

El primer elemento a tener en cuenta en esta propuesta, es que la misma no se da como fórmula mágica para resolver posibles inconvenientes de gobernabilidad que puedan tener las IES; la propuesta que se presenta se hace para que con su implementación y las buenas prácticas administrativas, lideradas desde el compromiso de los máximos órganos de gobierno institucionales las IES identifiquen focos de mejora en su interior y hagan los ajustes que desde su identidad, autonomía y principios consideren pueden hacer.

El primer paso que debe realizar cualquier IES que desee mejorar sus procesos y en términos de gobernabilidad mejorar y dar respuesta a los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional, es un autodiagnóstico o autoevaluación, en la cual participen la mayor cantidad de partes interesadas de la institución.

En el caso puntual, en el que la IES no tenga en su marco normativo, identificadas las partes interesadas, se recomienda asumir las siguientes: estudiantes, profesores, personal directivo y administrativo, personal de apoyo,

egresados y el sector externo con el cual se tiene relacionamiento directo (empresas y el contexto cercano de ser posible).

En el proceso de autoevaluación, adicional a evaluar la percepción frente a la gobernabilidad de la IES, se recomienda realizar la revisión y evaluación de los siguientes documentos, bajo los criterios de existencia, actualización, aplicación y pertinencia, es decir, evaluar si los documentos existen, están actualizados, se aplican y si son pertinentes frente a los nuevos requerimientos globales de la educación superior. Los principales documentos a evaluar son: Estatutos generales, Proyecto Educativo Institucional y Organigrama. Esta revisión documental se recomienda realizarla mediante mesas de trabajo en la cual se cuente con el aporte de las partes interesadas, con el fin de recoger los mejores aportes en pro del fortalecimiento institucional.

Lo anterior se da en la medida en que los Estatutos de las IES son el timonel en términos normativos y estructurales para cualquier institución; por lo tanto, si desde los Estatutos se tiene algún impedimento para poder realizar un cambio o ajuste, por ejemplo, al organigrama, o a incluir la participación de representantes de las partes interesadas en los órganos colegiados de gobierno, la primera recomendación, siempre desde el marco de la autonomía y sin perder la identidad y filosofía institucional, realizar la actualización y ajuste de los Estatutos, de tal manera que sean documentos que permitan que la institución evolucione y se actualice en línea a las dinámicas y tendencias globales de la educación superior.

En la actualización de los Estatutos, se recomienda revisar si la misión sigue siendo vigente y pertinente, es decir, si por ejemplo formar ciudadanos

integrales y con valores sigue siendo mi valor diferencial como institución, o por el contrario debo generar desde mi identidad institucional un nuevo elemento que desde la misión identifique a mis futuros egresados, cuando se vinculen en el sector productivo como empleados o empleadores.

Igualmente, en la actualización de los Estatutos, se recomienda permitir (si no tienen participación actualmente), la participación de los representantes de estudiantes, profesores, egresados, miembros académicos y directivos de la IES, y del sector externo.

Teniendo clara la misión, debe realizarse la planeación de la institución a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, indica que los planes de desarrollo no pueden ser a cuatro o cinco años, porque posiblemente hasta dentro de cuatro o cinco años que empiece a tener egresados es que se va a ver el impacto de los mismos en el medio, lo que permitirá evaluar el impacto de los cambios que se están generando hoy. Por lo anterior, se recomienda realizar planes de desarrollo flexibles, y a los cuales, se les haga medición, seguimiento y ajustes de manera periódica, de tal manera que se pueda, a mediano plazo, ver los resultados esperados.

Se recomienda establecer una mesa de trabajo permanente, la cual se encargue de realizar la revisión de la normativa académica y administrativa de la institución, y bajo los criterios con los que se evaluaron los Estatutos, se evalúen y se propongan, de ser necesario, actualizaciones a los documentos. Esta mesa de trabajo es importante que cuente por lo menos, con la participación de un representante de cada parte interesada, identificada por la IES, para que las

actualizaciones que surjan, recojan la voz y den respuesta a las necesidades reales que como comunidad educativa se tienen.

Se recomienda implementar un proceso de capacitación y actualización permanente a las personas que hacen parte de los máximos órganos de gobierno, con el fin de que sus decisiones sean soportadas bajo los lineamientos institucionales y nacionales, y dando respuesta a necesidades nacionales e internacionales identificadas a nivel institucional.

Se recomienda establecer la Política de Gobernabilidad, o el Código de Ética y Buen Gobierno, o el que haga sus veces, bajo la denominación que la IES determine, en el cual se establezca, entre otros elementos: los lineamientos de las buenas prácticas de gobierno institucional, las partes interesadas de la IES y los mecanismos de rendición de cuentas (respetando los principios de la rendición de cuentas: claridad en la información, participación y retroalimentación).

Es importante que una vez se establezcan los mecanismos de rendición de cuentas, se determine la información que se va a presentar en dicho espacio a las partes interesadas. Es importante aclarar que la información que se presenta en estos espacios, se determine en el marco de la autonomía institucional; por lo tanto, no hay (a excepción de las IES de carácter oficial) información de obligatorio cumplimiento que se deba presentar en estos espacios. Sin embargo, es importante, en aras de los principios y de la transparencia de la información, que la IES trate de ser lo más profunda frente a la información a presentar, por ejemplo, partiendo del cumplimiento frente a lo propuesto en el Plan de Desarrollo Institucional y los posibles planes de mejoramiento que se estén ejecutando.

Es importante también, dejar claro que este espacio de rendición de cuentas no se crea para presentar solo los resultados positivos a nivel institucional y que se convierta en un comité de aplausos a la gestión académico-administrativa; por el contrario, se debe presentar eso en lo que tal vez la institución falló o no le fue tan bien, con el fin de obtener aportes de parte de la comunidad y poder establecer acciones de mejora. Otro punto importante es poner en contexto la información, es decir, con esos resultados tan buenos a nivel institucional, qué se logró desde lo social, y económico a nivel no solo de la IES, sino en términos generales de la comunidad.

Por último, se recomienda implementar un sistema de información que permita tomar decisiones basadas en cifras claras, concretas, precisas y actualizadas, y no bajo supuestos o bajo incertidumbre. El sistema de información debe presentar, además de las variables tradicionales que se reportan en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), presentar indicadores de medición del Plan de Desarrollo, y los otros que la IES considere estratégicos para la toma de decisiones.

Como se dan cuenta, la propuesta presentada, no pretende estandarizar a las IES y que pierdan su autonomía e identidad; por el contrario, lo que se pretende es que en el reconocimiento de esa identidad institucional y reforzando la autonomía, se generen cambios en pro del mejoramiento institucional.

Igualmente, esta propuesta tampoco pretende establecer orientaciones en términos ni académicos ni financieros, dado que como se planteó desde el principio, el campo del conocimiento de la gobernanza en la educación superior comprende la coexistencia activa de los elementos de gobierno, con las

condiciones y recursos de gobernabilidad; sin embargo, la finalidad no ha sido transformar desde la gobernabilidad (entendida como los recursos y condiciones necesarias para poder cumplir con las tareas designadas), sino desde la revisión de los elementos constitutivos del gobierno institucional, las políticas, las estructuras y los procesos, los cuales se orientan al cumplimiento de la misión por medio del Proyecto Educativo Institucional, con un enfoque participativo de sus partes interesadas.

Lo novedoso de la presente propuesta, está en la posibilidad de recopilar información de 10 IES que, con sus buenas prácticas, cuentan con Sistemas internos de aseguramiento de la calidad maduros, las cuales han venido dando respuesta a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional desde su experiencia y trayectoria, han construido sus marcos normativos, en algunos casos, como respuesta a los requerimientos externos; en otros, como acto voluntario de mejora continua, liderado desde las instancias más altas a nivel institucional, como Asambleas, Consejos, o Salas de Gobierno.

Propuesta para cumplir con los lineamientos de Acreditación Institucional del Acuerdo 02 de 2020

A parte de las recomendaciones ya establecidas para el cumplimiento del Decreto 1330 de 2019, las IES que deseen dar respuesta a lo requerido por los lineamientos del CESU en el Acuerdo 02 de 2020, frente a Buen gobierno y máximo órgano de gobierno, deben fortalecer sus procesos con la implementación de un gestor documental que le permita guardar la evidencia y llevar la trazabilidad de las decisiones que se toman a nivel institucional, es decir, que permita hacer

seguimiento y medir el impacto de las decisiones administrativas que se toman no solo en cuanto lo académico, sino también en lo administrativo.

En este gestor documental, se deben almacenar los actos emitidos por los cuerpos colegiados (acuerdos, resoluciones, lineamientos, entre otros) y debe permitir la publicación de aquellos que no conlleven información de alto valor para la institución o denominada clasificada o con reserva del sumario.

Se recomienda articular los procesos de planeación institucional con los procesos de mejora continua, de tal manera que todas las acciones de mejora, aporten al cumplimiento de las metas estratégicas institucionales. Esta articulación se debe evidenciar también en la formulación de indicadores de gestión, de tal manera que se mida no solo el cumplimiento de la gestión anual, sino que se mida el cumplimiento estratégico a corto, mediano y largo plazo.

Dentro del sistema de gestión de indicadores, se recomienda implementar la medición de impacto de las funciones sustantivas, de tal manera que no se mida solo la gestión de las actividades, sino el impacto que las mismas tienen en la comunidad o en la sociedad en general.

Conclusiones.

El objetivo de esta investigación fue comprender las convergencias y divergencias que se presentan durante la implementación de gobernanza de las IES, en el marco de la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior, con el fin de reflexionar sobre el impacto de la gobernanza sobre el principio de autonomía universitaria.

El estudio de la implementación de la gobernanza frente a la autonomía universitaria y la política pública de calidad en educación superior, es un proceso de investigación y reflexión que trajo consigo etapas de exploración documental y el acercamiento a sujetos de investigación (10 IES) estratégicos, cuyos aportes fueron interpretados de forma objetiva por el investigador.

Así las cosas, se considera coherente presentar las conclusiones y los resultados de la investigación, empezando por los hallazgos respecto a la autonomía universitaria y la política pública de calidad de educación superior en Colombia.

En cuanto al contenido y entendido de la autonomía universitaria, se puede decir que la Corte Constitucional ha sido clara y reiterativa en que esta tiene límites, está sujeta a la vigilancia y no es un máxima en cuanto que los derechos fundamentales, como el derecho a la educación y el derecho al trabajo, entre otros, pueden limitar la autonomía de las IES.

Por tanto, es importante resaltar que la autonomía universitaria tiene una interpretación constitucional en dos direcciones; por un lado, se refiere a la facultad de las IES para determinar la ideología con la que se fundan su misión y

visión, para de allí, elaborar sus proyectos educativos, filosóficos y la forma de servir a la comunidad y cumplir las expectativas educativas del Estado sobre las universidades. En otro sentido, la autonomía universitaria es entendida como la capacidad propia de las IES para dotarse de su propia organización, sus roles, funciones y otras facultades, en las que se pueden enumerar: 1) Creación y modificación de estatutos, 2) Establecer mecanismos de elección y determinación de tiempos de duración de los periodos de los directivos, 3) Selección y admisión de estudiantes, 4) Selección y admisión de docentes y administrativos, 5) Elaboración y aprobación de presupuestos, y 6) Administración de sus propios recursos.

Desde la perspectiva de los diferentes autores consultados (Hernández, Aguilera, Muñoz, Martínez-Barrios), la autonomía, como principio constitucional se ha desdibujado en la práctica, inicialmente por el interés de culto, credo, ideología o mercado, lo que ha conllevado a que las universidades decidan sus destinos, dejando de lado los conflictos de desigualdad y exclusión social por los impactos de la globalización y el desajuste entre el mercado laboral y la educación superior.

Lo anterior es una muestra que el principio constitucional de la autonomía universitaria, de ninguna forma se puede entender como absoluto, por lo que su interpretación puede evaluarse, incluso en forma particular, tal y como se mostró en la construcción del marco legal de este informe de investigación, encontrando que las tensiones existentes de frente a la autonomía universitaria pueden presentarse por causa de creer que este principio es absoluto, pero ese mismo marco mostró las garantías que las Cortes han dado a las IES para que puedan

funcionar y el principio de autonomía universitaria también sea respetado como rector.

Por tanto, la autonomía universitaria se refiere a la adecuada correspondencia entre las situaciones jurídicas, objeto de regulación o gobierno y los ordenamientos que se hacen exigibles a ellas, y esta misma naturaleza hace que las universidades deban ser vigiladas y autorreguladas en el sentido del gobierno y la gobernanza universitaria.

Así las cosas, al tener las IES la capacidad de crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, así como las labores docentes, científicas, administrativas y culturales, al tiempo que arbitran el cumplimiento de sus misión social y constitucional, se desarrolla la política pública de educación superior para, de esta forma, fundamentar su contenido y límites, en el marco de la garantía constitucional para la institución y el acceso a la formación académica superior y de calidad, lo cual, no se entiende como una interferencia del poder público, sino como un clima libre de esa interferencia, tanto en el campo netamente académico como en la orientación ideológica, y en el manejo administrativo y financiero del ente educativo. Esto queda claro en la sentencia T-515/95:

La autonomía universitaria de manera alguna implica el elemento de lo absoluto. Dentro de un sentido general, la autonomía universitaria se admite de acuerdo a determinados parámetros que la Constitución establece, constituyéndose, entonces, en una relación derecho-deber, lo cual implica una ambivalente reciprocidad por cuanto su reconocimiento y su limitación están en la misma Constitución. El límite a la autonomía universitaria lo establece el contenido Constitucional, que garantiza su protección pero sin

desmedro de los derechos igualmente protegidos por la normatividad constitucional. Hay que precisar que la autonomía universitaria en cierta forma es expresión del pluralismo jurídico, pero su naturaleza es limitada por la Constitución y la ley, y es compleja por cuanto implica la cohabitación de derechos pero no la violación al núcleo esencial de los derechos fundamentales.

En esa misma línea se resaltan como límites: La enseñanza está sometida a la inspección y vigilancia del Presidente de la República; la prestación del servicio público de educación exige el cumplimiento estricto de la ley. Por ende, la autonomía universitaria no excluye la acción legislativa, como quiera que esta “no significa que haya despojado al legislador del ejercicio de regulación que le corresponde; y el respeto por los derechos fundamentales también limita la autonomía universitaria (sentencia T-515, 1995).

De la misma manera, se despejan los interrogantes sobre la política pública de calidad de educación superior desde el año 2014, a través de la Ley 1740, en la que se determinan las normas de inspección y vigilancia, en aras de la preservación de la calidad del servicio educativo de los centros universitarios, en la que se entiende la calidad de la educación en términos de continuidad, cubrimiento y cumplimiento de objetivos.

Sin embargo y luego del análisis, se concibe como resultado de esta investigación que el principio de autonomía universitaria es el medio que tienen las instituciones de educación superior para cumplir su misión y objetivos estratégicos para el desarrollo y fomento de la educación superior y de la sociedad en general, respetando y cumpliendo las limitaciones que el mismo Estado les señale.

Por su parte, al realizar el análisis de la evolución de la política pública de calidad en la educación superior, se concluye que la expedición del Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 de 2020, son un avance en materia de organización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, toda vez que es la primera vez que se presenta articulación entre las condiciones de calidad que se evalúan en los procesos de Registro Calificado y las de Acreditación.

La política pública de calidad en la educación superior, aunque si bien estipula lineamientos a cumplir por todas las instituciones para poder ofertar programas académicos, deja en manos de la autonomía de las IES, la manera en la que cada una lo implementa y evidencia, dado que la evaluación de las condiciones de calidad se da en correspondencia con el carácter, naturaleza, tipología e identidad de las IES.

En cuanto a la comprensión de las convergencias y divergencias que se presentan con la implementación de la gobernanza en la IES, se realizaron entrevistas a 10 Instituciones de Educación Superior del país y se realizó el rastreo documental de las mismas, con el fin de identificarlas y comprenderlas.

Las entrevistas fueron analizadas mediante Análisis Estadístico de Datos Textuales (AEDT), con el apoyo del software SPAD, herramienta que permitió generar el plano factorial y categorizar el discurso de las IES, según la orientación de sus sistemas de aseguramiento de la calidad y sus políticas de buen gobierno.

Como resultado favorable de la investigación, se puede concluir que son más las convergencias identificadas que las divergencias. A continuación se presentan las principales convergencias:

- Los procesos de rendición de cuentas no van en contravía de la autonomía universitaria, por el contrario, refuerzan la autonomía de las instituciones.
- La calidad es polisémica; sin embargo, al verla desde el enfoque de la educación superior, se concluye que responde al cumplimiento de la misión en el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y extensión).
- Con los segmentos identificados con el software SPAD, se generó el siguiente concepto de buen gobierno: *El buen gobierno se identifica cuando la IES cuenta con procesos de rendición de cuentas en cumplimiento de la misión institucional aplicada a las funciones sustantivas de la educación superior, en el marco del aseguramiento de la calidad y con el apoyo del consejo superior o el máximo órgano de gobierno institucional, teniendo siempre como referente el marco normativo del proyecto educativo institucional.*

La principal divergencia evidenciada, está orientada a la participación de las partes interesadas en los máximos órganos de gobierno, dado que algunas IES son muy participativas, mientras que en otras se identificó que hasta ahora están generando esos vínculos de participación.

Otra divergencia, es que mientras unas IES están pensando en hacer más participativos los procesos de rendición de cuentas, otras aún siguen muy marcadas por los Estatutos, los cuales no han sido actualizado de acuerdo a las nuevas dinámicas del mercado y del contexto, con lo cual los procesos de

rendición de cuentas se realizan en sentido orgánico a los jefes y estos a su vez, a las máximas autoridades institucionales, quienes finalmente, publican informes de gestión que no? tienen retroalimentación alguna ni participación de las partes interesadas en el proceso.

Finalmente se puede concluir también, que ninguna de las IES que participaron en este estudio se pueden catalogar como mejores que otras, dado que cada una realiza e implementa la gobernanza desde su autonomía y desde su marco normativo; lo que sí se puede indicar es que unos procesos son más participativos y permiten a la misma IES, fortalecer los procesos de gobernanza, mientras que los otros, se mantienen estables sin procesos de mejora a la vista.

Aportes y logros alcanzados

La realización de esta investigación es pertinente y de utilidad, toda vez que se reconocen e identifican las convergencias y divergencias que se han presentado entorno a la implementación de la gobernanza en el marco de la autonomía universitaria y las políticas de calidad de la educación superior, pues reconoce la gestión de los gobiernos institucionales y los logros alcanzado en materia de gobernabilidad. A diferencia de otras investigaciones, que se centran en la investigación de la autonomía al interior de las IES públicas, por los vínculos administrativos y financieros que tienen con el Estado, esta investigación contempló principalmente, la autonomía de las IES privadas en Colombia y su posible vulneración frente a la expedición de la normativa de calidad de registro calificado y de acreditación.

Con la interpretación de las divergencias y convergencias entorno a la implementación de la gobernanza en educación superior, fue posible proponer

recomendaciones para realizar la implementación de la gobernanza universitaria en el marco de la autonomía y las políticas de educación superior en las IES que deseen fortalecer sus mecanismos de gobernabilidad y buen gobierno.

También es importante mencionar que, durante el proceso de interpretación, de convergencias y divergencias, se reconoció la importancia que tiene la capacitación del personal académico y directivo que cumple funciones administrativas y por lo tanto, ejecutan o materializan los propósitos de los códigos de buen gobierno o las políticas de gobernabilidad.

Aportes a la línea

La presente investigación se desarrolló inscrita a la línea de investigación Organización, Gestión Educativa y del Conocimiento, para lo cual surgen los siguientes aportes:

Permite reflexionar sobre el concepto y la aplicabilidad de la autonomía universitaria al interior de las IES, que si bien es un principio constitucional que le da derechos a las IES, también les otorga deberes frente al cumplimiento de derechos y principios de orden constitucional como el de la educación pública, y el cumplimiento de la normativa que expida el Ministerio en pro de velar por la calidad de este servicio público, su continuidad, la mejor formación moral, intelectual y física de los estudiantes.

Visualiza la importancia que tienen los procesos de rendición de cuentas, en el marco de la transparencia y autorregulación institucional.

Identifica una importante línea de formación al interior de las IES, y es para todos aquellos que integren los órganos de gobierno, toda vez que sus decisiones

no se pueden dar sin conocimiento de la normativa interna y externa que en referencia aplique.

Durante el desarrollo de la investigación se sortearon diversas dificultades, entre ellas, la consecución de la documentación por parte de las IES, dado que aunque las páginas web son la principal fuente de socialización de información a nivel institucional, no todas las páginas web son fáciles de navegar y no toda la información está a la mano, por lo que se recurrió a la solicitud de información directa a las IES. Asimismo, al ser la gobernanza un proceso de orden institucional de la alta dirección, como lo denominan algunas IES, no fue posible contar con algunos participantes que no querían generar ningún compromiso personal o institucional en el desarrollo de la investigación.

Aporte a nuevas investigaciones como resultado de este trabajo y recomendaciones para investigaciones futuras

Durante el desarrollo de la investigación, se tuvo claridad desde los objetivos planteados, que el principal propósito era identificar las convergencias y divergencias en torno a la implementación de la gobernanza, entendida esta, tal y como lo determina el Acuerdo 2 de 2017 del CESU, como la coexistencia de los elementos de gobierno y las condiciones y recursos de gobernabilidad, todo desde el marco de la autonomía universitaria y las políticas públicas de educación superior.

Sin embargo, durante la adquisición y análisis de los resultados, se identificaron posibles temáticas relacionadas con la gobernanza, como es el tema de los principios de la rendición de cuentas, los sistemas internos de

aseguramiento de la calidad y la autonomía para la implementación de los resultados de evaluación y aprendizaje como política institucional.

Si bien, la rendición de cuentas es uno de los elementos constitutivos del buen gobierno, queda sobre la mesa identificar, dentro del cumplimiento de los principios de rendición de cuentas que vienen determinados desde la función pública, cuáles y cómo pueden ser los más coherentes y pertinentes para que sean implementados por las IES privadas en el marco de su autonomía.

Asimismo, la autonomía institucional le brinda a las IES la posibilidad adoptar sus propios regímenes; las IES han implementado (también en respuesta a requerimientos legales) sistemas internos de aseguramiento de la calidad, algunas con el acompañamiento del Ministerio de Educación Nacional, otras, desde su autonomía y gestión administrativa, pero sería pertinente validar cómo esos sistemas internos de aseguramiento de la calidad le aportan al desarrollo de las IES, no solo en términos de acreditación u obtención de certificaciones de calidad, sino desde el cumplimiento de su misionalidad.

Otro tema de estudio que se genera de los resultados de esta investigación, se relaciona con la importancia de identificar las competencias necesarias que se requieren para participar de la toma de decisiones en un máximo órgano de gobierno de una IES, toda vez que los estudiantes, profesores o egresados, que pueden tener representación en dichos espacios, primero, no siempre cumplen con la labor designada por su comunidad, y segundo, no cuentan con el conocimiento y la información necesaria para participar activamente y con criterios de conocimiento en la toma de decisiones, por lo que dejan las mismas en manos de los mismos directivos que proponen y aprueban.

Por todo lo anterior, es de interés del investigador, que se continúe aportando al estudio de la gobernanza de las instituciones de educación superior, dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los mecanismos de la rendición de cuentas que desde lo público son más pertinentes adaptar y aplicar en las instituciones de educación superior privado? ¿Cuáles deben ser los elementos constitutivos de un Sistema interno de aseguramiento de la calidad, que permitan de manera articulada garantizar la medición y cumplimiento de la misión institucional? ¿Cuáles deben ser las competencias que debe tener un representante de las partes interesadas de las IES para participar en los máximos órganos de gobierno de las mismas, y así aportar al desarrollo y la mejora continua a nivel institucional?

Referencias

- Aguilera, M. (enero-junio de 2016). Autonomía universitaria: asunto público de interés privado. *Revista Colombiana de Educación* (70), 125-148.
- Acero Ordoñez, O., Gómez, J. , & Orduz, M. (2022). La formación en pensamiento crítico- reflexivo en los posgrados en educación de América Latina en tiempos de covid. *InterNaciones*, (22), 197–212.
<https://doi.org/10.32870/in.vi22.7216>
- Alcántara, S. (2012). Gobernanza, gobierno y gobernabilidad en la educación superior. En B. Lerner, R. Uvalle, & R. Moreno, *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo* (págs. 161-191). México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Álvarez, C. y San Fabián, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de antropología*, 28 (1), 1 - 12,
<http://hdl.handle.net/10481/20644>
- Araneda, Gairín y Pedraja. (2018). La autonomía en la educación superior: reflexiones desde los actores en el contexto del financiamiento por desempeño en Chile. *Formación Universitaria*, 11(4), 65-74.
- Arévalo y Sosa. (19 de enero de 2018). Autonomía, gobernabilidad y eticidad en la universidad: una reflexión desde la realidad racional de Hegel. *Analecta Política*, 8(14), 61-82.
- Barreto, I. (2020). La investigación en ciencias sociales. La historia del método y su filosofía. *Análisis estadístico de datos textuales*, 449 – 466.
- Bengoetxea, C. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 9(2), 86-99. <http://www.univnova.org/documentos/642.pdf>
- Blanco, I. (2016). Impacto de la acreditación en los programas académicos de pregrado de las instituciones de educación superior del caribe colombiano. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/4457/IMPACTO%20DE%20LA%20ACREDITACION.pdf?sequence=1>

- Blanco, N. (diciembre de 2017). Gobernanza y Desempeño Organizacional en Educación Superior. Determinación de variables claves y alianzas de actores en la gestión y el gobierno universitario. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Lomas de Zamora] Repositorio institucional Instituto de Investigaciones en Ingeniería Industrial (i4)
- Bleiklie, Enders, Lepori y Musselin. (2012). ¿Hacia una nueva gestión pública? La gobernanza de los sistemas universitarios en Inglaterra, los Países Bajo, Austria y Alemania. En B. Kehm, *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios* (págs. 193-215). Limpergraf.
- Brower, B. (2016). En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: delimitación y alcances. *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*(67), 149-162. doi:<https://doi.org/10.6018/202011>
- Brunner y Ganga. (2016). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia*, 41(8), 573-579.
https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/573E-GANGA-VOL.-41_8.pdf
- Brunner, J. (2007). *Educación Superior en Iberoamérica Informe 2007*. Santiago: Cinda.
- Campoy, T. y Gomes, E. (s.f.) Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos.
https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_a_sesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/29_Campoy_T%c3%a9cnicas_e_instrum_cualita_recogidainformacion.pdf
- Clara, M y Veja, C. (2021). El carácter polisémico de educación de calidad en el nivel universitario: una aproximación desde sus actores principales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 12. 10.23913/ride.v12i23.983.
- Clark, B. (1997). *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Congreso de la República de Colombia (8 de febrero de 1994). Ley 115 de 1994.

https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Consejo Nacional de Acreditación – CNA. (Noviembre de 2006). Lineamientos para la acreditación institucional.

https://www.mineduccion.gov.co/CNA/1741/articles-186359_lineamientos_3.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior - CESU. (8 de noviembre de 2017).

Acuerdo 02 de 2017. https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-364200_recurso_1.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior. (2017). *Acuerdo por lo superior 2034.*

https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-344500_Brochure_acuerdo_Superior.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior -CESU- Acuerdo 02. (1 de julio de 2020).

Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad.

https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-399567_recurso_1.pdf

Constitución Política de Colombia de 1991. (2015). Bogotá, D.C: Legis.

Corte Constitucional Sentencia T-598. (9 de diciembre de 1992). Magistrado

Ponente: Simón Rodríguez Rodríguez. Bogotá, D.C.

Corte Constitucional Sentencia C-220. (29 de noviembre de 1997). Magistrado

Ponente: Fabio Morón Díaz. Bogotá, D.C.

Corte Constitucional Sentencia C-127. (20 de marzo de 2019). Magistrado

Ponente: Alberto Rojas Ríos. Bogotá, D.C.

Decreto 2566 de 2003 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. 10 de septiembre de 2003.

Decreto 1330 de 2019 [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. 25 de julio de 2019.

- Departamento Administrativo de la Función Pública Decreto 1075. (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Bogotá, D.C: Presidencia de la República.
- Dixon, K y Coy, D. (agosto de 2007). University governance: Governing bodies as providers and users of annual reports. *Higher Education*, 54(2), 267-291.
- Doblas, J. (2015). La gobernanza en la universidad y su apoyo en los sistemas de Calidad. [Tesis Doctorado. Universidad de Málaga]. Dialnet.
- Durán, L. 2021. El enfoque interpretativo: una nueva manera de ver la contabilidad. *Revista Actualidad Contable Faces*, 24(42), 95-112.
- Escobar, P. (s.f.). *Una aproximación a la noción jurídica de Autonomía Universitaria*. <https://encolombia.com/educacion-cultura/educacion/educacion-revistas/una-aproximacion-a-la-nocion-juridica-de-autonomia-universitaria/>
- Ferlie, Musselin y Andresani. (2012). El pilotaje de los sistemas de educación superior: una visión desde la perspectiva de la gestión pública. En B. Kehm, *La nueva gobernanza de los sistemas* (págs. 133-175). Limpergraf.
- Ganga, C y Nuñez, M. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17), 1-14.
- Ganga, F; Abello, J y Quiroz, J. (2014). *Gobernanza Universitaria Aproximaciones teóricas y empíricas*. Cedac.
- Ganga, F; Quiroz, J y Fossatti, P. (abril-junio de 2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Revista Educación Pesqui*, 43(2), 553-568.
- Gómez R, Quintana L y Calderón B. (30 de julio - diciembre de 2019). Evolución de la definición y naturaleza de la autonomía universitaria en la jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia. *Vniversítias*(139), 1-25. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj139.edna>
- González, I. (2018). *Investigaciones sobre la gobernanza universitaria y formación ciudadana en educación*. Fontamara.

- Gornitzka, Å y Larsen, I. (2004). ¿Hacia la profesionalización? Reestructuración de la fuerza laboral administrativa en las universidades. *Revista Educación superior*(47), 455-471.
- Hamel, G y Välikangas, L. (2003). *En busca de la resiliencia*. América Latina: Harvard Business Review.
- Hernández S, Fernández C y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. (2009). Autonomía universitaria. Una mirada desde la docencia. *Dianelt* , 12(12), 205 - 236.
- Hernández, G. (2018). Bases Constitucionales de la Autonomía Universitaria. En J. A. Leal Afanador, *La Autonomía universitaria en Colombia: Precisiones sobre su concepto* (págs. 19-25). Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/2679/2788>
- Huerta, C. (enero - marzo de 2011). La autonomía y su significado para las instituciones de educación superior. *Innovación educativa*, 42 - 52.
- Keating, M y Shand, D. (1998). *Public Management Reform and Economic and Social*. Paris: OECD.
- Kehm, B. (2012). Gobernanza: ¿Qué es? ¿es importante? En B. Kehm, *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios* (págs. 19-29). Limpergraf.
- Lago, Gamoba y Montes. (23 de mayo de 2014). Calidad de la educación superior: un análisis de sus principales determinantes. *Saber, ciencia y libertad*, 8(2).
- Leal, Abadía, Pacheco y Forero. (2016). *La autonomía universitaria en Colombia. Precisiones sobre su concepto*. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD].
- Ley 30 de 1992. Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Colombia. 28 de diciembre de 1992. D.O. No. 40.700
- Ley 1188 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. 25 de abril de 2008. D.O. No. 46.971

- Ley 1740 de 2014. Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la constitución política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones. D.O. 49.374
- Maassen, P. (2012). Cambios en la configuración de la gobernanza. Una interpretación de la introducción de nuevas estructuras de gestión en la educación superior. En B. Kehm, *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios* (págs. 99-133). Limpergraf.
- Malagón P, Rodríguez R y Machado V. (enero - junio de 2019). Políticas públicas educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 21(32), 273 - 290.
doi:<https://doi.org/10.19053/01227238.4999>
- Maldonado, Buenaño y Benavides. (30 de julio de 2018). Aproximación a un modelo de gobernanza, del sistema de educación superior ecuatoriano. *Revista San Gregorio*, 79 - 89.
- Martínez, P. (julio 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193
- Martinez, P (2017). Gobernanza y calidad, principales desafíos de las Universidades Públicas del Caribe colombiano: La Dirección Central Reforzada (Steering Core) como factor de calidad en cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano. [Tesis de Doctorado, Universidad de Cartagena – RUDECOLOMBIA]. Repositorio Institucional – Universidad de Cartagena.
- Martinez, P (2020) Aproximación teórica a la gobernanza y calidad de las universidades públicas colombianas. En García, R. y Wilches, J. (Ed.), *La educación superior en Colombia: retos y perspectivas en el siglo XXI* (pp. 97-118). Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- Ministerio de Educación Nacional. (20 de octubre de 2018). *Gobierno lanzó ‘Generación E’, el nuevo programa de educación superior que beneficiará a 336 mil estudiantes de todo el país durante el cuatrienio.*

https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-377779.html?_noredirect=1

Ministerio de Educación Nacional. (3 de junio de 2020). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*.

https://snies.mineduacion.gov.co/1778/articles-398980_recurso_1.pdf

Ministerio de Educación Nacional Decreto 1330. (25 de julio de 2019). Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. Bogotá, D.C, Presidencia de la República.

Mojica, L. (2014). La transformación de la autonomía universitaria. Disertaciones y praxis en las instituciones de educación superior colombianas. [Tesis de Doctorado, Universidad de Salamanca]. Dialnet.

Montoya, C. (26 de octubre de 2019). La autonomía Universitaria y el liderazgo colectivo que requiere el país. *El Espectador*, págs.

<https://www.elespectador.com/opinion/la-autonomia-universitaria-y-el-liderazgo-colectivo-que-requiere-el-pais-columna-888064/>. Obtenido de <https://www.elespectador.com/opinion/opinion/la-autonomia-universitaria-columna-669665/>

Muñoz, G. (octubre - diciembre de 2015). Un apunte sobre las limitaciones impuestas a la autonomía universitaria. *Revista de la Educación Superior*, 44(176), 111-137.

Ordóñez, L. y Salazar, B. (160-186 de enero - junio de 2013). La autonomía universitaria y la reforma a la educación superior. *Tendencias*, XIV(1).

Páramo, P. (2020). La investigación en ciencias sociales - Historia del método y su filosofía.

Pérez, L. (2020) Alta calidad de la educación superior y autonomía universitaria en Colombia. Casos de estudio: Universidad del Valle y Pontificia Universidad Javeriana, Cali. [Tesis de Doctorado, FLACSO Argentina]. Repositorio institucional FLACSO Argentina.

Plata, P. (julio-diciembre de 2016). Breves aportes a la discusión sobre la autonomía universitaria en Colombia. *Nuevos paradigmas de las ciencias*

- sociales latinoamericanas*, VII(14), 209 - 224.
<https://nuevosparadigmas.ilae.edu.co/index.php/IlaeOjs/article/view/99/232>
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*, 60(1), 37 - 42. <https://bit.ly/3Q4Qjxu>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *Desarrollo Humano. Informe 1990*. Consultado el 14 de junio de 2022.
<https://hdr.undp.org/system/files/documents//hdr1990escompletonostatspdf.pdf>
- Quintana, L y Hermida, J. (2019) Las hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Perspectivas en Psicología*, 16(2), 73-80
[https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603007/html/#:~:text=La%20hermen%C3%A9utica%20ofrece%20una%20alternativa,del%20mismo%20\(c%C3%ADrculo%20hermen%C3%A9utico\).](https://www.redalyc.org/journal/4835/483568603007/html/#:~:text=La%20hermen%C3%A9utica%20ofrece%20una%20alternativa,del%20mismo%20(c%C3%ADrculo%20hermen%C3%A9utico).)
- Rama, C. (2010). *Nuevos escenarios de la educación superior en América Latina* (2 ed.). Quito - Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Rama, C. (2018). La nueva reforma universitaria de la diversidad académica: de la diferenciación institucional y la regulación pública, a la diversidad académica. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 9(13), 64-76. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/2679/2788>
- Ríos, T. (2018). La hermenéutica reflexiva en la investigación educacional. *Revista Enfoques Educativos*, 7(1), 51-66.
- Roa, A y Pacheco, I. (2014). *Educación superior en Colombia: Doce propuestas para la próxima década*. Bogotá, D.C: Universidad del Norte.
- Sala de Casación Civil de la Corte Suprema de Justicia. (2014, 28 de agosto). STC11566-2014. (Ariel Salazar Ramírez, M.P.).
- Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia. (2014, 12 de marzo). STL3339-2014. (Carlos Ernesto Molina Monsalve, M.P.).
- Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia. (2015, 20 de mayo). STL6393-2015. (Elsy del Pilar Cuello Calderón, M.P.).

- Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia. (2016, 20 de mayo). STL8588-2016. (Gerardo Botero Zuluaga, M.P.).
- Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia. (2015, 12 de marzo). STP2778-2015. (Luis Guillermo Salazar Otero, M.P.).
- Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia. (2016, 21 de abril). STP5036-2016. (Luis Guillermo Salazar Otero, M.P.).
- Sánchez, R y Cajiao, F. (19 de septiembre de 2018). *La autonomía universitaria: los puntos sobre las íes*. <http://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/la-autonomia-universitaria-los-puntos-sobre-las-ies/?special=1228&cHash=a48b31d1626979951c10cad2fbef19b>
- Santiago, U; Carvalho, T; Amaral, A y Meek, L. (septiembre de 2006). Changing Patterns in the Middle Management of Higher Education Institutions: The Case of Portugal. *Higher Education*, 52(2), 215-250.
- Schmal y Cabrales. (14 de julio - septiembre de 2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848.
- Suárez y Buendía. (3 de agosto de 2020). Efectos de los procesos de evaluación y acreditación en los académicos. Un estudio de caso en una institución de Educación Superior Colombiana. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(113), 1-34. doi:<https://doi.org/10.14507/epaa.28.5353>
- Teichler, U. (2003). The future of higher education and the future of higher education research. *Tertiary Education and Management*, 9(3), 171-185.
- Tünnermann, B. (enero - abril de 2008). La autonomía universitaria en el contexto actual. *Redalyc*(36), 19 - 46.
- Vallejo, M. (2015). Confiabilidad y validez de la investigación cualitativa. *Revista Fedumar Pedagogía y Educación*, 2(1), 7-10.
- Velásquez Gavilanes, R. (2010). Definiendo la política pública. *Política Pública Hoy*, 4-7.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Boletin_Politica_Publica_Hoy_02.pdf

Virgili, Ganga y Figueroa. (junio de 2015). Gobernanza universitaria o gobierno: el caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Última década*(42), 187-216.

Weymann, Martens, Rusconi y Leuze. (2012). Las organizaciones internacionales, los mercados y el Estado - nación en la gobernanza de la educación. En B. Kehm, *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*, 175-193. Barcelona: Limpergraf.

ANEXO 1.

ENCUESTA

- 1.) ¿Conoce el término gobernanza universitaria?
- 2.) ¿Está familiarizado con el término autonomía universitaria?
- 3.) Para usted cuando se habla de Calidad, ¿a qué se hace referencia en términos de la educación superior?
- 4.) Al respecto de calidad y autonomía universitaria, ¿Cómo se evidencian estos conceptos a nivel institucional desde la Misión y el PEI?
- 5.) ¿En la IES existe un sistema de aseguramiento de la calidad?
- 6.) ¿Existe en la IES alguna forma de medir el cumplimiento de su misión?
- 7.) ¿La IES cuenta con un documento de política de gobernabilidad o código de buen gobierno?
- 8) Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Cómo se construyó el documento?
 - Resultado de un proceso de autoevaluación institucional
 - Fue una decisión del máximo órgano de gobierno institucional
 - En el cumplimiento del Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 del CESU del 2020
 - [Otro (Cuál)]
- 9) ¿En el PEI se plantean objetivos de alta calidad a nivel institucional?
- 10) ¿Se han articulado en la IES los objetivos de alta calidad de a Educación Superior con la autonomía universitaria?
- 11) ¿Cuál es el máximo órgano colegiado de Gobierno de la IES?
- 12) De las siguientes poblaciones, ¿quiénes tienen representación en el máximo órgano de gobierno de la IES?

- Estudiantes
- Profesores
- Egresados
- Padres de familia
- Sector Externo
- Otros (Cuáles)

13) ¿Conoce si la IES ha implementado prácticas de buen gobierno, como respuesta a las políticas de calidad de la Educación Superior? ¿Cuáles?

14) ¿Cree usted que el gobierno institucional garantiza la calidad de la Educación Superior?

15) ¿Considera que los proceso de rendición de cuentas van en contravía de la autonomía universitaria? ¿Por qué?

ANEXO 2

Tablas de concordancias Software SPAD

Word contexts :autonomia : 90

Before	Word	After	Case
Para nosotros la	autonomía	incluso desde las mismas políticas académicas y los lineamientos para el desarrollo y la administración	1
No, de hecho es un asunto que hace parte de esa	autonomía	y de cómo la institución da cuenta a la sociedad de su desempeño, en ese	1
Yo lo relaciono el término de	autonomía	universitaria con la posibilidad de que tienen las instituciones de auto regularse y determinar sus	2
y determinar sus estatutos, de cómo funcionar y como prestar el servicio educativo. Allí hay	autonomía	de las instituciones.	2
CNA, entonces, digamos que si bien el proyecto educativo institucional surge cierto, dentro de esa	autonomía	institucional y de los principios que rigen a esta Universidad para la prestación del servicio	2
van en contravía, y por el contrario, siento que se complementan porque siento que la	autonomía	puede ser mal entendida en algunas ocasiones, o sea, si lo llevamos al extremo de	2
algunas ocasiones, o sea, si lo llevamos al extremo de que una institución entienda la	autonomía	como la posibilidad de hacer las cosas como “le venga en gana”, perdón el terminó	2
en el marco de hacer pública su gestión y digamos, respetando ese principio constitucional de	autonomía	universitaria vele siempre por cumplir o de hacer las cosas de la mejor manera posible	2
responsable del punto de vista social ambiental, entonces siento que se complementa y que la	autonomía	en ninguna manera es un detrimento de la posibilidad de hacer buen gobierno y de	2
que al contrario, la rendición de cuentas permite mostrar que, en el marco de la	autonomía	universitaria, las cosas se están haciendo bien y de la mejor manera para prestar un	2
mecanismo que tiene la institución para realizar gestión y autorregularse en el marco de la	autonomía	universitaria, todas las instituciones podemos crear nuestros estatutos, definir como es la forma de gobierno	3
La	autonomía	universitaria para mí es la capacidad que tiene una institución de educación superior de estructurar	3
misión y pues para brindar el servicio público de educación, no quiere decir que la	autonomía	universitaria raye con la calidad porque si bien nosotros podemos emitir esos lineamientos, si tenemos	3
educación se está dando de manera óptima y oportuna, generalmente en el marco de la	autonomía	universitaria las instituciones pueden autoevaluarse siempre buscando una mejora continua, sin embargo, el Ministerio de	3
ejercicio de autoevaluación y autorregulación es propio de las instituciones en el marco de la	autonomía	universitaria	3

Before	Word	After	Case
desarrollar en los próximo 5 años, lo importante es que en el marco de la	autonomía	universitaria nosotros mismos nos ponemos esas metas: queremos crecer tanto en estudiantes, queremos pasar a	3
a una innovación digital y queremos medir la calidad o sea si es desde nuestra	autonomía	y ya en los ejercicios de autoevaluación del programa e institucional si lo hacemos con	3
necesidades de la institución, digamos que para nosotros no nos afecta el tema de la	autonomía	universitaria en todo el marco normativo de gestión de los programas en educación superior	3
no solamente a la comunidad académica de la institución. Se le ha dado también como	autonomía	de las sedes en cuanto a su a su proceso de gestión académica, entonces ya	3
No señor, pues esto ya es muy personal para mí, el tema de la	autonomía	no raya con el tema de la calidad, y a pesar de ser una institución	3
Que la	autonomía	, pues desde la Constitución Política, fue concebida como la posibilidad que tienen las instituciones en	4
establezca, puedan ingresar a la Universidad, es decir, de estudiantes y profesores, ellos tienen la	autonomía	para decidir quiénes entran, quien no entra, bien, pero eso no significa que las universidades	4
sirve lo que hacemos. Entonces yo creo que en última instancia la gobernanza y la	autonomía	, es la pregunta que tenemos que hacer del qué, por qué y cómo de la	4
un mejor ser humano, que sea capaz de pensar por sí mismo, que es la	autonomía	, que sea capaz de ponerse en el lugar de ver porque es de alguna manera	4
Si se integra, no, porque la	autonomía	de la Universidad, la autoevaluación igualmente surge de lo que nos dicen los estudiantes, por	4
cambio frente a esa situación que se presentó en la autoevaluación. Ahora bien, hay cierta	autonomía	en ese proceso, pero igual es una autonomía, el proceso de autoevaluación, cuando los organismos	4
en la autoevaluación. Ahora bien, hay cierta autonomía en ese proceso, pero igual es una	autonomía	, el proceso de autoevaluación, cuando los organismos externos nos dicen, eso lo podría igualmente uno	4
ese en ese tiempo, pero ya no, entonces ahí uno responde también. O sea, la	autonomía	es la posibilidad de expresarse y de uno poder demostrar que las cosas las tiene	4
No, no tiene nada que ver, antes realiza la	autonomía	, porque la rendición de cuentas es la cuestión de la transparencia. Cómo yo informo a	4
como resolví esos problemas a donde llegué entonces no tiene nada que ver con la	autonomía	. La autonomía es la capacidad que tengo de decidir, de actuar, de responder por mis	4
esos problemas a donde llegué entonces no tiene nada que ver con la autonomía. La	autonomía	es la capacidad que tengo de decidir, de actuar, de responder por mis actos como	4
Creo que la	autonomía	universitaria está relacionada dentro de los mismos estatutos, es decir, los estatutos le determinen a	5
relacionada dentro de los mismos estatutos, es decir, los estatutos le determinen a usted la	autonomía	, a quien le reporta, salvo, recuerdo la ley 30 de 1992, que habla de la	5

Before	Word	After	Case
a quien le reporta, salvo, recuerdo la ley 30 de 1992, que habla de la	autonomía	de las instituciones de educación superior que, en este caso, creo que el de Decreto	5
de educación superior que, en este caso, creo que el de Decreto 1330 rompió esa	autonomía	de las universidades, porque la rendición de cuentas se podría hacer solamente para lo que	5
Consejo Superior..., pero pues ahora la rendición de cuentas ya no es tan autónoma. Esa	autonomía	se ha venido perdiendo porque el mismo Gobierno establece que hay que hacer una rendición	5
en este caso son los estudiantes, profesores y administrativos. Es decir, que para mí esa	autonomía	se ha venido perdiendo porque si uno lee la ley 30, quienes daban rendición de	5
o al Consejo Superior o a los fundadores, pero aquí creo que se rompió esa	autonomía		5
una decisión que se toma a raíz del Decreto 1330, sin embargo, dentro de esa	autonomía	que tienen las universidades, si existía una gobernabilidad y de hecho existe porque hay unos	5
Están dados, creo que hay que se cumplen las dos funciones, es decir, desde la	autonomía	universitaria y responden también a los requerimientos del Ministerio de Educación, pero no solamente los	5
Universidad, pero para eso están los estatutos, es decir, las universidades privadas dentro de su	autonomía	deberían establecer a quien les rinde cuentas y a quien no, pero el decreto lo	5
de los actores propios de la educación superior. Pero creo que ahí se rompe la	autonomía	. Creo que las universidades públicas y las privadas frente a esa rendición de cuentas deben	5
más importantes de la educación superior y siempre ha habido una atención digamos entre la	autonomía	de las instituciones y la legislación colombiana. En general la autonomía la comprendo como la	6
atención digamos entre la autonomía de las instituciones y la legislación colombiana. En general la	autonomía	la comprendo como la posibilidad que tienen las instituciones de educación superior de definir su	6
sus propósitos, sus metas y cuáles son sus rasgos diferenciales pensaría que esa es la	autonomía	en una comprensión de autonomía responsable ya que son instituciones de servicio, así sean de	6
cuáles son sus rasgos diferenciales pensaría que esa es la autonomía en una comprensión de	autonomía	responsable ya que son instituciones de servicio, así sean de carácter oficial o de carácter	6
y de gestión y otro de los focos alrededor de la comunicación; entonces ejerce su	autonomía	para redefinirse y darle una nueva comprensión a sus procesos, a sus funciones misionales y	6
denominado allí la reforma académica que está en curso, todo en el ejercicio de la	autonomía		6
pero yo pienso que acá si hay una fuerte decisión una fuerte apuesta desde el	autonomía	de la institución, que se complementa pero le da otro matiz digamos que no estaba	6
Acá es otro elemento, sería un elemento más. Creo que juegan mucho sí aquí la	autonomía	y digamos ahorita cuando nos presentemos a renovación de acreditación institucional que se va a	6
decía acá más que para cumplir la normativa es como en su ejercicio de la	autonomía	, cosas que me han parecido muy importantes es una seria reflexión sobre la proyección de	6

Before	Word	After	Case
Bueno, yo tengo algunas apreciaciones frente a la	autonomía	universitaria del país, porque una cosa es autonomía y se confunde con ser autónomo y	7
yo tengo algunas apreciaciones frente a la autonomía universitaria del país, porque una cosa es	autonomía	y se confunde con ser autónomo y con no cumplir ciertas normas y directrices de	7
lo demás, pues es la base de muchas cosas. En este país se confunde la	autonomía	con hacer lo que quiera. Entonces, yo entiendo por autonomía que se tienen sus propias	7
este país se confunde la autonomía con hacer lo que quiera. Entonces, yo entiendo por	autonomía	que se tienen sus propias normas al interior de las instituciones, las cuales se pueden	7
al interior de las instituciones, las cuales se pueden hacer en el marco de la	autonomía	, de la identidad institucional, naturaleza jurídica, etcétera. Sin embargo, estas normas, si o si deben	7
alineadas a las normas del gobierno nacional, porque algunas instituciones de educación superior confunden la	autonomía	con no cumplir la norma. Entonces, para mi la autonomía es poder tener un conjunto	7
de educación superior confunden la autonomía con no cumplir la norma. Entonces, para mi la	autonomía	es poder tener un conjunto de directrices estratégicas y tácticas pues porque lo operativo es	7
Bueno, la Universidad es pública, entonces tiene también ese diferencial que tiene	autonomía	pero no de la misma forma que una institución privada, porque finalmente los recursos dependen	7
institución así sea pública de orden nacional, igual que esta universidad, se hicieron desde la	autonomía	de acuerdo a su propia identidad y misión y visión institucional.	7
No, con lo que empezamos termino, una cosa es la	autonomía	y otra que no se cumpla la norma. Creo que era necesario hacerlo porque pues	7
yo, y eso no es correcto, entonces no creo que vaya en contra de la	autonomía	, de hecho yo si soy partidaria de que la autonomía se regule un poco más	7
vaya en contra de la autonomía, de hecho yo si soy partidaria de que la	autonomía	se regule un poco más y si, porque no, podamos crear unos estándares para evaluar	7
Yo pienso que la	autonomía	que debe tener la Universidad debe ser en los temas de hacer propuestas innovadoras, programas	8
temas de hacer propuestas innovadoras, programas innovadores, currículos innovadores, libertad de cátedra. Pienso que la	autonomía	debe ser muy orientada a poder hacer. A poder hacer, obviamente dentro de unos parámetros	8
los unos y los otros y cómo apoyarnos, entonces yo creo que eso no resta	autonomía	, es más, yo creo que nos da poder, nos da autonomía.	8
que eso no resta autonomía, es más, yo creo que nos da poder, nos da	autonomía		8
Hola. Un espacio diálogo entre alimentación. Entonces no creo que. Pero que vayan contra la	autonomía	y allá nos muestra el compromiso de la Universidad, en la cual nuevamente esa	9

Before	Word	After	Case
la forma, ahí es donde se evidencia esa gobernanza. Las instituciones a través de la	autonomía	les permite dar como una personalidad a una institución, y esa personalidad, pues se logra	10
son los estudiantes normales de educación formal, sino son empresas u otras organizaciones. Entonces es	autonomía	institucional la implementación de la calidad	10
limita, o se aplica, entonces, esa rendición de cuentas, pues es dependiendo también de la	autonomía	universitaria, digamos que tiene sus rasgos intrínsecos, entonces, pues ahí mismo yo estoy diciendo que	10
Bueno, la	autonomía	universitaria la podemos encontrar desde 1991 en el artículo 61 de la Constitución Política de	11
30 de 1992 también creo que es en el artículo 28, donde dice que la	autonomía	universitaria está consagrada y reconoce a las universidades el derecho a darse y a modificar	11
que la misión de la Universidad católica está centrada en la persona y que la	autonomía	universitaria permite a la Universidad dentro de sus políticas a contratar sus profesores a mejorar	11
creación artística y generación del conocimiento. es un servicio con calidad, y así mismo la	autonomía	universitaria tiene por objetivo garantizar a la universidad ese conocimiento y pensamiento para construir los	11
Pues la verdad no creo que vayan en contravía, la Universidad dentro de su	autonomía	, tiene sus políticas, sus estrategias, toman sus decisiones donde participan los estudiantes, los profesores, los	11
Bueno, en	autonomía	universitaria pues yo entendería que esas normas, esas leyes cada uno las asume y de	12
instituciones educativas, en este caso, educación superior, como la propia cada institución. Ahí está la	autonomía		12
se auto gestionan a ellas mismas, si bien pues en las instituciones gozan de esa	autonomía	y son sujetas a inspección y vigilancia, las instituciones por lo general tienen diferentes mecanismos	13
Para mí la	autonomía	universitaria involucra el hecho de poder gestionar y de poder aplicar la normatividad colombiana, pues	13
sello identitario de la institución siguiendo pues una filosofía propia; y pues está en la	autonomía	, valga la redundancia, en el marco de esto que menciono, en el hecho de establecer	13
pues en las diferentes instituciones de educación superior donde he trabajado, pienso que desde esta	autonomía	, las instituciones plantean una misión, un proyecto educativo desde una identidad propia y asimismo ejercen	13
No, realmente yo lo veo como un espacio complementario. Es decir, la	autonomía	universitaria si le da cierto papel a la institución de decir yo funciona de esta	13
Si, en la universidad en todos los niveles hay	autonomía	, pero por ejemplo en los profesores el tipo de contratación que maneja es de pronto	14

Before	Word	After	Case
de asignación en carga académica, es diferente a las otras instituciones, ahí se muestra la	autonomía	, el reglamento estudiantil, hay cosas que en UNIMINUTO se hacen diferentes a otras instituciones. Ahí	14
estudiantil, hay cosas que en UNIMINUTO se hacen diferentes a otras instituciones. Ahí también hay	autonomía	. Pues es como en varias líneas, digamos que casi, que las políticas internas de alguna	14
en varias líneas, digamos que casi, que las políticas internas de alguna manera manejan una	autonomía	universitaria.	14
y registros calificados y bueno, en fin; y hay otros que sí responden a esa	autonomía	que son la mayoría. Hay unos, por ejemplo, que van enfocados en trabajar en comunidades	14
no está amarrada. O sea, el rendir cuentas no me parece que sea pérdida de	autonomía	total, la Universidad puede hacer muchas cosas de su autonomía sin sin que evada esa	14
parece que sea pérdida de autonomía total, la Universidad puede hacer muchas cosas de su	autonomía	sin sin que evada esa rendición de cuentas. Yo no veo que una cosa vaya	14

Word contexts :gobierno : 86

Before	Word	After	Case
y de proyectar la institución trabaja los asuntos relacionados con la gobernanza con el buen	gobierno	en perspectiva de la toma de decisiones documentadas del trabajo alrededor de los grupos de	1
participación y la corresponsabilidad, creo que allí hay un atributo diferenciador en las estructuras del	Gobierno	de la Universidad.	1
de allí lo hacemos y es una tarea permanente de los organismos de dirección y	gobierno	es decir del Consejo Superior del Consejo de rectoría y del Consejo académico allí se	1
sí señor tenemos un código de ética y buen	gobierno	un ejercicio muy interesante que se lidere desde la Secretaría general y desde el equipo	1
vigencia en su actualización de agosto del año 2021 y es un código de buen	gobierno	que aborda dentro de sus capítulos los asuntos relacionados con la plataforma estratégica con los	1
con los grupos de interés los conflictos de interés de las buenas prácticas de buen	gobierno	la responsabilidad del nivel de autoridad de la dirección estratégica de la institución del sistema	1
órganos de control algunos indicadores para la gestión y un comité de ética y buen	gobierno	que es el que de alguna manera vela por el cumplimiento de todos estos enunciados	1
torno a muchos asuntos entonces, siempre la Universidad ha cuidado mucho sus prácticas de buen	gobierno	, desde la perspectiva de la toma de decisiones y bueno hay una organización que es	1
es muy importante teniendo en cuenta pues que nosotros estamos inspirados en los principios de	gobierno	y de gestión de la congregación que administra la Universidad de las Hermanas de la	1
América latina y el Caribe y allí básicamente hay unas orientaciones en términos del buen	gobierno	institucional, entonces siempre sea se han mantenido. En qué consiste el proceso de actualización pues	1

Before	Word	After	Case
regulatorio 1330 acuerdos 02 del CESU y otros acuerdos que ya orientaban estas prácticas de	gobierno	resoluciones específicas notas orientadoras etcétera, también se deriva de los procesos de autorregulación porque es	1
la Arquidiócesis de Manizales y está profundamente influenciada por las lógicas de administración y de	gobierno	de las hermanas pues que es una congregación de origen francés que ha venido trabajando	1
decisiones de que correspondan a lo que está establecido en los organismos de dirección y	gobierno	, en el Estatuto general en el código de ética y buen gobierno etcétera	1
de dirección y gobierno, en el Estatuto general en el código de ética y buen	gobierno	etcétera	1
venido implementando y que se abordó en la actualización del código de ética y buen	gobierno	y es que a cada organismo de dirección del Gobierno es decir al Consejo Superior	1
código de ética y buen gobierno y es que a cada organismo de dirección del	Gobierno	es decir al Consejo Superior al Consejo de rectoría al Consejo académico y ya bajan	1
la calidad es un concepto multidimensional y además de abordar todos estos asuntos de buen	gobierno	, pues aborda otros asuntos importantes de la gestión institucional entonces yo creo que allí la	1
de rendición de cuentas que le permite a la Universidad y a sus organismos de	Gobierno	de manera sistemática y periódica, difundir, socializar, conversar y reflexionar alrededor del desempeño institucional que	1
desempeño institucional que trasciende un poco las decisiones incluso de los organismos de dirección y	gobierno	, porque ya aborda asuntos relacionados con la gestión académica la gestión administrativa de la Universidad	1
Sí, sí se tiene, el buen	gobierno	, lo está manejando actualmente la dirección de Planeación con la rectoría e incluso tenemos aquí	2
prepara para rendir cuentas anualmente y eso hace parte, pues, de esa política de buen	gobierno		2
se expidiera ese Decreto 1330 ya la institución venía trabajando en esa política de buen	gobierno	, si yo sentía pues que estábamos un paso adelante porque cuando se expidió el Decreto	2
2019, ya la institución venía adelantando procesos que daban cuenta de esa política de buen	gobierno	. Cuando se pidió el decreto 1330, para nosotros fue, digamos, una ganancia en el sentido	2
la institución ya se venía preparando para, en el marco de esa política de buen	gobierno	, rendir cuentas y trabajar pues con transparencia en el logro de sus objetivos como institución	2
el área encargada de llevar el tema de la ejecución de esa política de buen	gobierno	, eso corresponde más a la dirección de planeación acá en la Universidad. Pero digamos que	2
la calidad que rige nuestra misión, yo creo que para nosotros el tema del buen	gobierno	es una oportunidad de hacer visible esa esa gestión que hacemos con bastante dedicación para	2
normativa con las exigencias ambientales, con la responsabilidad social universitaria, entonces yo veo el buen	gobierno	como esa posibilidad de poder mostrar lo que hacemos hacia la comunidad académica.	2

Before	Word	After	Case
que la autonomía en ninguna manera es un detrimento de la posibilidad de hacer buen	gobierno	y de rendir cuentas, sino que al contrario, la rendición de cuentas permite mostrar que	2
autonomía universitaria, todas las instituciones podemos crear nuestros estatutos, definir como es la forma de	gobierno	, cuál es la estructura académica administrativa para poder cumplir con esta Función Pública de educación	3
es la capacidad que tiene una institución de educación superior de estructurar su forma de	gobierno	, de emitir sus propias políticas y sus propios reglamentos para el cumplimiento de su misión	3
Código del	Gobierno	no, pero dentro de los estatutos si se encuentra la forma de gobernanza de la	3
Buenas prácticas pues se incluyó en esos órganos de	gobierno	, por ejemplo, al egresado que antes no estaba. Antes estaba solamente estudiante, profesor, se incluyó	4
gobernanza debe haber primero unos cargos directivos, cargos medios y deben tener una estructura de	gobierno	a nivel institucional, es decir, para mí, dentro de eso, tiene que ver con el	5
cuentas ya no es tan autónoma. Esa autonomía se ha venido perdiendo porque el mismo	Gobierno	establece que hay que hacer una rendición de cuentas periódica y que aparte de eso	5
lee la ley 30, quienes daban rendición de cuentas eran las instituciones públicas, porque el	Gobierno	les da una plata para que inviertan en las funciones sustantivas y rindan cuentas de	5
sustantivas y rindan cuentas de, en qué están invirtiendo esa plata que le da el	Gobierno	, pero es que a las instituciones privadas el Gobierno no les da plata. Ellos mismos	5
esa plata que le da el Gobierno, pero es que a las instituciones privadas el	Gobierno	no les da plata. Ellos mismos consiguen a través de su matrícula esos ingresos que	5
porque hay unos estatutos, hay un organigrama en donde establece cuáles son nuestros órganos de	gobierno	a nivel institucional desde la Asamblea. Consejo Superior, Consejo académico. Es decir, no se da	5
Creo que dentro de las prácticas de buen	gobierno	es los informes de gestión que se presentan a la Asamblea, esos informes de gestión	5
se presentan a la Asamblea, esos informes de gestión dentro de las prácticas de buen	gobierno	, se establecen a través de las diferentes unidades académico administrativas, en cabeza del rector le	5
la Universidad ha hecho algo nuevo o adicional en frente de esta prácticas de buen	Gobierno	? Creo que no cabe hay nuevo porque digamos que dentro de esas prácticas de buen	5
Creo que no cabe hay nuevo porque digamos que dentro de esas prácticas de buen	gobierno	está lo del tema de publicación a través de la página; está la socialización que	5
frente a los resultados de la autoevaluación. Creo que dentro de esas prácticas de buen	gobierno	está esa parte de socialización de los resultados de las autoevaluaciones tanto a nivel institucional	5
a nivel institucional como de los programas. Creo que eso es algo dentro del buen	gobierno	no solamente porque lo exija el ministerio, sino porque la misma Universidad la ha puesto	5

Before	Word	After	Case
Si, debe estar articulado. Sin un buen	gobierno	, pues como hay calidad. Creo que lo uno está articulado con lo otro.	5
apoyo, y que contribuyen al desarrollo institucional. La	gobierno	gobernanza, gobernabilidad, pero yo diría que la	6
gobernanza, bueno, sé que hay diferencias entre	gobierno	gobernanza es esa forma particular de acuerdo a	7
30 es urgente cambiarla. Claro, eso nos va a traer unas	gobierno	dijo la Ley 30 la cambio, y si cambian la Ley 30 cambian	7
implicaciones, pues este nuevo	gobierno	todo lo	7
Sin embargo, estas normas, si o si deben estar muy alineadas a	gobierno	nacional, porque algunas instituciones de educación	7
las normas del	gobierno	superior confunden la autonomía con no cumplir la	7
Tiene un código de buen	gobierno	norma	7
de desarrollo institucional, y dentro del plan rectoral, ella	gobierno	pero está en actualización.	7
contemplaba crear el código de buen	gobierno	, pero como ya hay uno, se está actualizando a la luz no	7
la universidad también por ser un ente público digamos que	gobierno	solo de esta	7
cuenta con estos órganos de	gobierno	que son los que toman las decisiones y todo se	7
construye de forma participativa, entonces de acuerdo a su	gobierno	construye de forma participativa, entonces	7
naturaleza ya tiene implícito el buen	gobierno	y la construcción participativa.	7
al del Consejo Académico. También hay un representante de	Gobierno	nacional, un representante de la gobernación de	7
los ex rectores, un representante del	Gobierno	Cundinamarca, un representante de las directivas	7
que hay un tema, pero no sé si se alinee con el tema del buen	Gobierno	académicas, en	7
las normas. Pero si hace falta generar esta conciencia, no tanto	gobierno	como tal, o tal vez sí, y es mejorar la batería de	7
en los órganos de	gobierno	indicadores. Porque nosotros	7
Bueno, yo pienso que el	Gobierno	, sino en la comunidad administrativa de lo que implica el	8
la Comunidad, tanto profesores como estudiantes, como	Gobierno	aseguramiento de la calidad.	8
administrativos y egresados, debemos formar parte de ese	gobierno	de la Universidad debe ser muy participativo, toda la	8
Sí, sí señor, tenemos el Código de ética y buen	gobierno	Comunidad, tanto profesores como estudiantes, como	8
Mira el código de buen	gobierno	, orientar las decisiones de la Universidad por ser un	8
los universitarios para cumplir esos compromisos hay una línea	Gobierno	servicio público. La educación debe tener	9
muy puntuales. Bell desarrollos, Consejo de	Gobierno	, está publicada en la página web.	9
Tenemos un código del	Gobierno	que está publicado actualmente en la Web es del 2017,	9
Hola mía. Avanzando en esos temas de	gobierno	o sea, que es previo	9
	gobierno	institucional y ads. Define como las estrategias y esas	9
	gobierno	metas. Para fortalecer la la cultura	9
	gobierno	, sí, señor aprobado por el Consejo Superior de esta	9
	gobierno	publicado	9
	gobierno	, todavía están en prueba, pero, por ejemplo, antes de	9
	gobierno	eso, en el 2018 la Universidad	9

Before	Word	After	Case
normas, fueran ya con una mirada un poquito más amplia. Bueno, para nuestro tema de	gobierno	. Solo avanza en el tema de. Recuerdo un día y ahorita que se está trabajando	9
viene haciendo desde 2016. Entonces es una nación la venda de madurez en términos de	gobierno	desde el Estatuto orgánico y que ya ahorita se está materializando, pues ya en acciones	9
de que saliera el Decreto 1330, nosotros ya teníamos que estar implementando códigos de buen	Gobierno	, Código de ética, todo esto porque allá tenemos. Una estructura a través de un conglomerado	10
controlado o administrado por una auditoría que exige, eso, sí, que todos tengan un buen	gobierno	, una estructura de rendición de cuentas, etcétera. Si entonces, desde ese lado ya nos estaban	10
Si se tiene el código de buen	gobierno		10
lo teníamos que tener igual ISO 9001 también ya estaba exigiendo un código de buen	Gobierno	en el tema de gestión del riesgo y cumplimiento del negocio, pues es todo dio	10
dirección demuestra interés en la implementación del sistema de gestión y llevando al tema del	Gobierno	si no hay un Gobierno interesado en temas de calidad, no hay forma de que	10
implementación del sistema de gestión y llevando al tema del Gobierno si no hay un	Gobierno	interesado en temas de calidad, no hay forma de que funcione porque no se va	10
con lo que se necesita para alcanzar la calidad, pero si no es interés del	Gobierno	de la institución no funciona, se queda como una tarea adicional.	10
Sí, el máximo órgano de	gobierno	de la Universidad Católica es el Consejo Superior.	11
orienta las actuaciones para el cumplimiento de las funciones misionales, también tiene una estructura de	gobierno	que promueve la consecución de los objetivos institucionales, la estabilidad y en general el adecuado	11
Si, yo creo que si. El	gobierno	institucional si garantiza la calidad teniendo en cuenta que existen políticas, existen mecanismos, existen estrategias	11
institución, pero pues nace a partir de los incentivos que se generan a partir del	Gobierno	para el mejoramiento de las instituciones académicas, entonces va como muy ligado, digamos que por	12
su posicionamiento también. Entonces, qué se hace, a partir de esas oportunidades que ofrece el	gobierno	, la institución genera como la necesidad voluntariamente de participar en estos procesos de acreditación, al	12
interior de la institución se desarrolla la postulación para cada uno de sus órganos de	gobierno	. En ese Consejo tienen cabida estudiantes, mínimo un representante o un líder estudiantil, Profesores igualmente	12
buen representante o líder o que tuviera la disposición de participar en estos órganos de	gobierno	, Pero a partir más o menos del año 2014 o 2015 a nivel institucional se	12
yo consideró que hay que controlar todo. Qué es importante en este el control del	gobierno	ante las diferentes instituciones de educación superior, y que está rendición de cuentas de una	12
de los lineamientos, organigramas y demás elementos que permiten ver cómo es el modelo de	Gobierno	de la institución.	13

Before	Word	After	Case
exactamente qué o algo hacen los fundadores que emiten ciertas directrices, pero cómo ente de	Gobierno	, en el que yo de pronto he participado, he tenido contacto, es el Consejo Superior	13
mando allí que ejercen esas funciones. Si me parece conveniente por ejemplo en cuanto al	gobierno	institucional que se deberían establecer algunos elementos, por ejemplo para los profesores que ejercen algunas	13
no se documentan, o si están documentadas, quedan en el papel. Entonces siento que ese	gobierno	institucional, más allá de tener esos representantes, esa documentación, es como usamos todo para poder	13
de tener esos representantes, esa documentación, es como usamos todo para poder continuar ejerciendo el	gobierno	, es decir tomando decisiones, orientado claro está hacia el mejoramiento institucional y el de los	13
a que exactamente te refieres a gobernanza universitaria, supongo que es como las políticas de	gobierno	dentro de la Universidad, a quienes participan, cómo se hace los procesos	14
otros no, no me parece, Pues son son simplemente por responder a las solicitudes del	Gobierno	con respecto a calidad y registros calificados y bueno, en fin; y hay otros que	14

Word contexts: calidad: 194

Before	Word	After	Case
sociedad y el estado para la prestación del servicio educativo con criterios de pertinencia y	calidad	, yo creo que en eso consiste no la estructura y la gobernanza en las instituciones	1
nosotros allí también hemos tenido un desarrollo importantísimo tuvimos una primera mirada del concepto de	calidad	en términos del cumplimiento de la misión de la plataforma estratégica desde la perspectiva de	1
de vida desde las voces de la comunidad académica de la UCM allí conceptualizamos la	calidad	para la Universidad Católica de Manizales y además de lo que yo le planteaba desde	1
desde la consistencia interna y la consistencia externa en este texto la Universidad concibe la	calidad	como un concepto multidimensional que valora el acto educativo la relevancia del de lo aprendido	1
Si señor, tenemos un sistema interno de aseguramiento de la	calidad	que incluso se diseñó y se implementó mucho antes de que fuera ya una disposición	1
disposición de Ley General a partir del decreto 1330. El sistema de aseguramiento de la	calidad	nuestro se diseñó del año 2014 ha sido el agente potenciador de todos los procesos	1
normalización técnica es decir nosotros nos tenemos alrededor de los procesos de aseguramiento de la	calidad	y ahí vamos garantizando la implementación de diferentes modelos normas técnicas de calidad ISO 9001	1
de la calidad y ahí vamos garantizando la implementación de diferentes modelos normas técnicas de	calidad	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000 y a través de este ejercicio también durante la	1
vicerrectorías estamos como invitados permanentes la dirección de planeación la dirección de aseguramiento de la	calidad	la dirección administrativa y financiera está el representante de la Comunidad de los profesores y	1

Before	Word	After	Case
No, yo creo que también desde la perspectiva que hablábamos al iniciar la entrevista, la	calidad	es un concepto multidimensional y además de abordar todos estos asuntos de buen gobierno, pues	1
normalmente la norma está ahora mismo revisando con la resolución de condiciones de institucionales de	calidad	que es el de gobernabilidad y gobernanza, en el tema de gobernabilidad está el tema	2
del servicio educativo por ser un mandato constitucional, exige que se preste en condiciones de	calidad	, eso está establecido ya de ley y las instituciones, pues tienen la obligación de prestar	2
servicio, y a su vez, pues la misma vocación institucional de prestar el servicio con	calidad	basado mucho en el tema de la cultura del mejoramiento continuo y en los procesos	2
dos miradas que debe tener en cuenta la institución para la prestación del servicio con	calidad	, responder a esos requerimientos estatales y normativos y a su vez pues auto regularse y	2
redacción de su misión establece como uno de sus principios rectores el tema de la	calidad	como con un principio a cumplir, como un mandato que debemos cumplir como institución de	2
Sí, sí tenemos un sistema interno de aseguramiento de la	calidad	. Nosotros tenemos una estructura, digamos acá en la en la Universidad, que se encarga de	2
de hacer cumplir ese mandato que tenemos en la misión de prestar el servicio con	calidad	. El sistema está conformado por varias dependencias aquí en la Universidad sin que ello limite	2
conformado por varias dependencias aquí en la Universidad sin que ello limite a que la	calidad	solamente está en cabeza de esas dependencias, sino que es una, digamos, la que promueve	2
de esas dependencias, sino que es una, digamos, la que promueve la cultura de la	calidad	. Nosotros tenemos acá dos dependencias, por decirlo así, una que está escrita a la rectoría	2
de la Universidad, siempre incluye en el marco de ese sistema de aseguramiento de la	calidad	un componente de heteroevaluación, es decir que tenemos en cuenta también parte, a veces contar	2
en la Universidad. Pero digamos que a nosotros, nuestro sistema interno de aseguramiento de la	calidad	y el modelo institucional de autoevaluación, nos obliga a que nosotros estamos en permanente revisión	2
en ese campo que por cómo viene funcionando la institución y esa cultura de la	calidad	en que eso está sujeto permanentemente a actualizaciones a. mejoramiento	2
que funcionamos de acuerdo como la norma lo establece y con ese principio de la	calidad	que rige nuestra misión, yo creo que para nosotros el tema del buen gobierno es	2
identifique a la Universidad Simón Bolívar como un ejemplo de buena gestión, de transparencia, de	calidad	, de que cumplimos con la exigencia normativa con las exigencias ambientales, con la responsabilidad social	2
se están haciendo bien y de la mejor manera para prestar un servicio público de	calidad	a toda la Comunidad en general.	2
que sea una institución privada, pues poder ofrecer el servicio de educación superior de alta	calidad	entonces la gobernanza para mí la estructura que tiene la institución de educación superior para	3

Before	Word	After	Case
el servicio público de educación, no quiere decir que la autonomía universitaria raye con la	calidad	porque si bien nosotros podemos emitir esos lineamientos, si tenemos el compromiso de ofrecer educación	3
esos lineamientos, si tenemos el compromiso de ofrecer educación, el servicio de educación de alta	calidad	y no lo digo como institución como UNIMINUTO, sino como pues considero que todas las	3
La	calidad	es el cumplimiento de ciertos criterios que la comunidad universitaria ha definido para determinar que	3
de Educación Nacional nos da como un modelo y unos lineamientos para poder asegurar la	calidad	que aunque tienen una estructura tiene dentro de la estructura que van factores, criterios, aspectos	3
como UNIMINUTO, pues nuestra misión parte de nuestra misión es ofrecer educación superior de alta	calidad	y con pues con niveles amplios de cobertura, que la educación no sea solamente para	3
sea para todos, sin embargo, pues ese reto es importante. nosotros tenemos una política de	calidad	, un sistema interno de aseguramiento de la calidad para ofrecer este este servicio de educación	3
es importante. nosotros tenemos una política de calidad, un sistema interno de aseguramiento de la	calidad	para ofrecer este este servicio de educación.	3
Sí señor, el sistema de aseguramiento de la	calidad	pues lo veníamos trabajando desde 2014 con los ejercicios autoevaluación con políticas de aseguramiento de	3
lo veníamos trabajando desde 2014 con los ejercicios autoevaluación con políticas de aseguramiento de la	calidad	que implican procesos de autoevaluación de autorregulación de solicitud de registro calificado de renovaciones de	3
autorregulación y siempre buscando una mejora continua porque pues nosotros sabemos que en temas de	calidad	no es una meta sino un camino siempre habrá algo por mejorar y siempre habrá	3
por mejorar y siempre habrá algo que aumentar ahí en cuanto a las condiciones de	calidad		3
Sí, el sistema de aseguramiento de la	calidad	le aporta al cumplimiento del plan de desarrollo que se hace cada 5 años, en	3
sea ya son aspectos más específicos que nos indican en cuanto al cumplimiento de la	calidad	, eso en cuanto a la institución en su plan de desarrollo; bianual cada dos años	3
sí hay que hacer acciones o estrategias de mantenimiento o mejora de estas condiciones de	calidad		3
de desarrollo, por ejemplo en nuestra primera línea estratégica en el plan de desarrollo es	calidad	del aprendizaje, uno de los resultados tangibles, el indicador importante en esa línea, es la	3
queremos crecer tanto en estudiantes, queremos pasar a una innovación digital y queremos medir la	calidad	o sea si es desde nuestra autonomía y ya en los ejercicios de autoevaluación del	3

Before	Word	After	Case
personal para mí, el tema de la autonomía no raya con el tema de la	calidad	, y a pesar de ser una institución privada, estamos prestando un servicio público que es	3
de actuación que se han sacado las normatividades, los decretos, las resoluciones, los procesos de	calidad	se quedaron en una cantidad de cositerías, y no en función de que las instituciones	4
Si la	calidad	se ha quedado en procesos y en procedimientos y en llevar registros y hojas de	4
tienen mayor sentido, o sea, hoy en la educación superior siempre la pregunta de la	calidad	debe ser por el sentido. Y no exclusivamente por el como de los procedimientos. Pero	4
sentido. Y no exclusivamente por el como de los procedimientos. Pero bueno, por ejemplo, la	calidad	que las instituciones las centren, por ejemplo, en su plan de desarrollo, que se piensen	4
quién lo hace en función de cómo mejorar constantemente, pues vale la pena porque la	calidad	en última instancia, pues sí, es el mejoramiento continuo, cómo lo que tenemos lo podemos	4
no invierte en eso y estamos cómo estamos, no damos respuesta a nada. Entonces la	calidad	termina siendo una cuestión de papel. Sí, uno mira que la calidad es como cada	4
nada. Entonces la calidad termina siendo una cuestión de papel. Sí, uno mira que la	calidad	es como cada día, por ejemplo, sacamos mejores ciudadanos; personas que no compitan, pasen por	4
pues está centrado en la cuestión de formación, entonces, mire. En la Universidad, pues la	calidad	sería en la medida que cumplamos la función de nuestra misión, que es de formar	4
asesoría de ellos y la Universidad del Valle, el sistema interno de aseguramiento de la	calidad	, y se ha trabajado mucho, desde el ISO 9000 se tiene la cuestión de certificación	4
ISO 9000 al ISO 21000, que eso se centra más en la cuestión de la	calidad	orientada a la educación superior donde, por ejemplo, se incluyen elementos que podamos dar respuesta	4
veces no lo contempla. A ver si eso nos ayuda mejor, pero digamos que la	calidad	está en eso y está centrada mucho en lo que nos pide el CNA y	4
nos pide el CNA, usted se da cuenta que el CNA, el primer factor de	calidad	es proyecto educativo misión y luego proyecto educativo del programa. Entonces ahí, pues toca evaluar	4
Si, en el PEI hay un capítulo de	calidad	, que pues se ha venido trabajando siempre, porque, por ejemplo, la Universidad ECCI en el	4
el 2002 era una institución técnica, pero todos sus programas Técnicos estaban acreditados de alta	calidad	, sí, con los criterios del CNA en ese momento no, entonces que no han cambiado	4
si ya hay mejorando poquito, pero digamos en términos generales, sigue la misma estructura. La	calidad	se contempla, de alguna manera dando respuesta, también a esas condiciones que nos presentan los	4
tan de mayor compromiso la resolución del problema. Entonces, yo creo que el sistema de	calidad	como tal, por ejemplo, de identificar las fortalezas, de mirar las debilidades no solamente a	4
Creo que la	calidad	está establecida frente a que las instituciones de educación superior Cumplan con lo establecido por	5

Before	Word	After	Case
Ministerio de Educación Nacional, pero al interior de las instituciones deben haber unos parámetros de	calidad	, no solamente en calidad frente a lo que el Ministerio de Educación determina, sino también	5
pero al interior de las instituciones debe haber unos parámetros de calidad, no solamente en	calidad	frente a lo que el Ministerio de Educación determina, sino también calidad frente a los	5
no solamente en calidad frente a lo que el Ministerio de Educación determina, sino también	calidad	frente a los procesos administrativos propios del desarrollo de la Universidad, es decir, la calidad	5
calidad frente a los procesos administrativos propios del desarrollo de la Universidad, es decir, la	calidad	no debe estar solo implícita frente a lo que nos establece el Ministerio de Educación	5
implícita frente a lo que nos establece el Ministerio de Educación, sino también que la	calidad	sea por parte de la parte administrativa, independientemente que sea a través de estas certificadoras	5
de estas certificadoras, sino que la misma institución de educación superior establezca sus parámetros de	calidad	, no solamente para la parte académica, sino para la parte administrativa también.	5
Creo que en la católica el tema de	calidad	está implícito desde la misión y el Proyecto Educativo Institucional. Teniendo en cuenta que el	5
la católica lleva bastante tiempo creado y establecido y desde ahí se habla desde la	calidad	. Independiente de que la calidad digamos este ahora inmersa en todos los procesos, pero su	5
creado y establecido y desde ahí se habla desde la calidad. Independiente de que la	calidad	digamos este ahora inmersa en todos los procesos, pero su misión y desde su PEI	5
todos los procesos, pero su misión y desde su PEI ya se habla desde la	calidad	. Digamos que no es nada novedoso para la Universidad Católica de Colombia, que se ha	5
venido articulando con los procesos que establece el Ministerio, porque el Ministerio ya habla de	calidad	, pero para poder tener los programas de más de 40 años, la Universidad ya tenía	5
de 40 años, la Universidad ya tenía establecido todo lo que tiene que ver con	calidad	desde su misión y desde su PEI, desde su hacer, es decir, ya estaba implícito	5
ahora se le ha dado más vida con todo lo del Ministerio, que habla de	calidad	y gobernabilidad y que habla de los sistemas de gestión de calidad, y que se	5
que habla de calidad y gobernabilidad y que habla de los sistemas de gestión de	calidad	, y que se ha ido fortaleciendo a través de los años porque se ha vuelto	5
ahora de un decreto o una misma necesidad frente a los sistemas de gestión de	calidad	, sino que a través de los años se ha venido fortaleciendo.	5
Más que un sistema de fortalecimiento de	calidad	, creo que la Universidad venido avanzando a través del sistema de gestión de calidad, que	5
de calidad, creo que la Universidad venido avanzando a través del sistema de gestión de	calidad	, que ahora lo llaman. Aseguramiento de la calidad porque es un nombre que le da	5

Before	Word	After	Case
a través del sistema de gestión de calidad, que ahora lo llaman. Aseguramiento de la	calidad	porque es un nombre que le da Ministerio de Educación y frente a las normas	5
no solamente a nivel de Colombia sino a nivel internacional, se llama aseguramiento de la	calidad	, pero la Universidad sí tiene implícito todos los sistemas de gestión de calidad independiente que	5
de la calidad, pero la Universidad sí tiene implícito todos los sistemas de gestión de	calidad	independiente que, digamos, lo tengamos a través del ISO, que es una certificación que nos	5
tengamos a través del ISO, que es una certificación que nos permite mantenernos con una	calidad	al interior de los procesos, lo tenemos también frente a todo lo que es el	5
de la Universidad no se llama así, pero sí tenemos un sistema de gestión de	calidad	que se articula internamente con los procesos del Ministerio y los procesos de ISO frente	5
Los objetivos de	calidad	se establecen articulados con el Plan de Desarrollo, digamos ahí hay una articulación frente a	5
hay una articulación frente a todo lo que tiene que ver con la política de	calidad	o lo que se establece de calidad articulado con el plan de desarrollo.	5
que tiene que ver con la política de calidad o lo que se establece de	calidad	articulado con el plan de desarrollo.	5
los decanos, siempre participan invitados, no solamente. invitados externos sino internamente bienestar, la Oficina de	calidad	y la persona que en el momento presente algún proyecto está invitada, creo que es	5
Si, debe estar articulado. Sin un buen gobierno, pues como hay	calidad	. Creo que lo uno está articulado con lo otro.	5
Bueno como sabemos el concepto de	calidad	es polisémico, es decir tiene muchas maneras de interpretarlo, considero que cada institución debe redefinir	6
tiene muchas maneras de interpretarlo, considero que cada institución debe redefinir su propia idea de	calidad	pero muy en consistencia con sus propósitos educativos, es decir por ejemplo para el caso	6
caso de la Santo Tomás que es una institución de carácter confesional, ese concepto de	calidad	debe estar muy ligado a los compromisos formativos de la institución pero también los compromisos	6
que es la responsabilidad de las universidades católicas, entonces yo pensaría que ese concepto de	calidad	depende de la naturaleza y depende de los propósitos educativos y siempre un cumplimiento también	6
siempre un cumplimiento también por ejemplo de los referentes internacionales, qué se está hablando de	calidad	en el sentido de cuáles son los compromisos que tiene la educación superior tanto con	6
educación superior tanto con referentes internacionales como el de la misma Constitución colombiana y la	calidad	se podría evidenciar en términos de la consistencia y pertinencia de los proyectos educativos, que	6
se cuenta para ello permiten cumplir su misión y su visión institucional. Pensaría que la	calidad	está en términos de consistencia y pertinencia	6

Before	Word	After	Case
publicaciones, una que tengo ahorita en mi mano que se llama el sentido de la	calidad	, desde una perspectiva muy acorde con la con el sentido pedagógico y la perspectiva pedagógica	6
Social. En este sentido la Universidad central ha definido el Sistema de Aseguramiento de la	Calidad	pero la un apellido: Calidad Académica; y está muy centrada en todos los temas curriculares	6
Universidad central ha definido el Sistema de Aseguramiento de la Calidad pero la un apellido:	Calidad	Académica; y está muy centrada en todos los temas curriculares ahora trabajando mucho en la	6
aparte de la vicerrectoría académica como que es la encargada de la velar por la	calidad	y la oferta de los programas entonces hacen unos estudios muy interesantes sobre la pertinencia	6
los procesos de acreditación institucional han forzado a las instituciones a tomar acciones sobre la	calidad	pero ahorita estamos en una situación de lo menos en la educación privada, en una	6
competitividad que hace que de pronto se tomen decisiones que pueden llegar a afectar la	calidad	porque hay un problema fuerte de sostenibilidad de sostenibilidad financiera entonces es un tema y	6
puede apoyar a la Universidad, porque estar acreditado cumplir con todos los estándares de alta	calidad	pues eso cuesta; y digamos por toda esta situación que no estaba prevista, pues las	6
Bueno,	calidad	en términos de educación superior es contar, bueno, eso también tiene muchas definiciones, pero digamos	7
educación pertinente para poder dar cuenta de las necesidades del país, para mí eso es	calidad	, es que las funciones misionales como tal se cumplan de acuerdo a la naturaleza jurídica	7
la Universidad en particular desde hace muchos años le da la importancia al tema de	calidad	, muestra de ello es que desde la década del 90, la oficina de acreditación dependía	7
Modelo institucional de autoevaluación y acreditación, y como eje transversal el sistema de gestión de	calidad	, porque los procesos son los que nos permiten articular todos estos elementos que te acabo	7
de gobierno, sino en la comunidad administrativa de lo que implica el aseguramiento de la	calidad		7
regule un poco más y si, porque no, podamos crear unos estándares para evaluar la	calidad	porque sigue siendo muy subjetiva la evaluación.	7
La	calidad	en la educación superior debe estar muy relacionada con qué ciudadanos le estamos entregando al	8
ve en la formación, no solamente un buen profesional, sino un buen ciudadano. Entonces la	calidad	tiene que ser el mejor producto, entregarle el mejor producto a la sociedad en cuanto	8
Si, el sistema de aseguramiento de la	calidad	de la copas está en cabeza de la rectoría y tenemos un mapa de procesos	8
planeación y un macro proceso de mejoramiento continuo. Entonces, los departamentos de Planeación y de	calidad	son parte del sistema interno aseguramiento de la calidad, es una interrelación entre planeación, calidad	8
los departamentos de Planeación y de calidad son parte del sistema interno aseguramiento de la	calidad	, es una interrelación entre planeación, calidad y rectoría para orientar todos los procesos de autoevaluación	8

Before	Word	After	Case
calidad son parte del sistema interno aseguramiento de la calidad, es una interrelación entre planeación,	calidad	y rectoría para orientar todos los procesos de autoevaluación y autorregulación, tanto con fines de	8
investigación, en extensión y también está el capítulo dedicado al sistema de aseguramiento de la	calidad	que nosotros lo llamamos Corpas por la excelencia. Entonces, en este PEI está el capítulo	8
con los consejos académicos, directivo y máximo, entonces es absolutamente participativo y cómo nosotros de	calidad	, pues también estamos participando, pues nuestra tarea es que no se nos quede por fuera	8
haciendo como todo, porque hay unas elecciones, está el sistema interno de aseguramiento de la	calidad		8
como a las necesidades y sobre todas las partes interesadas, pues con estándares de alta	calidad	, pues en nuestro caso, que ya somos una Universidad. Receta, han atacarías son como de	9
Volver a hacer algo, velocidad a trabajar. Mi amor interno del sistema debe la	calidad	. El. Ha sido como entré en la Universidad, siempre he tenido esa mirada desde una	9
es la auto evaluación y la autorregulación. Los historiadores. Me gustan articulados del sistema financiero,	calidad	y resultado de este Estado que los registros calificados como la calidad básica, nuestros programas	9
del sistema financiero, calidad y resultado de este Estado que los registros calificados como la	calidad	básica, nuestros programas y la acreditación de alta calidad de los programas y de la	9
que los registros calificados como la calidad básica, nuestros programas y la acreditación de alta	calidad	de los programas y de la Universidad. Entonces digamos que el sistema y la madurando	9
la Universidad del país y habla en lo que se nos ayuda a limitar la	calidad	del compromiso de la Universidad con los procesos de mejoramiento continuo. Ya desarrollo y eso	9
desarrollo y griega. Una línea clara está mal, lo que es el aseguramiento de la	calidad	, pero es definición dentro del país se habla de su compromiso con el mejoramiento continuo	9
hay unos rasgos o unos aspectos que no diría bueno, se deben cumplir. Normalmente la	calidad	esta asociada como a alcanzar un nivel óptimo o unos estándares o unos objetivos que	10
o unos estándares o unos objetivos que cada institución define como que es lo de	calidad	muy alineado a algún estamento. Me explico, me guío efectivamente por medio de los estándares	10
los estándares de acreditación del CNA, o mientras tanto, puedo ir trabajando las condiciones de	calidad	de los registros calificados, o me enfoco por los elementos o requisitos de calidad que	10
de calidad de los registros calificados, o me enfoco por los elementos o requisitos de	calidad	que exigen normas de gestión, por ejemplo la ISO. Entonces la calidad depende o está	10
o requisitos de calidad que exigen normas de gestión, por ejemplo la ISO. Entonces la	calidad	depende o está muy alineada a los objetivos que se tienen desde la institución, obviamente	10
pues obviamente para para poder funcionar, pero el grado de desarrollo de ese concepto de	calidad	depende de hasta donde quiera llegar la institución en ese aspecto. No todas aspiran a	10
pero para eso por ahí unos 5 años. Mientras avanzan sus programas, entonces su objetivo	calidad	no es ese en estos momentos, si no está apenas en el cumplimiento de los	10

Before	Word	After	Case
está apenas en el cumplimiento de los requisitos de registro calificado, entonces el concepto de	calidad	depende mucho de ese enfoque que tenga la institución, pero teniendo en cuenta esos mismos	10
nos estaban dando unos rasgos de gobernanza para la institución. Compensar tiene un enfoque de	calidad	muy a lo sistemas de gestión, es decir, al cumplimiento de ISO y demás. Sin	10
apalancarse como de eso de lo que ya existe para cumplir con esos rasgos de	calidad	. Según los últimos cambios y análisis que se han hecho porque la institución, si trabaja	10
entorno, las necesidades y bueno, todo esto, el rasgo o lo que se espera en	calidad	es cumplir con lo que nos pide la norma sí, específicamente, y también buscar una	10
y hasta ahora digamos que se definió como una ruta que llamamos la ruta de	calidad	que lo busca es acreditar a la institución que tiene un rango de temporalidad, como	10
compensar, El tema de mantener la certificación ISO y demás, entonces hace que el tema	calidad	, pues sea parte intrínseca de los procesos, o sea, no es, digamos que eso de	10
se está trabajando, hace que sí o sí se llegue a cumplir esos que es	calidad	, porque por ejemplo en el plan estratégico hay un objetivo que se llama el aseguramiento	10
ejemplo en el plan estratégico hay un objetivo que se llama el aseguramiento de la	calidad	y ese pues cumple no solo con lo que nos piden de registros y acreditación	10
son cosas intrínsecas que precisamente, hasta ahora están conduciendo, como a integrar ese concepto de	calidad	como algo mucho más fuerte.	10
Si, hay un sistema interno de aseguramiento de la	calidad	que está compuesto por 3 elementos, este se definió hace como año y medio pero	10
sí, no es un por ejemplo, tenemos uno que se llama Sistema de Información de	calidad	académica y es donde todos los procesos, profesores y programas es que son muchas personas	10
estructura del PEI están descritas, bueno, qué es, la misión, el propósito, los valores y	calidad	, aparece dentro de uno de sus elementos en a considerar para el desarrollo del PEI	10
Es autónomo, pues venimos adelantando el tema de Gestión de la	calidad	desde sistemas de gestión, pues mencionaba anteriormente que es como, o sea, se ha ido	10
nos exigen nuestros grupos de interés, pues hace que vayamos integrando elementos adicionales a esa	calidad	, entonces, por ejemplo, nosotros tenemos que darle un enfoque muy amplio a conocer que espera	10
para empresas entonces, todos estos elementos, si o si, tenemos que garantizar un nivel de	calidad	, que cumpla con esas expectativas de quienes usan esos servicios que no son los estudiantes	10
formal, sino son empresas u otras organizaciones. Entonces es autonomía institucional la implementación de la	calidad		10
y llevando al tema del Gobierno si no hay un Gobierno interesado en temas de	calidad	, no hay forma de que funcione porque no se va a exigir, no se va	10
es necesario cumplir con los requerimientos o con lo que se necesita para alcanzar la	calidad	, pero si no es interés del Gobierno de la institución no funciona, se queda como	10

Before	Word	After	Case
Bueno, la	calidad	en términos de educación que esa palabra como tal, la calidad es la esencia de	11
Bueno, la calidad en términos de educación que esa palabra como tal, la	calidad	es la esencia de la educación y es la forma en que los seres humanos	11
mejores que tengan valores, que tengamos oportunidades de progreso para que haya una educación de	calidad	, es necesario cumplir con altos estándares y tener unos docentes competentes. Creo que la calidad	11
calidad, es necesario cumplir con altos estándares y tener unos docentes competentes. Creo que la	calidad	también necesita satisfacer las necesidades en cuanto a talento humano en cuanto a procesos y	11
Sí, sí hay un sistema de	calidad	que está diseñado para cumplir con los procesos, procedimientos y con la política de calidad	11
calidad que está diseñado para cumplir con los procesos, procedimientos y con la política de	calidad	. Este sistema de calidad se tiene en cuenta la normativa, se tiene en cuenta las	11
para cumplir con los procesos, procedimientos y con la política de calidad. Este sistema de	calidad	se tiene en cuenta la normativa, se tiene en cuenta las políticas institucionales, los actores	11
Yo creo que todos los elementos del PEI están orientados a mejorar la	calidad	educativa, porque precisamente cuando hay procesos de autoevaluación estos son para que haya mejora continua	11
articulación, teniendo en cuenta que la educación de la Universidad católica es inclusiva, equitativa, de	calidad	, se profundiza la formación integral en la creación artística y generación del conocimiento. es un	11
la formación integral en la creación artística y generación del conocimiento. es un servicio con	calidad	, y así mismo la autonomía universitaria tiene por objetivo garantizar a la universidad ese conocimiento	11
Si, yo creo que si. El gobierno institucional si garantiza la	calidad	teniendo en cuenta que existen políticas, existen mecanismos, existen estrategias para promover la autoevaluación, la	11
la autorregulación y el mejoramiento continuo. Eso garantiza que los programas académicos sean ofrecidos con	calidad		11
Bueno, en relación a la	calidad	de la educación superior, lo vería de qué forma los programas responden a la necesidad	12
propia empresa, que sean empresarios o que sean empleados de las diferentes empresas. Entonces, la	calidad	estaría como enfocada hacia la medida en que las instituciones de educación superior preparan a	12
En UNIMINUTO existe el Sistema de Gestión de	Calidad	(SGC) que es desde donde se establecen todos los lineamientos asociados a la calidad de	12
de Calidad (SGC) que es desde donde se establecen todos los lineamientos asociados a la	calidad	de todos los procesos. También desarrollamos procesos de autoevaluación que esos también permiten estar muy	12
procesos. También desarrollamos procesos de autoevaluación que esos también permiten estar muy atentos a la	calidad	y la pertinencia de los programas, pero como tal, si existe el sistema de gestión	12

Before	Word	After	Case
la pertinencia de los programas, pero como tal, si existe el sistema de gestión de	calidad		12
revisando cómo estamos y pues generamos nuevas estrategias de mejoramiento pertinentes y asociadas con la	calidad	del programa.	12
como tal, pero digamos que al interior de la institución existe la vicerrectoría académica y	calidad	y a partir de ahí se generan los lineamientos para el desarrollo de estas actividades	12
Esos lineamientos empiezan desde la misión, porque la misión es ofertar programas de	calidad	, hay unas metas estratégicas dentro del PEI que están asociadas, por ejemplo, hacia la acreditación	12
acreditación institucional y de los programas que también le apuntan de manera directa a la	calidad	, y hay objetivos estratégicos que se generan a partir de ese necesidad que tiene la	12
que tiene la institución de validar sus procesos con el sistema de acreditación de alta	calidad		12
ligado, digamos que por ejemplo, hay ciertos beneficios que tienen las instituciones acreditadas en alta	calidad	para poder, por ejemplo, trabajar con estudiantes en apoyos educativos, entonces pues a partir de	12
ejemplo, si no se tiene una alta matrícula, pues no va a afectar ni la	calidad	ni nada, pero si va a afectar, digamos que la planta profesoral del sistema entonces	12
pero también que no se cumpla como mínimo y se desmejore el nivel de la	Calidad	Educativa en las instituciones.	12
Bueno en cuanto a	calidad	y de acuerdo con la experiencia y el entendimiento que tengo de las de las	13
las normas por así decirlo, que se tiene relacionado con este elemento, considero importante resaltar	calidad	como aquellos requisitos, aquellos elementos que puedan garantizar unas condiciones óptimas para la prestación del	13
Sí, correcto. Tenemos un sistema de aseguramiento de la	calidad	desde el punto de vista por así decirlo de lo que rige el Ministerio, es	13
el PEI si se establece unas premisas obviamente de estar orientado hacia el tema de	calidad	, sin embargo, creo que esto se materializa mucho más desde los planes que se despliegan	13
se despliegan desde el desde la Oficina de Planeación en conjunto con la Oficina de	Calidad	. Esa calidad, básicamente se evidencia en esas acciones, es decir, su busca es que la	13
desde el desde la Oficina de Planeación en conjunto con la Oficina de Calidad. Esa	calidad	, básicamente se evidencia en esas acciones, es decir, su busca es que la medición este	13
que la comunidad académica los pueda conocer. A nivel institucional, por ejemplo, desde autoevaluación y	calidad	siempre que pues hay un ejercicio de autoevaluación se muestran esos resultados, se presentan los	13
Para mi	calidad	es ofrecerle al estudiante, es darle en realidad lo que se le está ofreciendo, darle	14

Before	Word	After	Case
al estudiante, es darle en realidad lo que se le está ofreciendo, darle profesores de	calidad	, darle laboratorios de calidad, aulas de calidad, básicamente, todo lo que pide el 1330 y	14
en realidad lo que se le está ofreciendo, darle profesores de calidad, darle laboratorios de	calidad	, aulas de calidad, básicamente, todo lo que pide el 1330 y lo que piden las	14
que se le está ofreciendo, darle profesores de calidad, darle laboratorios de calidad, aulas de	calidad	, básicamente, todo lo que pide el 1330 y lo que piden las condiciones de calidad	14
calidad, básicamente, todo lo que pide el 1330 y lo que piden las condiciones de	calidad	del del CNA, pero darlas en términos reales, no porque en muchos casos el papel	14
Si, se tiene un sistema de aseguramiento de la	calidad	bastante robusto, muy bien estipulado, tiene documentación, formatos, procesos, cronogramas, muy bien establecido. Hasta un	14
bien establecido. Hasta un aplicativo tiene para poder trabajar el proceso de aseguramiento de la	calidad		14
La misión va en varios aspectos. La misión va en	calidad	de educación a precios razonables, creo que ahí uniminuto cumple lo de precios razonables	14
precios razonables, creo que ahí un minuto cumple lo de precios razonables, lo de la	calidad	, pues a veces como que intentando acaparar mucho como que a veces la calidad no	14
la calidad, pues a veces como que intentando acaparar mucho como que a veces la	calidad	no es tan eficaz pero yo creo que no es solo en UNIMINUTO, sino en	14
el núcleo, como el centro de lo que trabajo UNIMINUTO, que es dar educación de	calidad	a poblaciones menos favorecidas, a gente que no tiene las condiciones económicas para ir a	14
Sí, sí, claro, lo que te decía, la misión va con	calidad	en la educación y de ahí también desprenden todos los demás documentos.	14
parece, Pues son simplemente por responder a las solicitudes del Gobierno con respecto a	calidad	y registros calificados y bueno, en fin; y hay otros que sí responden a esa	14