ESTRATEGIAS PARA LA ARTICULACIÓN ENTRE LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN Y LA GESTIÓN DIRECTIVA Y ACADÉMICA CON LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

Guillermo Harvey Hernández Henao

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Departamento de Administración
Manizales, Colombia
2019

STRATEGIES FOR THE ARTICULATION BETWEEN THE EVALUATION CULTURE AND THE EXECUTIVE AND ACADEMIC MANAGEMENT WITH THE SELF-ASSESSMENT AND ACCREDITATION PROCESSES IN THE UNDERGRADUATE CURRICULAR PROGRAMS FROM THE MANAGEMENT FACULTY OF THE NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA MANIZALES CAMPUS

Guillermo Harvey Hernández Henao

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:
Ph.D. Uriel Bustamante Lozano

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración, Departamento de Administración
Manizales, Colombia
2019

Dedicatoria

A mi hija Valeria, mi motor y gran inspiración; a mi familia por su apoyo incondicional y a mi padre que desde el cielo me ha seguido en este nuevo logro.

RESUMEN

Los modelos de autoevaluación con fines de acreditación en las Instituciones de Educación Superior han permitido la implementación de procesos de evaluación como estrategias para el mejoramiento continuo de la calidad de los programas curriculares y de la misma institución. El presente trabajo tiene como propósito la definición de estrategias que permitan la articulación entre la cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica con los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Palabras clave: Cultura de evaluación, acreditación, autoevaluación, mejoramiento continuo, gestión académica, gestión directiva.

ABSTRACT

In the higher education institutions, the self-assessment models that have been focused on accreditation have allowed to implement the evaluation processes, as strategies for the constant improvement of the quality in the curricular programs, as well as for the quality improvement of the institution itself. The purpose of this paper is to establish some strategies that allow having an articulation, between the evaluation culture and the executive and academic management, with the self-assessment and accreditation processes of the undergraduate curricular programs, from the Management Faculty of the National University of Colombia - Manizales Campus.

Keywords: Evaluation culture, accreditation, self-assessment, constant improvement, academic management, executive management.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN **2**
ABSTRACT **3**
LISTA DE TABLAS **6**
LISTA DE FIGURAS **7**
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **8**
2. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO **9**
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN **10**
3.1. Objetivo General 10
3.2. Objetivos Específicos 10
4. ENFOQUE METODOLÓGICO **11**
4.1. Tipo de Estudio 11
4.2. Fases de la Investigación 11
5. ANTECEDENTES **14**
5.1. Prácticas de Autoevaluación y Acreditación en Universidades del País 18
5.2. Proceso de Autoevaluación y Acreditación en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales 20
6. MARCO TEÓRICO **24**
6.1. Autoevaluación y Acreditación en la Educación Superior en Colombia 24
7. MARCO CONCEPTUAL **35**
7.1. Gestión Directiva y Académica en los Procesos de Autoevaluación 35
7.1.1. Gestión Directiva en el Ámbito Educativo 39
7.1.2. Gestión Académica en el Ámbito Institucional 44
7.1.3. Relación Entre Gestión Directiva y Gestión Académica con los Factores de Autoevaluación 46
7.2. Cultura de la Evaluación o la Autoevaluación 49
8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA Y ACADÉMICA: UNA MIRADA DESDE LA AUTOEVALUACIÓN **56**
8.1. Situación de las Prácticas Aplicadas en la Autoevaluación con Fines de Acreditación de los Programas Curriculares de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales a Partir del Modelo Establecido por el CNA 56
8.2. Beneficios y Dificultades de los Procesos de Autoevaluación con Fines de Acreditación de los Programas Curriculares de Pregrado de la Facultad de Administración Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales 62
8.2.1. Beneficios Destacados en los Procesos de Autoevaluación 63
8.2.2. Dificultades Identificadas en el Desarrollo de los Procesos de Autoevaluación 66
8.3. Gestión Directiva y Académica en los Programas Curriculares de Pregrado de la Facultad de Administración de la sede Manizales desde los Procesos de Autoevaluación 68
8.3.1. La Gestión Directiva desde el Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional en los Procesos de Autoevaluación 69

8.3.2. La Gestión Directiva desde la Gestión Estratégica en los Procesos de Autoevaluación 77
8.3.2.1. Los Planes de Mejoramiento Como Gestión Estratégica en los Programas Curriculares 79
8.3.2.2. La Dirección del Programa como Gestión Estratégica 83
8.3.3. La Gestión Académica desde el Diseño Pedagógico en los Procesos de Autoevaluación 84
8.4. Estrategias para Articular los Procesos de Autoevaluación en Función de la Consolidación de una Cultura de la Evaluación y la Gestión Directiva y Académica 93
8.4.1. Estrategias Propuestas desde la Gestión Directiva 93
8.4.2. Estrategias Propuestas desde la Gestión Académica 97
9. CONCLUSIONES 99
10. RECOMENDACIONES..... 101
11. REFERENCIAS 103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programas de Pregrado Evaluados, Acreditados y Recomendados (1998-2014) 16
Tabla 2. Programas de pregrado acreditados por tipo de institución 16
Tabla 3. Programas de pregrado acreditados UN 21
Tabla 4. Programas evaluados en el periodo 2002-2003 en la Universidad Nacional de Colombia (UN) 33
Tabla 5. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional 37
Tabla 6. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional relacionadas con los procesos de autoevaluación 39
Tabla 7. Relación entre gestión directiva y factores del proceso de autoevaluación 47
Tabla 8. Relación entre gestión académica y factores del proceso de autoevaluación 49
Tabla 9. Instancias responsables de la autoevaluación y el seguimiento de la calidad de los programas curriculares en la Universidad Nacional de Colombia 60
Tabla 10. Relación entre el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional y los componentes de la gestión directiva establecida por el MEN y los factores y características del proceso de autoevaluación 70
Tabla 11. Relación entre el proceso de gestión estratégica y componentes de la gestión directiva establecida por el MEN y los factores y características del proceso de autoevaluación 78
Tabla 12. Relación entre el proceso diseño pedagógico y componentes de la gestión académica establecida por el MEN y factores y características del proceso de autoevaluación 85
Tabla 13. Índice de flexibilidad curricular de los programas de pregrado de la Facultad de Administración por componentes 87
Tabla 14. Apreciación de estudiantes y docentes sobre la flexibilidad del plan de estudios 87
Tabla 15. Metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas en el programa de Administración de Sistemas Informáticos 90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estado de acreditación de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales 22
Figura 2. Etapas de un proceso de autoevaluación con fines de acreditación 32
Figura 3. Elementos de la dirección estratégica 42
Figura 4. Proporción de programas de pregrado con aspectos comunes y recurrencia por categoría 80
Figura 5. Número de programas con aspectos en común por mejorar por categoría (Resoluciones1de acreditación) 81
Figura 6. Proporción de programas de pregrado con aspectos comunes por categoría no incluidos en los planes de mejoramiento 82
Figura 7. Apreciación de estudiantes de Administración de Empresas sobre metodologías de enseñanza – aprendizaje 90

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Instituciones de Educación Superior (IES) del país han ido asumiendo con mayor rigor la consolidación de un sistema de evaluación educativa, al identificar los beneficios que conlleva el cumplir con altos estándares de calidad. La Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, por su parte, ha trabajado los procesos de autoevaluación en sus programas curriculares con el fin de fortalecer la perspectiva del mejoramiento continuo en su comunidad académica, logrando la acreditación y las respectivas renovaciones de sus programas. Para el caso puntual de la Facultad de Administración de la sede Manizales, el panorama es satisfactorio al contar con sus programas debidamente acreditados; no obstante, se hace necesario encaminar mayores esfuerzos para elevar los niveles de calidad obtenidos hasta el momento.

La acreditación no debe ser entendida, como viene ocurriendo, solamente como el reconocimiento temporal que hace el Estado a través del Ministerio de Educación Nacional (MEN) por medio de una resolución que certifica su condición de calidad. El cambio de percepción hacia estos procesos debe implicar la promoción de una cultura de la evaluación y la gestión académica que debe ser constante y permanente para el fortalecimiento de los programas y el beneficio de las instituciones. Por esto, la acreditación de calidad de las IES y de sus programas académicos debe comprenderse y abordarse como un instrumento que permite la compilación y análisis de la información a partir de indicadores que evalúan el estado actual de los programas desde sus potenciales y limitaciones, al igual que promueve y reconoce la dinámica del mejoramiento continuo de la calidad.

No obstante, en las prácticas y procesos llevados a cabo en la autoevaluación de los programas curriculares con fines de acreditación en las instituciones, se presentan dificultades que opacan los beneficios reales que puede tener el proceso. Esto evidencia las fragilidades en la gestión académica de los programas y en la necesidad de construcción y consolidación de una cultura de la evaluación. La pregunta que surge ante este contexto sería: ¿Cuáles podrían ser las estrategias que permitan la articulación entre cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica con los procesos de autoevaluación y acreditación de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales?

2. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Los modelos de autoevaluación y acreditación en las IES permiten la implementación de mecanismos de control de calidad, la evaluación de indicadores y la relación entre el logro de los resultados y su impacto en el medio. Para esto es necesario enfocar esfuerzos en el fortalecimiento de la gestión académica y directiva de los programas dirigida a consolidar una cultura de la autoevaluación, enmarcados en el cumplimiento de los requerimientos normativos, a la luz de una reflexión sobre los procesos y dinámicas académico - administrativas en las instituciones. Es así como la cultura de la evaluación y el fortalecimiento de la gestión directiva y académica, de forma articulada, pueden generar beneficios en pro del fortalecimiento y mejoramiento continuo de los programas curriculares.

La cultura de la evaluación y el fortalecimiento de la gestión académica y directiva en estos procesos deben ser considerados a nivel institucional como relevantes en pro del mejoramiento continuo de los programas curriculares. Entonces, para dar garantía de cumplimiento al proyecto educativo es importante considerar diversos aspectos y actores fundamentales en la gestión de los programas y de la misma institución como lo es la comunidad académica, el entorno en el que impacta la formación brindada, la información utilizada a través de indicadores de gestión y el mismo cuerpo directivo quien es el que toma decisiones y define las políticas y las estrategias que más convenga s su comunidad.

Es por esto que se hace necesario un cambio que enfrente los diferentes desafíos de la gestión de la educación, o la dirección académica en las IES, de forma tal que sus lineamientos estratégicos estén encaminados hacia una cultura de la evaluación continua de la calidad académica, articulados con los objetivos y políticas de la institución.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo General

Proponer estrategias orientadas a la articulación de la cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica con los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir la situación de las prácticas aplicadas (propósitos y actividades para el desarrollo de las etapas) en la autoevaluación con fines de acreditación de los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales a partir del modelo establecido por el CNA.
2. Establecer los beneficios y dificultades de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
3. Caracterizar una cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica en los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración de la sede Manizales desde los procesos de autoevaluación.
4. Definir estrategias que articulen los procesos de autoevaluación en función de la consolidación de una cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica.

4. ENFOQUE METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Estudio

El tipo de investigación es propositiva la cual busca en primera instancia describir el estado actual sobre los procesos de autoevaluación hasta el momento desarrollados y ejecutados en los pregrados de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, para desde allí realizar un análisis que dé como resultado la identificación, a partir de las experiencia obtenidas desde el trabajo realizado desde la Dirección Académica, de los beneficios y desventajas de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad. Estos son los elementos claves para consolidar una cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica en los programas, de forma pertinente y coherente con la realidad de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Esta es una interpretación de los elementos que pueden considerarse fundamentales para la consolidación de una cultura de la evaluación y la gestión en los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales; el desarrollo de las diferentes fases que se presentan a continuación estableció la ruta de navegación que permitió definir propuestas diversas que promuevan la articulación entre las prácticas de autoevaluación con la gestión directiva y académica de los programas de pregrado de la Facultad de Administración, que en últimas repercutirá en una apropiación cultural sobre la evaluación al interior de sus procesos.

4.2. Fases de la Investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se llevaron a cabo las siguientes fases de desarrollo de la investigación:

Fase I

Formulación inicial: fase que consistió en la revisión inicial para la formulación de la propuesta del trabajo de investigación.

Fase II

Construcción del marco teórico general: para esto se realizó una revisión bibliográfica que permitió comprender el objeto de estudio, a partir de la descripción del modelo de acreditación establecido por el Consejo Nacional de Acreditación - CNA y los lineamientos establecidos por la Universidad Nacional de Colombia para este proceso en los programas de pregrado de la Facultad de Administración de la sede Manizales. Además, se tomaron en cuenta las encuestas realizadas a la comunidad universitaria (profesores, estudiantes y egresados) en el último proceso de autoevaluación adelantado por estos programas curriculares; a partir de esta revisión se conoció su percepción sobre la gestión académica y directiva realizada al interior de los programas. En el proceso de autoevaluación del programa de Administración de Empresas (año 2014) los datos de percepción fueron aportados por 200 estudiantes, 28 profesores y 36 egresados; en el programa de Administración de Sistemas Informáticos (año 2015) el sondeo de opinión se hizo sobre un total 60 egresados, 279 estudiantes y 22 docentes; y en el programa de Gestión Cultural y Comunicativa (año 2014) la información para los indicadores de percepción contó con la participación 67 estudiantes, 9 profesores y 21 egresados.

De igual forma, se diseñó un marco conceptual alrededor de la cultura de la evaluación y la gestión directiva y académica en los procesos de acreditación de programas, centrándose en la literatura especializada que a nivel nacional e internacional se encuentre registrada en bases de datos y/o revistas indexadas.

Fase III

Trabajo de campo: en esta fase se hizo el levantamiento de la información, su organización y tabulación que permitió obtener beneficios y desventajas a partir de los procesos reales de autoevaluación y acreditación realizados en los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, a partir de las

experiencias obtenidas por la Dirección Académica a través de la asesoría y acompañamiento constante a los programas curriculares.

Fase IV

Análisis de información: se hizo una categorización y codificación de la información a través de matrices de comparación con el marco conceptual, que definió la relación existente entre el concepto la gestión directiva y académica dado por el MEN y los factores y características evaluadas en los procesos de autoevaluación de los programas de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Fase V

Conclusiones preliminares y finales: a partir de la categorización se establecieron las conclusiones preliminares; desde el análisis interpretativo de estos resultados se generaron las estrategias que permiten articular los procesos de autoevaluación con la gestión directiva y académica de los programas curriculares de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, que asocie finalmente una cultura de la evaluación.

5. ANTECEDENTES

La redacción de la Carta Política en 1886 reconoció en la nueva estructura gubernamental del país al Ministerio de Educación Nacional (MEN), como el medio para intervenir en la formación de la población estudiantil de la época. Un siglo después, en la Constitución Política se resaltó la educación como un "derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social" (Const., 1991, art. 67). Ambos aspectos corroboran la importancia del fortalecimiento de la formación y el aprendizaje para la sociedad en general.

Para fortalecer estos aspectos, el Congreso de la República de Colombia por medio de la Ley 30 de 1992, organizó el servicio público de la Educación Superior y estableció los referentes que posibilitan ofrecer y recibir educación con calidad a través de todas las instituciones académicas del país. Éstas, como parte de sus obligaciones, deben "prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución" (Ley 30, 1992, art. 6). Es decir, las IES deben cumplir con todos los medios apropiados para llevar a cabo su función misional. Además, deben concentrar sus esfuerzos para el cumplimiento de diferentes estándares que de forma transversal garanticen las mejores condiciones académicas a su comunidad universitaria.

Es así como el Estado dispuso para el cumplimiento de este objetivo por parte de las IES, ser garante a través de la vigilancia e inspección por medio del "desarrollo de un proceso de evaluación que apoye, fomente y dignifique la Educación Superior" (Ley 30, 1992, art. 32). Se fundamenta en el fomento de la educación y en la inspección, vigilancia y el aseguramiento de la calidad a través de mecanismos de evaluación y del estímulo y perfeccionamiento de sus procedimientos. De igual forma, a través de la Ley 30 precisó sobre la autonomía de las instituciones educativas de acuerdo a su naturaleza y particularidades de sus campos de acción. Desde el contexto de la educación superior[1], es posible identificar programas universitarios, técnicos y/o tecnológicos

[1] Término utilizado tradicionalmente para referirse al nivel académico de pregrado, pero que suele abarcar toda la educación tanto técnica como profesional (pregrado, posgrado, posdoctoral), llamada también educación terciaria.

ofrecidos a través de establecimientos públicos y privados como universidades, instituciones universitarias, instituciones tecnológicas e instituciones técnicas, lo cual refleja la "diversidad de las instituciones existentes no solo en cuanto a su naturaleza y propósitos sino a su infraestructura institucional: misión, visión, propósitos" (MEN, 2013, p.37). Así, cada entidad presenta una realidad institucional particular que está soportada a través de su identidad cultural. Al final, estos aspectos se consolidan a partir del mismo entorno educativo, económico y cultural de la ciudad y de la región misma.

Igualmente, la Ley 30 creó el Sistema Nacional de Acreditación (SNA) reglamentado a través del Decreto 2904 de 1994 de la Presidencia de la República. Este Decreto establece que harán parte del Sistema: a) las IES interesadas en acreditarse de alta calidad; b) la comunidad académica, principal protagonista del quehacer organizacional y educativo de dichas instituciones; c) el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), máxima instancia que promueve y orienta políticas públicas para la educación superior en el país; y d) el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), entidad encargada de garantizar que las IES y los programas cumplan con los más altos estándares de calidad. Adicionalmente, el proceso de aseguramiento de la calidad académica de las instituciones y programas gira en torno a otro organismo consultivo del MEN: la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de Calidad en la Educación Superior (CONACES), que tiene la tarea de asesorar al Ministerio acerca de las condiciones mínimas que debe presentar un programa para poder ser ofertado por una IES, proceso conocido como Registro Calificado[2].

El proceso de autoevaluación de programas curriculares en las IES, a partir de este Decreto y en el marco de la acreditación establecida por el CNA, empezó a brindar resultados hacia el año 1998. Las tablas 1 y 2 dan cuenta de la participación de los programas de pregrado y la evolución del proceso de acreditación en nuestro país.

[2] La Universidad Nacional de Colombia y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) poseen disposiciones especiales para desarrollar y ofertar programas académicos sin requerir Registro Calificado.

Tabla 1. Programas de Pregrado Evaluados, Acreditados y Recomendados (1998-2014)

Año	Total Acreditados (A+B)	Acreditación Primaria (A)	Reacreditados (B)
1998	7	7	0
1999	23	23	0
2000	36	36	0
2001	44	44	0
2002	59	58	1
2003	55	48	7
2004	44	37	7
2005	100	75	25
2006	129	104	25
2007	154	106	48
2008	122	76	46
2009	128	75	53
2010	145	73	72
2011	172	72	100
2012	221	100	121
2013	169	64	105
2014	131	51	80
Total Acumulado-	**1739**	**1049**	**690**

Fuente: CNA[3]

Tabla 2. Programas de pregrado acreditados por tipo de institución

CARÁCTER DE LA IES	N° PROGRAMAS
Universidad	740
Institución Universitaria	129
Institución Tecnológica	26
Institución Técnica	1
Total general	**896**

Fuente: CNA (Estadísticas Boletín 2016)

[3] https://www.cna.gov.co/1741/article-186348.html (13/09/2017)

De acuerdo a la información compartida en las anteriores tablas, es posible evidenciar el aumento en la participación de programas curriculares en los procesos de autoevaluación con fines de acreditación. Estos procesos han permitido a las instituciones identificar tendencias y patrones que conllevan a la adopción de estrategias y a la toma de decisiones relativas al conocimiento de las dinámicas de la gestión institucional universitaria. La autoevaluación se ha convertido en una oportunidad de análisis crítico y de aprendizaje institucional por parte de los responsables del proceso en los programas y en las IES.

Para la construcción y el perfeccionamiento de un ambiente de mejora continua en la academia, el CNA como entidad garante estableció los lineamientos que pueden utilizar las IES para adelantar sus procesos de evaluación interna. Estos lineamientos que orientan a los programas curriculares han sido construidos de forma conjunta entre el CNA, las asociaciones de las IES y la comunidad académica, resultado de las experiencias acumuladas a través de los años. Sin embargo, el CNA definió que las instituciones "están en libertad de utilizar sus propios instrumentos para la recolección de información, de definir nuevas características y aspectos a evaluar o de darles lecturas diferenciadas, para efectos de conducir más apropiadamente sus procesos de autoevaluación" (CNA, 2013, p.18). Aunque existen unos parámetros establecidos por el CNA que estandarizan el proceso, existe la libertad en cada institución de generar las dinámicas necesarias para el cumplimiento de dichos compromisos. Muchas instituciones han construido sus propios modelos que les han permitido el aseguramiento de la calidad de los procesos formativos en sus programas curriculares. Lo anterior ha hecho que las IES del país asuman con más rigor la consolidación de un sistema de evaluación educativa de alta calidad.

A escala global, las IES están atravesando un período de profundos cambios vinculados a las estructuras reguladoras de los sistemas nacionales de educación superior y regionalmente influenciadas por las demandas locales y los diversos intereses de las partes interesadas (Vieira y Bolan, 2008). Es decir, las IES deben estar atentas, dadas sus respectivas particularidades, a fomentar una cultura de la autoevaluación y el aseguramiento de la calidad a través de procesos de mejoramiento continuo. Se hace necesario entonces una evaluación constante de las dinámicas institucionales internas y de los requerimientos que el mismo entorno de las instituciones exige.

Haciendo una revisión de la normativa, de las dependencias encargadas, de las estrategias establecidas y de los procesos adelantados por algunas universidades en el país, reconocidas por sus prácticas y experiencias sobre procesos de evaluación y gestión institucional, se encuentra un panorama que resalta la importancia que ha suscitado el mejoramiento de la academia a través de la autoevaluación y la acreditación de sus programas. Dicha revisión se presenta en dos apartados: el primero da cuenta de las prácticas adelantadas por la Universidad de Antioquia, la Universidad de la Salle y la Universidad de Caldas; el segundo apartado se concentra en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

5.1. Prácticas de Autoevaluación y Acreditación en Universidades del País

La Universidad de Antioquia con la adopción del Acuerdo Superior 255 de 2002, "ha logrado incorporar en la vida institucional una cultura de la planeación, de la evaluación y la autorregulación" (Universidad de Antioquia, 2011, p. 271). Para ésta institución la planeación se encuentra acompañada de un procedimiento calificado de evaluación de la gestión, con el fin de verificar el cumplimiento de las responsabilidades académico - administrativas de forma que puedan hacer los correctivos necesarios. Como instrumento para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, la Universidad de Antioquia ha asumido la evaluación y la gestión por resultados como elementos claves de su proceso de planeación.

En cuanto a los procesos de autoevaluación y acreditación, la Universidad de Antioquia ha tenido el compromiso de participar del SNA. Fue la primera universidad pública en Colombia en obtener la acreditación institucional de alta calidad en el año 2003, por un periodo de nueve años. A raíz de dicha acreditación, la Universidad conformó un Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional encargado de monitorear el plan de mantenimiento y mejoramiento institucional. De esta forma, la Universidad de Antioquia "ha fortalecido la cultura de la autoevaluación y ha permitido mantener la calidad institucional" (Universidad de Antioquia, 2011, p. 276). Esto se debe a la institucionalización de sus procesos, la evaluación y seguimiento al plan

de desarrollo, a los planes de mejoramiento de los programas curriculares y a la articulación de sus sistemas de gestión de la calidad.

En el caso de la Universidad de la Salle, ésta institución acogió los lineamientos del CNA en el año 2002 y empezó a trabajar con un "enfoque evaluativo de síntesis de juicios valorativos" (Bohórquez, 2003, p. 209). En periodos anteriores esta Universidad realizó sus primeras autoevaluaciones bajo un enfoque del auto - examen integral de la institución (1979 - 1987) que involucraba en principio directivas académicas y administrativas, y a su vez a toda su comunidad universitaria. Durante el periodo de 1988 a 1992 pasó a trabajar en un proceso de evaluación comparativo entre la realidad y el ideal de excelencia. Para el periodo comprendido entre 1993 y 1997 llegó a trabajar con un enfoque de planeación estratégica situacional, donde a través de la Matriz DOFA identificaba debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de cada una de las unidades académicas y administrativas. Antes de ajustarse a los lineamientos del CNA en el año 2002, la Universidad de la Salle empezó a trabajar en un proceso de autoestudio permanente que diera origen al Proyecto Educativo Lasallista que estuviera afín a los lineamientos de acreditación. Desde este año la institución elabora un modelo de autoevaluación para aplicar la metodología de los juicios sucesivos valorativos.

Para la Universidad de Caldas, como parte de sus procesos de planeación y relacionado con sus procesos de autoevaluación y autorregulación de autoevaluación, implementó desde el 2008 el Sistema Integrado de Gestión (SIG) por medio del Acuerdo 11 de 2008 del Consejo Superior. Para dicha institución el SIG "tiene como uno de sus principales objetivos la verificación integral de la calidad académica y administrativa a nivel institucional, promoviendo acciones de autorregulación con participación activa de toda la comunidad universitaria" (Universidad de Caldas, 2017, p.187). Su alcance le ha permitido abarcar los servicios institucionales conferidos por la Ley 30 de 1992 representados en sus funciones misionales. Su sistema institucional de aseguramiento de la calidad es soportado por la Oficina de Evaluación y Calidad Académica, la cual tiene a cargo la asesoría y apoyo de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación institucional y de programas.

5.2. Proceso de Autoevaluación y Acreditación en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

En el año 2000, considerado el "año de la autoevaluación" para la Universidad pública más grande del país, se inician actividades de autoevaluación y se empiezan a dictar las primeras reglamentaciones sobre acreditación. Por medio del Acuerdo 002 de 2001 del Consejo Superior Universitario (CSU) se dictaron inicialmente las normas sobre acreditación externa de programas académicos. Posteriormente esta norma fue derogada por el Acuerdo 18 de 2003 de la misma instancia, analizando las mejores alternativas de evaluación externa dadas las diferentes áreas de conocimiento de los programas curriculares de la Universidad. Dado lo anterior, la Universidad determinó a través del Acuerdo 29 de 2004 del CSU que sería el CNA el organismo que acreditaría sus programas curriculares, conforme a lo establecido en el artículo 54 de la Ley 30 de 1992. Para ese mismo año el programa de Enfermería se caracterizó por ser el primero en la institución en buscar obtener el reconocimiento de alta calidad, acompañado de un panorama de fuertes rechazos hacia los procesos de reforma académica que se adelantaban en la época, lo que hizo que el proceso de autoevaluación no tuviera el compromiso esperado por parte de la comunidad académica; no obstante, obtiene la acreditación de alta calidad en el año 2006.

En el 2005, dadas las primeras experiencias y prácticas de gestión y autoevaluación adelantadas, la Universidad crea dependencias especializadas que fueran las encargadas del aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado y posgrado; nacen así las Direcciones Nacionales de Programas de Pregrado y Posgrado, y con ellas se inicia también un ejercicio de reflexión y aprovechamiento de las experiencias y dificultades obtenidas con la comunidad académica que participaba de los procesos de autoevaluación y acreditación. Con la implementación en el año 2009 de un nuevo proceso de reforma académica, la Universidad Nacional de Colombia le apostó a una cultura de evaluación continua, que a su vez reforzara "la necesidad de abrir espacios de reflexión que sustenten la evaluación que debe realizar cada programa curricular y la revisión de los mismos a partir de los resultados obtenidos" (Universidad Nacional de Colombia, 2010, p. 13). Gracias a estos espacios la Universidad estableció sus propios lineamientos (tomando como referente los criterios del CNA) y estableció un modelo de autoevaluación consolidado en dos

documentos denominados: el primero denominado “Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad de programas de pregrado”, y el segundo llamado “Procedimientos para la evaluación de los programas de posgrado con miras al mejoramiento continuo”.

En la actualidad, la Universidad Nacional de Colombia presenta el siguiente panorama de acreditación de sus programas de pregrado:

Tabla 3. Programas de pregrado acreditados UN

SEDE	ACREDITADOS/ACREDITABLES
Bogotá	38/49
Manizales	9/11
Medellín	19/25
Palmira	5/7
UN	**71/92 (77.17%)**

Fuente: Dirección Nacional de Programas de Pregrado[4] - UN (2018)

Como fruto del trabajo del proceso de autoevaluación y fortalecimiento de la calidad de los programas curriculares, y exaltando el seguimiento a las recomendaciones de mejora relacionadas en los planes de mejoramiento, en los informes de evaluación externa y en las resoluciones de acreditación de alta calidad emitidas por el MEN tanto a nivel institucional como de programas, la Universidad Nacional evidenció la importancia que tiene la consolidación de un proceso de evaluación continua de sus programas, principalmente enmarcado en el apoyo a los planes de mejoramiento, visto como insumo principal para la trazabilidad de los procesos académicos al interior de la gestión de los programas. Este ejercicio de evaluación y análisis permitió la formulación a nivel nacional (en sus diferentes sedes) del proyecto denominado “Plan 150 x150: Fomento de la Cultura de Evaluación Continua a través del Apoyo a Planes de Mejoramiento de los Programas Curriculares de la Sede Manizales en los 150 Años de Excelencia Académica en la Universidad Nacional De Colombia”. Este proyecto ha garantizado el apoyo para el mejoramiento de la dotación de los laboratorios y talleres utilizados para las actividades de docencia, la renovación de equipos para apoyo a la docencia, y material bibliográfico, reafirmando su

[4] http://www.pregrado.unal.edu.co/index.php/acreditacion/programas-acreditados

compromiso y liderazgo en la excelencia académica e institucional, al apoyar sus planes de acción y mejoramiento de los programas curriculares e incentivando la cultura de la autoevaluación y mejoramiento continuo.

Por su parte la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales en la actualidad presenta el siguiente panorama de sus procesos de acreditación:

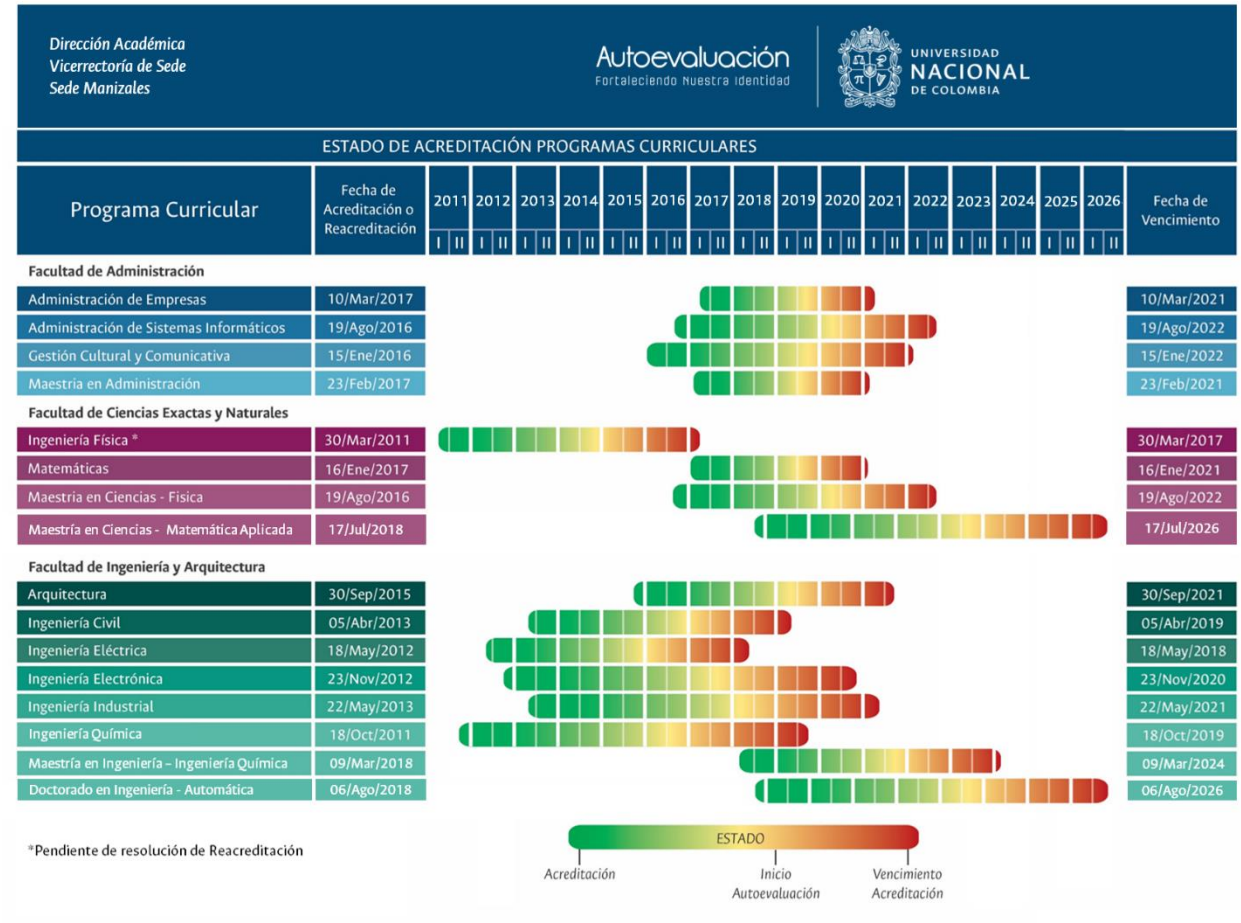

Figura 1. Estado de acreditación de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Fuente. Dirección Académica - Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2018)

En el caso particular de la Facultad de Administración de la sede Manizales, se demuestra su activa participación en los procesos de evaluación y mejoramiento continuo a través de la gestión realizada a través de los años que han hecho que sus programas cuenten con los más altos

estándares de calidad. Los programas curriculares de pregrado que la conforman son Administración de Empresas, Administración de Sistemas Informáticos y Gestión Cultural y Comunicativa.

El Programa Curricular de Administración de Empresas fue acreditado por primera vez en el año 2007 por un periodo de 4 años. En el año 2011 renueva su acreditación por un periodo igual de 4 años y para el año 2017 obtiene su tercera acreditación de alta calidad por el mismo periodo de tiempo. El Programa Curricular de Administración de Sistemas Informáticos fue acreditado por primera vez en el año 2009, por un periodo de 6 años; éste programa lo afrontó como un ejercicio de autoevaluación participativo, visible y transparente para capitalizar las lecciones aprendidas de su primera acreditación y recibió la renovación de la acreditación en el año 2016 por un periodo de tiempo igual de 6 años. El programa de Gestión Cultural y Comunicativa tuvo su primera experiencia como programa de alta calidad en el año 2011 al recibir su reconocimiento por un término de 4 años y para el 2016 renovó su distinción por un periodo de 6 años, mejorando el índica obtenido en su primera certificación.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Autoevaluación y Acreditación en la Educación Superior en Colombia

La reflexión de los procesos y mecanismos de autoevaluación en la educación que se gestaron durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX a nivel mundial, llevaron a Colombia a implementar políticas que reconocieron la necesidad de estructurar instancias y organismos que permitieran hacer un seguimiento y control de las IES y de la calidad formativa que éstas ofrecen. Se genera entonces la necesidad de establecer procesos de autorregulación que garanticen la calidad y pertinencia de los programas curriculares que se ofrecían a la sociedad, lo cual permitió crear cuestionamientos sobre diversos aspectos, criterios o factores que deben ser evaluados de forma transversal en dichas instituciones. En torno a esta reflexión, el país contempló la definición de estándares mínimos para la existencia de las instituciones en el sector educativo que facilitaran la comprensión de su naturaleza como centros de referencia de la evaluación de la calidad de la educación.

Para ese caso el MEN (2013) resaltó lo establecido en la Constitución de 1991 donde el Estado, como parte de sus atribuciones de inspección y vigilancia, debe realizar la verificación de las condiciones que garantizan la calidad de las IES. El Estado debe preservar el entorno apropiado para la prestación de servicios de educación con calidad, lo que Méndez (2012) traduce como el "concepto de inspección y supervisión educativa" (p.204). Con este modelo de estandarización se pretendía que las mismas IES establecieran a conciencia sus modelos propios de evaluación interna, más que considerarlo un ejercicio de verificación, control y vigilancia hecho por entes externos.

De esta forma, el Estado soportó el proyecto de definir estándares mínimos de calidad a través de la Ley 30 de 1992 y concluyó en la definición de un modelo teórico que dio como resultado la formulación de estándares de calidad para la creación y funcionamiento de programas de pregrado (MEN, 2013, p. 37). Estos estándares desde su definición han sido constantemente evaluados de

acuerdo a las particularidades mismas de evaluación y de gestión institucional que presentan los establecimientos educativos en el país. Muchas discusiones siguen suscitándose en diferentes espacios académicos relacionados con la autoevaluación y el seguimiento de la calidad. Sin embargo, como lo anota Lopera (2004), los indicadores que tradicionalmente han sido trabajados en los procesos de autoevaluación no personalizan responsabilidades, refiriéndose a la dificultad de definir indicadores que den cuenta de la realidad de la gestión universitaria que conduzca a una transversalidad en todos los niveles de la institución de una forma colectiva y participativa. Por ende, es precisamente esa gestión académica de las IES la que debe brindar las pautas para el desarrollo de los procesos de autoevaluación de sus programas y la misma institución.

Para lograrlo, el Estado crea el SNA cuyo objetivo fue "garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad" (Ley 30, 1992, art. 53). De esta forma ratifica la importancia de establecer estándares mínimos de calidad a las IES. Según Varelo (2003), el país migró de un "esquema de evaluación burocrática y normativa de la calidad, desarrollada por organismos y funcionarios del Estado, tal como se estableció en la década de los ochenta, a un esquema de evaluación de la calidad más intelectual, universitaria y académica" (p.6). Lo anterior conlleva a que las mismas instituciones sean las garantes de su proceso de reflexión y análisis de condiciones mínimas, ahora con un grado mayor de libertad, que permita obtener resultados más pertinentes con las necesidades y oportunidades identificadas en los procesos de autoevaluación.

Cuando se habla entonces de calidad, se entiende el concepto como elusivo, es decir, "there is a wide variety of interpretations depending upon the views of differents stakeholders" (Schindler, Puls-Elvidge, Welzant, y Crawford, 2015, p.4). Las definiciones sobre calidad en el contexto de la educación superior son indirectas, y lo que se intenta es buscar aquellos aspectos que puedan asociarse con el concepto. Frente a esto, la UNESCO (2010) define la calidad de la educación superior como un "concepto multidimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades" (parr. 7). En otras palabras, debe involucrar diferentes factores de forma transversal que son propios de su realidad diaria para convertirse así en referente de calidad.

Para Camisón, Cruz y González (2006), el hecho de que exista una variedad de definiciones sobre calidad, más que un problema, ha permitido incluir nuevas variables que enriquecen el concepto. Si se toma como referencia un contexto organizacional y a las dinámicas de los procesos involucrados se puede conducir a un objetivo diverso sobre calidad. Sin embargo, si se hace referencia a las IES, como es el caso del presente estudio, el aporte del concepto de calidad ha llevado a "generar reformas curriculares tendientes a mejorar la oferta educativa en general" (González, 2005, p.11), lo cual permite resaltar en este caso el concepto de calidad, no como un fin sino como un medio para el mejoramiento continuo de las instituciones académicas.

En este orden Silva, Bernal y Hernández (2014) intentan abstraer, a partir de diferentes propuestas de autores, las definiciones relacionadas con calidad, y resalta la clasificación que realizan Harvey y Green (1993) y Harvey y Knight (1996), donde distinguen siete (7) concepciones de la calidad en la educación superior. De estas definiciones se tomarán cuatro (4) que se ajustan y permiten hacer una relación con los factores del proceso de autoevaluación establecidos por el CNA. Primero, se tomará la calidad entendida como cumplimiento o congruencia con el propósito institucional, la cual considera la autonomía de las universidades y privilegia la autoevaluación y el autocontrol; segundo, la calidad entendida como transformación del estudiante, donde se resalta el hecho de que las mejores instituciones son aquellas que tienen mayor conocimiento del desempeño personal de sus estudiantes; tercero, la calidad entendida como "cota mínima", utilizada en procesos como registro calificado y/o acreditación, basada en estándares y normas definidas por una autoridad; y por último, la calidad entendida como mejoramiento continuo. La utilización transversal de estos conceptos brindará un acercamiento y direccionamiento de lo que se pretende enmarcar en el presente estudio.

Por su parte la Universidad Nacional de Colombia (2010), de acuerdo a las prácticas y experiencias de sus procesos de autoevaluación y acreditación, considera la calidad como la "representación concreta de los ideales institucionales referentes a la estructura, los procesos y resultados en el cumplimiento de las funciones misionales" (p.8). La Universidad concibe de forma transversal el trabajo adelantado para el logro de sus objetivos o metas institucionales. Además, determina que la calidad en una IES debe estar asociada al grado de desempeño del personal que interviene en

dichos procesos, haciendo alusión a la comunidad académica como lo son profesores, estudiantes y egresados.

Como se mencionaba anteriormente, las prácticas de autoevaluación y autorregulación en la IES han atravesado por un proceso migratorio que durante la década de los noventa no presentó resultados significativos. Tan solo a principios del siglo XXI las instituciones fueron identificando la relevancia que tiene la autoevaluación de sus programas con la finalidad de obtener la acreditación de alta calidad. Desde el referente institucional que proporciona el MEN (2010), la autoevaluación es la forma objetiva como las IES manifiestan su compromiso constante con el mejoramiento de la calidad de la educación superior del país a través de una oferta educativa pertinente con los entornos sociales y naturales, coherente con sus finalidades y sus proyectos educativos.

De acuerdo con González (1997) a través de la autorregulación universitaria "las instituciones pueden y deben garantizar el mantenimiento de las mejores condiciones de funcionamiento y operación" (p.25). Dicho compromiso representa para la sociedad la posibilidad de construir mejores referentes que impacten los modelos educativos y de evaluación, para el quehacer de las mismas IES y para el beneficio de las comunidades que las circundan. Igualmente, Silva et al. (2014) consideran la autoevaluación como el proceso interno de reflexión que hace una IES sobre la situación de muchas *"variables críticas"* caracterizadas por ser de naturaleza cualitativa, las cuales deben ser discutidas por todos los estamentos de la institución, quienes son los que cuentan con el profundo conocimiento de su realidad académica y administrativa. De esta forma las IES deben considerar la evaluación de aspectos que no signifiquen un dato que sea importante en las estadísticas de la institución, sino tomarlas como un insumo más que propicie la discusión de las principales necesidades y oportunidades de mejoramiento.

La Universidad Nacional de Colombia a través del Acuerdo 151 de 2014 del CSU, definió la autoevaluación como "el proceso de evaluación que está orientado a formular un diagnóstico sobre la calidad de un programa curricular, basado en la consolidación y análisis de indicadores, con fin de establecer acciones para la elaboración de un plan de mejoramiento" (Universidad Nacional de Colombia, 2014, art. 2). Este concepto permite reflejar las diferentes etapas que debe adelantar

para alcanzar sus propósitos institucionales, haciendo énfasis en la evaluación y el análisis de aspectos propios de su realidad académica y administrativa, vista como soporte institucional. Por medio del mismo Acuerdo estableció la importancia de la formulación de un plan de mejoramiento que consolida el ejercicio de pensar el programa o la institución y que permite considerar las acciones de mejoramiento que eleven su nivel educativo y de gestión.

En cuanto al concepto de acreditación, el CNA que es una entidad integrada por comunidades académicas y científicas, la considera como "el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social" (Decreto 2904, 1994, art. 1). Esta definición trasciende el proceso de autoevaluación y se enfoca en la comprobación y cumplimiento de los estándares definidos por la misma entidad, tratando de entender la realidad institucional de los diferentes centros educativos. Vlăsceanu, Grünberg y Pârlea (2007) lo establecen como el "process by which a (non)governmental or private body evaluates the quality of a higher education institution as a whole or of a specific educational programme in order to formally recognize it as having met certain predetermined minimal criteria or standards" (p.25). Este concepto refuerza lo establecido por el CNA al considerar la evaluación, en este caso, como el cumplimiento de requisitos a través de una entidad externa a la institución, que en últimas determinará el grado de calidad que ésta ha reflejado. En este mismo orden, Gonzáles (1997) entiende la acreditación como el "modo más idóneo para que la comunidad universitaria defina su misión, organice sus recursos, evalúe sus resultados y finalmente se regule a sí misma, de tal forma que todas sus acciones, cometidos y funciones tengan un profundo sentido de transparencia y veracidad" (p. 26). A partir de estas definiciones se concluye la importancia de contar con una mirada externa que complemente la evaluación hecha por la institución, de forma tal que se cumplan no solo con los estándares establecidos para dicha evaluación, sino que logre identificar variables que pueden no estar consideradas inicialmente y que son igualmente trascendentales para el funcionamiento institucional.

La ruta de acreditación que debe atravesar cualquier institución en el país debe iniciar con "la autoevaluación, continúa con la evaluación externa practicada por pares académicos, prosigue con

la evaluación realizada por el Consejo Nacional de Acreditación y culmina si el resultado fuere positivo con el acto de acreditación por parte del Estado" (Decreto 2904, 1994, art. 3). Este ha sido el proceso adelantado por las IES en el país para para cumplir con los estándares de calidad que respalden sus condiciones de funcionamiento. Además, de acuerdo con Casallas y Gaona (2013) "el interés de someterse a evaluación para la acreditación o reacreditación institucional por parte de las universidades colombianas, representan procesos de cambio que implican la alineación de la visión de la alta dirección con la gestión de su talento humano" (p. 17). Así, las IES han generado ambientes institucionales y culturales donde buscan consolidar sus propios procesos de evaluación interna, en una carrera por el mejoramiento de la calidad de la educación superior en el país.

Reforzando lo anteriormente expuesto, la concepción de acreditación en la educación presentada por la González y Santamaría (2013), puede ser vista desde dos miradas: la primera la define como la evaluación a través de diferentes estándares establecidos de la calidad de un programa o institución que otorga un organismo externo (como es trabajada actualmente); y la segunda definición, en contraposición a la primera, manifiesta que la acreditación no debe priorizar la utilización de estándares genéricos dado que cada institución es única y trabaja en contextos diferentes. Por ende, la flexibilización de los estándares o la utilización de metodologías de autoevaluación que apuntan a diferentes aspectos, como las utilizadas por ejemplo por entidades certificadoras internacionales, han abierto la posibilidad de concebir los procesos evaluativos de la calidad no sólo con el ejercicio de revisión y cumplimiento de requisitos sino a través de la evaluación de los resultados formativos que imparte cada programa a partir de sus proyectos educativos.

Para lograr el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, según Londoño y Ramírez (2012), es importante que las instituciones generen una cultura de la autoevaluación y autorregulación que las conduzca al mejoramiento continuo. Entonces, la acreditación de alta calidad de las IES y de sus programas académicos no debe ser entendida sólo como un reconocimiento del MEN a través de una certificación (la cual es temporal). La acreditación debe ser comprendida y abordada como el medio que permite el análisis de información que conduce a la evaluación del estado actual de los programas desde sus fortalezas y oportunidades, y además

logra la promoción y reconocimiento de la dinámica del mejoramiento continuo de la calidad educativa. “El programa de aseguramiento de la calidad ofrece una visión integral para abordar los procesos de evaluación, y dispone de metodologías e instrumentos que propician su desarrollo sistemático” (Jiménez, 2008, p. 2), es decir, lleva a la consolidación constante y permanente de una cultura de la evaluación y la gestión institucional como fortalecimiento de los programas curriculares y la institución en general. Esto implica que se generen modelos o estrategias acertadas con relación a los procesos de autoevaluación, que en últimas determinan las debilidades u oportunidades que deben ser enfrentadas por la institución y sus diferentes áreas.

El aseguramiento de la calidad en las IES logra su cometido, no por la presencia o ausencia de un conjunto de factores relevantes en el proceso, sino por la capacidad de articularlos “conceptual y operacionalmente en función de un objetivo superior” (Silva et al., 2014, p. 22). Esa es la tarea complementaria que deben considerar las IES para darle sentido al trabajo de evaluación adelantado en cada área de la institución. Según el modelo de aseguramiento de la calidad académica del CNA, el proceso de evaluación de las instituciones y los programas curriculares confluye en la articulación y trazabilidad de factores, características y aspectos o indicadores, que permiten el diagnóstico y la construcción de juicios valorativos del grado de cumplimiento de las condiciones de alta calidad. De esta forma, “el concepto de calidad en el contexto educativo, y principalmente en las IES, debe trascender los aspectos regulatorios y pasar a ser considerado como un tema que hace parte integral de la cultura organizacional” (Londoño y Ramírez, 2012, p.4). Se deben alinear todas las prácticas en la institución buscando generar una identidad conducente al mejoramiento continuo, a la excelencia de los procesos y a la participación activa de toda su comunidad.

Para el CNA en sus “Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado” del año 2013, los factores establecidos en el modelo de acreditación son soporte de alta calidad y pueden agruparse en cuatro dinámicas:

> **Diga lo que hace:** un programa de pregrado de alta calidad debe tener una clara fundamentación, coherente con la misión, la visión y el PEI institucionales, y expresada claramente en su PEP.

> **Haga lo que dice:** un programa de pregrado de alta calidad debe mostrar alta coherencia entre lo que dice que hace y lo que hace para lograrlo, lo cual se refleja en su cuerpo docente altamente calificado, calidad de la enseñanza, investigación científica de excelencia, creación artística reconocida, estudiantes sobresalientes, fuentes adecuadas de financiación, libertad académica.
>
> **Pruébelo:** un programa de pregrado de alta calidad debe demostrar que lo que dice y lo que hace son de alta calidad a través de procesos de autorregulación, autoevaluación y evaluación externa, apoyados en sistemas de información confiables e integrales.
>
> **Mejórelo:** un programa de pregrado de alta calidad debe demostrar que tiene un plan de mejoramiento continuo y de innovación que responde a las necesidades demostradas por los procesos de autoevaluación.
>
> (Consejo Nacional de Acreditación [CNA], 2013, p. 17)

Los factores son grandes áreas de evaluación que permiten realizar una apreciación sobre las condiciones en las que se encuentra un programa curricular. De manera individual el CNA ha definido los siguientes factores, trabajados actualmente en todas las IES:

1. Misión, Visión y Proyecto Institucional y de Programa
2. Estudiantes
3. Profesores
4. Procesos académicos
5. Investigación y creación artística y cultural
6. Visibilidad nacional e internacional
7. Impacto de los egresados sobre el medio
8. Bienestar institucional
9. Organización, administración y gestión
10. Recursos físicos y financieros.

De igual forma y asociadas a los factores, el CNA tiene establecido un listado de características que “expresan referentes universales y particulares de la calidad que pueden ser aplicables a todo

tipo de institución o de programa académico" (CNA, 2013, p.18). Estas a su vez despliegan un listado de aspectos a evaluar o indicadores tanto cuantitativos como cualitativos que son el insumo fundamental para que los programas puedan elaborar juicios de valor haciendo una lectura de su realidad sobre la gestión institucional que adelantan. Para dar cumplimiento a estas condiciones se deben adelantar una serie de etapas (ver figura 2) que se convierten en el quehacer de la autoevaluación para el cumplimiento y alcance de los objetivos de mejoramiento en los programas y las mismas instituciones.

Figura 2. Etapas de un proceso de autoevaluación con fines de acreditación

Fuente: Dirección Académica - Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

La Universidad Nacional de Colombia por su parte inició su proceso de autoevaluación a partir de la expedición del Acuerdo 23 de 1999 del CSU en el cual reglamentó y adoptó un proceso único y particular de autoevaluación para sus programas curriculares, estableciendo la primera guía que

permitía hacer un acercamiento a las dinámicas necesarias para la evaluación interna de los estándares definidos por el CNA en el país. De esta forma el año 2000 se convirtió en el denominado *"Año de la Autoevaluación"* en la Universidad al incursionar con 23 programas de pregrado (relacionados en la tabla 3) en un proceso de heteroevaluación, entendido como el proceso por el cual pares académicos externos evalúan el proceso de evaluación adelantado por la institución.

Tabla 4. Programas evaluados en el periodo 2002-2003 en la Universidad Nacional de Colombia (UN)

SEDE BOGOTÁ	SEDE MEDELLÍN
Arquitectura Enfermería Farmacia Filosofía Geografía Historia Ingeniería Química Ingeniería Civil Medicina Veterinaria Zootecnia	Arquitectura Historia Ingeniería Química Ingeniería de Petróleos Ingeniería Geológica Ingeniería Mecánica Ingeniería Civil Ingeniería de Minas y Metalurgia Ingeniería Eléctrica Ingeniería Industrial Ingeniería Administrativa Matemáticas
SEDE MANIZALES	
Arquitectura	

Fuente: Dirección Nacional de Programas de Pregrado – UN

Durante la primera década del siglo XXI, en un devenir de circunstancias, la Universidad Nacional de Colombia implementó un proceso de reforma académica de sus programas curriculares. Esta reforma se vio enmarcada en el Acuerdo 033 de 2007 del CSU el cual determinó la ruta para la evaluación y formación de los estudiantes y el mejoramiento y evaluación de los programas curriculares. Este último aspecto fue contemplado en el Capítulo IV del Acuerdo, en sus artículos 32, 33 y 34, como se aprecia a continuación:

> ***Artículo 32.*** *La Vicerrectoría Académica coordinará el desarrollo del sistema de evaluación académica, pedagógica y de los procesos académicos-administrativos que soportan los distintos niveles de formación, con el establecimiento de las fuentes de información adecuadas, la definición de los criterios de evaluación coherentes y la construcción de los indicadores pertinentes.*
>
> ***Artículo 33.*** *Los programas curriculares deberán ser evaluados periódicamente, con la participación de la comunidad universitaria. Dicha evaluación debe conducir a la elaboración de planes de mejoramiento, en el marco del plan global de desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia.*
>
> ***Artículo 34.*** *Las facultades programarán anualmente espacios públicos de reflexión para el análisis de los resultados de los procesos de evaluación.*
> (Acuerdo 007 del CSU, 2007)

Es de esta forma que la Universidad Nacional de Colombia genera los espacios de reflexión y evaluación en consonancia con los objetivos instaurados desde el CNA (como entidad asesora) y el MEN, como la instancia que propende por la calidad y excelencia de los procesos de gestión académica de las diferentes instituciones del país.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1. Gestión Directiva y Académica en los Procesos de Autoevaluación

Las dinámicas de la educación superior han hecho que las instituciones educativas se conviertan en centros autónomos, más abiertos a su entorno y de mayor complejidad en su gestión. Esto implica la revisión de modelos que articulen sus procesos internos para el cumplimiento de sus Proyectos Educativos. En el presente apartado se hará una revisión sobre las formas de gestión y la relación con los procesos de autoevaluación que adelanta una institución para el aseguramiento de la calidad académica.

Es importante resaltar la influencia que tiene la gestión en los procesos académicos de cualquier IES. La palabra gestión, del latín gestio-onem, "significa manejo o administración" (Guerrero, 1980, p. 235); éste autor lo resume de la siguiente forma:

> Dirección es equivalente de gerencia (de la voz latina gerére, dirigir), en tanto que administración lo es de gestión; por tanto, cuando se emplean los vocablos dirección y gerencia se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de gestión y administración se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo.
> (Guerrero, 1980, p. 236).

Dado lo anterior, se puede utilizar el concepto de gestión para referenciar aquella actividad propia de una organización (para este caso educativa, como lo son las IES) que se realiza para el cumplimiento de objetivos. Según lo manifiesta Pérez (2007) "las organizaciones universitarias son las más complejas que pueden existir" (p. 589) dado su enfoque transdisciplinario, y deben ser vistas como productoras de conocimiento y no sólo como instituciones o centros de enseñanza. Además, en la administración de este tipo de organizaciones confluyen procesos de formación,

investigación y extensión propios de su misión que se convierten en estratégicos a la hora de establecer políticas de gestión.

Fortaleciendo esta idea, Pérez Gómez (1998) citado por Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2011), señala que "la institución educativa es un encuentro de culturas, una encrucijada que provoca tensiones, restricciones y contrastes en la construcción de significados" (p.44), lo que hace más imperante el hecho de establecer procesos de gestión y evaluación acordes a la realidad institucional. Las IES al ser dinámicas contribuyen principalmente al establecimiento de estrategias de diversa índole basadas en su proyecto educativo institucional, sin dejar de la lado los requerimientos que su entorno le va exigiendo como parte de su función social. No es lo mismo evaluar la gestión que realiza una organización de tipo empresarial a la que se emplea en una de tipo educativo, cuyo contexto antepone lo misional hacia la generación de conocimiento y a la aplicación de ese conocimiento en pro del beneficio social, principalmente si son instituciones educativas de carácter público.

Dadas estas implicaciones, el MEN (2008) conviene que la gestión en una institución educativa debe estar integrada por cuatro áreas:

1) ***Gestión directiva:*** hace referencia a la manera como es orientada la institución, centrando su accionar en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, la gobernalidad y la relación con el entorno.
2) ***Gestión académica:*** implica sus acciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje que permite una evaluación del desempeño integral de los estudiantes de la institución.
3) ***Gestión administrativa y financiera***: brinda, a través de sus procesos de apoyo, el soporte al trabajo institucional de la gestión académica, la administración y gestión de planta física y recursos tanto financieros como de talento humano.
4) ***Gestión de la comunidad:*** hace alusión a las relaciones que la institución debe mantener con el entorno de acuerdo a las necesidades identificadas con su comunidad y a la forma en que puede hacer más participativa su relación.

En cada una de estas áreas existen procesos y componentes (ver tabla 5) que al ser evaluados periódicamente permiten la identificación de debilidades y oportunidades que sirven como insumo a lo que el MEN denomina “ruta del mejoramiento”. Esta ruta conduce al mejoramiento de las instituciones a través de tres etapas: la autoevaluación institucional, la formulación de planes de mejoramiento y el seguimiento a los planes.

Tabla 5. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional

Área	Proceso	Componentes
Directiva	Direccionamiento Estratégico y horizonte institucional	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
	Gobierno escolar	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
	Cultura institucional	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
	Clima escolar	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
	Relaciones con el entorno	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.
Académica	Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.
	Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
	Gestión de aula	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.

	Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.
Administrativa y financiera	Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
	Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
	Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
	Talento humano	Perfiles, inducción, formación y capacitación, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano.
	Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal.
De la comunidad	Inclusión	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida.
	Proyección a la comunidad	Escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios, servicio social estudiantil.
	Participación y convivencia	Participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
	Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad.

Fuente: MEN (2008)

Para el caso del presente estudio se considerará la gestión directiva y la gestión académica como las áreas que se asocian con el concepto de calidad revisado en el apartado anterior, entendido como el cumplimiento con el propósito institucional, como la transformación del estudiante, como la "cota mínima" y como el mejoramiento continuo. Además, de estas dos áreas se consideran algunos procesos que se pueden asociar directamente con los factores y características de un proceso de autoevaluación, de forma tal que se logre identificar su relación, cumplimiento y

beneficios. En la siguiente tabla se resumen las áreas, procesos y componentes que se conceptualizarán con más detalle en los siguientes apartados.

Tabla 6. Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional relacionadas con los procesos de autoevaluación

Área	Proceso	Componentes
Directiva	Direccionamiento Estratégico y horizonte institucional	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
	Gestión estratégica	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
Académica	Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, evaluación.

Fuente: MEN (2008)

7.1.1.Gestión Directiva en el Ámbito Educativo

La gestión directiva se encarga de organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la organización. Según Garbanzo y Orozco (2007) "el principal reto de la administración, refiriéndose a la educación y a la academia, es alinear su organización hacia la misión y visión establecida" (p. 104), de forma tal que haya un involucramiento organizacional inteligente, que no es otra cosa que la participación activa, dinámica y oportuna de la comunidad universitaria a través de manifestaciones de su cultura organizacional. El funcionamiento general de la organización educativa debe estar orientado a los procesos estratégicos misionales que determinan su identidad y nivel de logro. Las personas, a su vez, se convertirán en un componente protagónico a medida que la institución mantenga alineadas sus estrategias de gestión.

Lo paradójico en este punto, resaltado por Méndez (2012), es que "existe en las universidades la evaluación institucional pero no hay gerencia de la evaluación" (p. 217), es decir, este tipo de

instituciones no está formando a sus profesores, quienes son los que ocupan estos cargos, para desempeñar compromisos directivos. Se da continuidad al cumplimiento de requisitos institucionales sin darle sentido a la evaluación del impacto que trae la implementación de actividades estratégicas. La percepción de las directivas en las instituciones educativas se centra en su quehacer académico o área de conocimiento sin contar con un modelo de gestión que permita el cumplimiento de su proyecto educativo.

Una visión de esta realidad la presentan también Castro y Folch (2016) al argumentar que los "académicos no están interesados en gobernar la universidad puesto que su motivación se orienta fundamentalmente hacia las funciones relacionadas con la docencia y la investigación" (p. 167). Se ve relegada la importancia de la gestión directiva en las decisiones trascendentales que sirven como puente para el fortalecimiento de lo misional en las IES. Es imperante entonces que los académicos que ocupan posiciones de tipo directivo tengan una formación en administración y gestión para la toma de decisiones y la evaluación de sus planes de acción.

Así, se puede entender la gestión en el contexto directivo de las instituciones educativas como el "conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente" (Lopera, 2004, p. 618). El cuerpo directivo debe estar en la capacidad de formular dichas estrategias y de lograr que su implementación sea la más conveniente para la institución, el programa curricular y por ende la comunidad académica. El mayor reto consiste en implementar estrategias que logren, por una parte, articular las funciones misionales de la institución, y por otra, que sean políticas sostenibles en su horizonte de tiempo.

Según Álvarez (1996), "si se concibe a la Universidad como un sistema de procesos, la misma puede modelarse considerando como componentes a los procesos que la integran" (Bauza, Marañon y Marcané, 2005, p. 26), permitiendo que su interrelación le dé una identidad a la institución a través de su interacción social. En este orden, dos de los procesos que define el MEN para la gestión directiva en la institución, tomados para este estudio, son: 1) direccionamiento estratégico y horizonte institucional, y 2) gestión estratégica.

El proceso direccionamiento estratégico y horizonte institucional establece los lineamientos que orientan la acción institucional en cada área de trabajo. El direccionamiento estratégico proporciona la oportunidad de tomar decisiones en momentos críticos, pero intenta asegurar, además, que la estrategia sea implementada. Johnson y Scholes (1997) consideran tres elementos principales que componen el marco conceptual de la dirección estratégica:

1) El análisis estratégico: busca comprender el posicionamiento estratégico de la organización, influenciado por el entorno, por sus recursos y por las expectativas de los interesados
2) La elección estratégica: el análisis estratégico, presentado en el numeral anterior, proporciona a su vez las bases para la elección estratégica; este aspecto brinda la posibilidad de identificar o proponer diferentes opciones estratégicas, de evaluarlas y seleccionar la o las más convenientes para la organización
3) La implantación estratégica: la implantación de la estrategia implica poner en marcha la o las estrategias seleccionadas teniendo en cuenta la logística requerida, el conocimiento estructural de la organización y la dirección del cambio estratégico, que no es otra cosa que el accionar de los directivos para asumir las implicaciones de cambio que trae la estrategia implantada.

En la figura 3 se visualizan los elementos descritos anteriormente que componen la dirección estratégica según Johnson y Scholes. Estos elementos son trabajados de forma cíclica de forma tal que permita definir los lineamientos estratégicos institucionales y a su vez sean implementados.

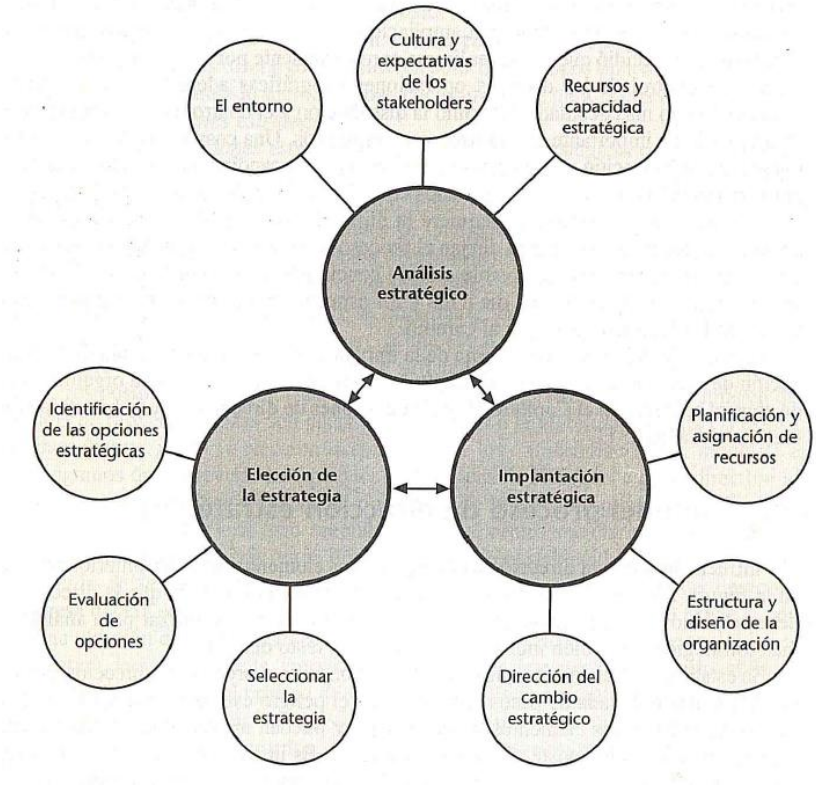

Figura 3. Elementos de la dirección estratégica

Fuente. Johnson y Scholes (1997)

Por su parte, la gestión estratégica es el proceso por el cual se identifican las herramientas para liderar y coordinar las acciones institucionales. De esta forma es relevante resaltar las implicaciones que tiene la estrategia en la evaluación de la gestión de una organización educativa para el logro de sus objetivos institucionales. Esta iniciativa de mejora continua implica el involucramiento por una parte de las altas directivas, quienes son las que establecen las políticas institucionales, y de otro lado, la participación del personal administrativo que aplica dichas políticas.

Para Ansoff, Declerck y Hayes (1983) las estrategias son "las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los 'programas específicos' pueden ser concebidos, seleccionados e implementados" (p.43). En este aspecto se toman como referencia las estrategias que tienen que

ver con el quehacer de la organización en base a su estructura y las actividades de control social, principalmente si las IES son de carácter público.

Desde el ámbito organizacional, la estrategia es entendida, según Mintzberg (1997) como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" (p. 3). Se le da importancia a las prácticas y experiencias dadas a través de la historia de la organización para la formulación de sus lineamientos institucionales. Estas acciones identificadas permiten evaluar las prácticas desarrolladas por la organización que le han proporcionado mayores resultados de forma que se puedan proponer estrategias que se ajusten a la realidad institucional.

En esta misma línea Gavetti & Levinthal (2000) citado por Montoya (2009) establecen que el "el proceso de formación de la estrategia, está vinculado con la acumulación de experiencia" (p. 32). Lo fundamental está en identificar la forma en cómo las instituciones llevan a cabo la formulación e implementación de sus objetivos a través de su madurez institucional. Se tendrá mayor consciencia de la importancia de la formación de la estrategia en la institución cuando ésta se ha visto enfrentada a situaciones que han moldeado su identidad y cultura organizacional.

A su vez Montoya (2009) establece que "la estrategia le permite un mejor ejercicio de adaptación a la organización para que se ajuste al entorno y de esa manera la organización evolucione" (p. 32). Brinda acercamiento a un camino ajustable a las necesidades de la institución y de su entorno. Para el ámbito de las IES, es un aspecto de evaluación que deben considerar desde sus planes de mejoramiento resultado de los diferentes procesos de autoevaluación, los cuales involucran procesos, actividades, recursos y responsables que a mediano y largo plazo cumplan con las estrategias implementadas.

Para Uribe (2014) "a pesar de las similitudes de los enfoques que definen a la organización, por su carácter específico, las universidades son entes de carácter social complejo" (p.3) que implican un tratamiento diferenciado para obtener sus objetivos dada su finalidad y propósitos de formación, que hacen que la medición a través de indicadores sea un procedimiento limitado frente a los resultados que se pueden obtener. Por ende, requiere la definición de estrategias que se amolden a su gestión directiva.

De esta forma, Vesga (2013) establece que la "gestión orientada a alinear la cultura con la estrategia (…) se debe concebir como un proceso permanente que exige revisiones periódicas" (p. 98). La definición de estrategias en una institución u organización deben ser evaluadas conforme a la realidad institucional, su aspecto cultural al interior de la misma y su relación con el entorno. Deben ser entonces los procesos de autoevaluación que permitan la revisión de las formas de gestión tanto directiva como académica y las acciones de mejoramiento identificadas e implementadas.

7.1.2.Gestión Académica en el Ámbito Institucional

La gestión académica, como segunda área de la gestión institucional y tomada para el desarrollo de este estudio, "es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo" (MEN, 2008, p. 27). Ésta área de gestión define las acciones que se enfocan en el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de sus competencias. El proceso para este tipo de gestión está relacionado con el "diseño pedagógico (curricular)" el cual define lo que el estudiante va a aprender, el momento en que lo hará y los recursos necesarios.

El plan de estudios o currículo es el componente que da cuenta del ejercicio realizado a través de la gestión académica en los programas curriculares de una institución. El currículo de acuerdo con Ferrer (2008) es el "elemento articulador de los procesos de enseñanza y aprendizaje" (pp. 283-284). Define las necesidades metodológicas para que se produzca una sinergia entre las diferentes actividades dadas en la relación profesor y estudiante. Además, es el hilo conductor donde convergen las iniciativas de aprendizaje de los estudiantes y se evalúan las estrategias de enseñanza de los profesores.

Otra definición dada por Stenhouse (1984), citado por Nuñez, concibe el currículo como una "tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo" (p. 62). En este caso, el currículo es visto con una finalidad de transmisión y retroalimentación del conocimiento por parte de los actores involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Se convierte en el estandarte que hace posible la implementación a través del tiempo del proyecto

educativo en un programa curricular, de acuerdo a su naturaleza, fines y ejes misionales en la institución

Durante el periodo de tiempo en que el estudiante recibe su proceso de aprendizaje, Gimeno Sacristán (1998) considera que el "*curriculum"* es el contenido y la guía que determina el progreso del alumno en su permanencia en la institución. Este contenido contempla, además de las consideraciones temáticas necesarias para la formación del estudiantado, las herramientas para el desarrollo de la práctica educativa y la forma de evaluación de sus competencias y habilidades. Para la gestión académica del profesor en el aula de clase se convierte en el insumo para definir su proceso de enseñanza, y para los estudiantes el parámetro de evaluación con el que regulan su nivel de logro, lo anterior en ambas vías.

No obstante, como lo manifiesta Méndez (2012) la gerencia académica, o gestión académica para nuestro enfoque, "todavía ocupa un lugar secundario en la estructura organizacional y en la toma de decisiones, y no forma parte ni de la cultura cotidiana de las autoridades ni de la propia comunidad universitaria" (p. 211). El mayor reto es lograr abrir un espacio a los aspectos académicos entre las líneas estratégicas de las IES, que arraigue sentidos de pertenencia frente a las propuestas de mejoramiento de la calidad de la academia, pero reflejadas en resultados tangibles de los mismos procesos adelantados. Además, argumenta que "la gerencia académica no es evaluación, pero la contiene de manera necesaria" (p. 206). En otras palabras, establece que a medida que se cierran ciclos académicos es relevante hacer una revisión de los resultados obtenidos para así emprender un nuevo ciclo que refleje un mejoramiento en la gestión académica de un programa o institución.

Se hace fundamental conocer la realidad institucional y su identidad, sus características en cuanto a los modelos de dirección y las condiciones culturales que convergen entre los miembros que hacen parte de la administración de la academia. De acuerdo con Garbanzo (2007) "conlleva la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa en los distintos niveles y modalidades de la educación" (p. 97). La gestión académica debe extender su visión de forma transversal al buscar la articulación en los diferentes niveles educativos. Para el caso de las

IES puede lograrse a través de la alineación de las distintas modalidades existentes: programas de pregrado, especializaciones, especialidades, maestrías, doctorados.

7.1.3. Relación Entre Gestión Directiva y Gestión Académica con los Factores de Autoevaluación

Para lograr esta proximidad se retomarán algunos de los factores y características establecidos por el CNA para la autoevaluación de los programas curriculares de pregrado en la IES y se relacionarán con las áreas y procesos de la gestión institucional resaltados anteriormente. El primer acercamiento se da entre el Factor 1 - "Misión, Visión y Proyecto Institucional y de Programa" del proceso de autoevaluación propuesto por el CNA y el proceso de "direccionamiento estratégico y horizonte institucional" del área de Gestión Directiva establecido por el MEN como parte de la guía de mejoramiento institucional.

El Factor 1 - "Misión, Visión y Proyecto Institucional y de Programa" permite de entrada hacer una revisión y análisis de los propósitos o fines fundamentales para una buena gestión institucional, principalmente por ser la guía y la identidad de la misma institución, y la influencia y pretensión ante su entorno o sistema social. Para el CNA (2013) este factor permite a un programa curricular ser reconocido por tener un proyecto educativo que sea coherente y consecuente con el proyecto educativo institucional. Este último, más allá de la visión y misión establecidas por la institución, orienta la gestión y administración de los programas, sirviendo como "referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión o proyección social y el bienestar institucional" (CNA, 2013, p. 19). Por su parte, el PEP es la brújula que contiene los "lineamientos, las políticas y los principios que orientan y dirigen el desarrollo del programa" (Universidad Nacional de Colombia, 2012, p. 2). Así, las características propias de este factor son "misión, visión y proyecto institucional" y "proyecto educativo del programa – PEP".

Por su parte, en el área de la Gestión Directiva, el proceso de "direccionamiento estratégico y horizonte institucional" establece los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y

cada uno de sus ámbitos de trabajo. De este proceso hace parte el componente de planteamiento estratégico visto como la misión, valores institucionales, metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento.

El segundo acercamiento se da entre la característica "evaluación y autorregulación del programa" perteneciente al Factor 4 - "procesos académicos", la característica "dirección del programa" correspondiente al Factor 9 "Organización, administración y gestión" del proceso de autoevaluación del CNA, con el proceso de "gestión estratégica" del área de Gestión Directiva. El proceso de gestión estratégica para el MEN contiene las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales y se da a través del liderazgo, el uso de información para la toma de decisiones y el seguimiento y autoevaluación. Por su parte, para el CNA, la evaluación y autorregulación del programa implica la existencia de una cultura de la calidad que emplee la evaluación como punto de partida para el mejoramiento continuo. Además, a través de esta característica se obtienen las pautas para establecer y liderar estrategias para la implementación de su proyecto educativo. En cuanto a la característica "dirección del programa", el CNA busca establecer la existencia de orientación y liderazgo en la gestión del programa, cuyos métodos de gestión estén claramente definidos y sean conocidos por la comunidad académica. Para este caso la dirección del programa es quien asumiría ese liderazgo y la gestión de lo propuesto como medidas de mejora.

A partir de este acercamiento se puede establecer la siguiente relación entre gestión directiva institucional y los factores de autoevaluación utilizados por el CNA.

Tabla 7. Relación entre gestión directiva y factores del proceso de autoevaluación

GESTIÓN DIRECTIVA		**PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**	
Procesos	**Componentes**	**Factores**	**Características**
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento	Misión, Proyecto Institucional y de Programa	Misión, Visión y Proyecto Institucional
			Proyecto Educativo del Programa – PEP-

Gestión estratégica	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.	Procesos académicos	Evaluación y autorregulación del programa
		Organización, administración y gestión	Dirección del Programa

Fuente. Elaboración propia

El conocimiento y la experiencia de los procesos de evaluación permiten cumplir con un "triple propósito de obtener más y mejor información sobre el alcance y las consecuencias de dichos procesos; objetivar el debate público sobre los mismos, contribuyendo a descargarlos de pasión y prejuicios, y, apoyar la toma de decisiones" (Ferrer, 2008, p. 287). Por ende, la experiencia y conocimientos de estos procesos permite la organización y modernización de saberes y el desarrollo curricular y pedagógico, lo cual implica una mayor vinculación y pertinencia de los procesos y acciones formativas y de investigación con la sociedad. Además, plantea relaciones e interacciones entre los procesos curriculares y las unidades académicas alrededor de los compromisos institucionales.

Otra forma de relación encontrada puede darse entre el proceso de "Diseño pedagógico" del área de Gestión Académica, con el Factor 4 "procesos Académicos". El proceso de "diseño pedagógico" define lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes. En este caso en particular es importante precisar lo que propone Ausubel (1983), citado por Parra y Sánchez (2003), al referirse que toda situación de aprendizaje puede ser analizada complementariamente en dos dimensiones: el aprendizaje que realiza el alumno, y la estrategia de instrucción que es la que planea el docente. Por su parte el Factor "procesos Académicos" está compuesto por la característica "integralidad del currículo" que busca identificar cómo el currículo contribuye a la formación de competencias generales y específicas y a la formación de un estudiante integral alineado con el PEI y el PEP; la característica "flexibilidad del currículo" que pretende exaltar el dinamismo que debe tener el currículo para mantenerse actualizado y pertinente para que los estudiantes puedan tener diferentes opciones para transitarlo; y la característica "metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje" que identifica los

métodos pedagógicos que emplea el programa curricular para el desarrollo del plan de estudios previsto.

La interpretación y relación de este concepto puede visualizarse en la siguiente tabla:

Tabla 8. Relación entre gestión académica y factores del proceso de autoevaluación

GESTIÓN ACADÉMICA		**PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**	
Procesos	**Componentes**	**Factores**	**Características**
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje	Procesos académicos	Integralidad del currículo
			Flexibilidad del currículo
			Metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se hace una primera evaluación entre las áreas de gestión (directiva y académica) institucional propuesta por el MEN con los Factores (Misión, Proyecto Institucional y de Programa, procesos académicos y Organización, administración y gestión) pertenecientes al proceso de autoevaluación propuesto por el CNA. Su articulación hace eficiente el trabajo al lograr una alineación entre la gestión, la operación y la evaluación de las actividades, estrategias y políticas establecidas para el mejoramiento de su identidad y de su cultura institucional.

7.2. Cultura de la evaluación o la autoevaluación

Los lineamientos para la acreditación propuestos por el CNA, de acuerdo con Pabón Fernández (2001) “se enmarcan en un planteamiento de compromiso con la calidad, que reconoce la vocación y la identidad de las instituciones de educación superior (IES), con fundamento en la afirmación de la pluralidad y el respeto por la diversidad” (p. 3), cuyo reconocimiento de esa pluralidad y diversidad debe estar enmarcada en una cultura de la evaluación-autoevaluación propia de cada institución. El MEN, a través del Decreto 1295 de 2010, fomenta la existencia o promoción de una

cultura de autoevaluación que tenga en cuenta el diseño y aplicación de políticas que involucren a los distintos miembros de la comunidad académica, y pueda ser verificable a través de evidencias e indicadores de resultado. Este referente conduce a la transformación hacia una cultura que comprenda la experiencia de la institución y la utilización de buenas prácticas e instrumentos para la toma de decisiones, que propicie la excelencia académica institucional y que trascienda e impacte los límites de la generación del conocimiento y el aprendizaje en pro del beneficio común de la sociedad.

Teniendo en cuenta este primer acercamiento al término de cultura, este no es un concepto fácil de interpretar dada la diversidad de conceptos y áreas de investigación que no lo hacen unívoco. Para Bolseguí y Fuguet (2006), "la cultura de cada institución se genera a partir de las estructuras, roles, códigos de conducta, normas, patrones de acción y comunicación" (p. 7). Es través de la misma interacción de la comunidad de la institución que se construye su identidad, su forma de accionar, su particularidad y diferenciación entre las demás; así, la cultura es vista como referente para determinar la forma de gestión tanto administrativa como académica.

Para Mabawonku (2003), citado por Ehlers (2010) la cultura son aquellos propósitos y herramientas que se generan para alcanzar los objetivos del grupo o comunidad (p. 390). En este caso hace alusión a los valores, sistemas de comunicación, reglas y referentes éticos que se encuentran inmersos en la institución. Pero además de identificar los elementos que componen la cultura en una organización, resalta la importancia que tienen estos elementos para el logro de los objetivos institucionales. El éxito de una institución radicará en la forma en que pueda conjugar los componentes de su cultura en beneficio de su comunidad tanto interna como externa.

En esta misma línea Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2011) definen la cultura como las "creencias y convicciones básicas" (p. 44) que mantienen los miembros de una comunidad. Son a partir de estos principios que la cultura se origina y se hace única e irrepetible. No obstante, este tipo de principios que las personas comparten en una entidad deben ser relacionados con otros elementos que la hacen particular; si se hace referencia a las instituciones educativas, se debe considerar la gestión que se hace de los procesos educativos como la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y el funcionamiento de la institución para la construcción de su cultura.

Además, en el campo de la educación superior, Masland (1985) resalta cómo diferentes investigaciones demuestran que en el proceso de aprendizaje académico la cultura puede afectar la vida estudiantil, la administración y el plan de estudios. No se trata de identificar patrones, estructuras, niveles de comunicación, principios sino cómo cada uno de estos elementos influyen en el proceso educativo. Esta interacción obliga a las directivas, como lo manifiestan Casallas y Gaona (2013), "a abordar los procesos de transformación desde la cultura" (p. 18), es decir, a efectuar cambios desde la gestión institucional. Tanto la gestión directiva como la gestión académica deben considerar e identificar la forma en que la cultura beneficia o afecta el quehacer institucional. Es a través de la cultura que se identifica una organización y se proyecta ante la sociedad.

Esta relación entre gestión y cultura, como lo dice Masland (1985) puede proporcionar un fundamento subyacente para el desarrollo institucional, reflejado en últimas en el mejoramiento de sus condiciones. A través de la articulación entre su realidad, vista desde la cultura, y su forma de proyectarse, vista desde la gestión, se brindan mayores garantías para el cumplimiento de sus objetivos y de sus estrategias, para la implementación de sus políticas institucionales y para la evaluación de sus procesos. De esta forma el mejoramiento será el parámetro que condicione su progreso y mantenimiento en el tiempo.

En el contexto de grupos, Rey y Santa María (2000) "definen cultura como las relaciones entre personas, los acuerdos tácitos que establecen entre ellas y los valores subyacentes que los determinan" (Valenzuela et al, 2011, p. 43). Es decir, la cultura se da a través del relacionamiento entre los miembros de una comunidad, a los compromisos generados, sean formales o no, y a los valores intrínsecos que identifican su forma de actuar. Puntualmente "los valores son guías que encausan las actividades desarrolladas en la organización, mediante los cuales se establecen parámetros que regulan el accionar y desempeño de la misma" (Bauzá y Marañon, 2012, p. 79), considerados por éstos como el elemento más sólido de la cultura para ciertas situaciones de incertidumbre. En el marco de la universidad se pueden identificar y desarrollar culturas internas con puntos de vista y expresiones diferenciadas, que hacen parte de los grupos que conforman la comunidad académica. Se pueden presentar o no pautas o estilos de interacción entre la misma

comunidad académica, independiente de los programas curriculares y de la gestión de sus proyectos educativos y administrativos.

Según Casallas y Gaona (2013), la cultura implica una interdependencia de las personas en sus relaciones a través de los diferentes niveles jerárquicos de la institución y las reglas establecidas por estás, que hacen que se establezca una influencia en las conductas de los individuos que las componen. Más allá de los elementos que componen la cultura, subrayan la interacción entre niveles de la organización y la forma en que esta relación condiciona el accionar de sus miembros. En otras palabras, "culture influences an organization through the people within it" (Masland, 1985, p. 158). Son las personas las que le dan origen a la cultura en una organización y depende de la gestión de esa cultura para considerar el hecho de mantenerse en el tiempo.

De otro lado, Bauza et al (2005) consideran necesario hacer una distinción entre la cultura implícita y explicita basados en el hecho de que existen momentos en los que se conocen o no algunos aspectos del conjunto cultural en una institución. La cultura implícita, según estos autores, se da cuando el nivel de transmisión no es consciente en su totalidad; y por el contrario, la cultura explícita es la que se recibe de tal manera que la persona comprende su proceso de formación y desarrollo al interior de la misma. Entre estas actividades la evaluación, desde el referente educativo institucional, se destaca como la respuesta que puede activar y agrupar los actores del proceso académico y de gestión.

De acuerdo con García (2000), citado por Bolseguí y Fuguet (2006), predomina el hecho de pensar en la idea de evaluación como medición, a través de un corte técnico donde prima el control. En ese contexto, se da la evaluación como un elemento regulador que no aporta al mejoramiento de las condiciones dadas sino al cumplimiento riguroso de acuerdo a un componente normativo y reglamentario. Su alcance está limitado a la verificación y la medición sin aportar en el desarrollo institucional.

La evolución del concepto de evaluación puede ser considerada dependiendo del acercamiento a problemas sociales a través de la historia. Desde el tiempo de Sócrates y el uso de cuestionarios evaluativos, hasta el fenómeno de la industrialización en el siglo XIX, la evaluación ha dado

respuesta a aspectos de control individual para medir el alcance de los objetivos propuestos, el último visto desde un punto de vista administrativo. Desde el área de la psicología el concepto ha desarrollado diversas corrientes de pensamiento sobre la evaluación, de alguna forma opuesta y a la vez complementaria, que van desde los métodos cuantitativos y de precisión y por otro lado los métodos fenomenológicos que buscan la evaluación integral del individuo.

En el ámbito educativo, hasta hace poco, según Reyes (2006) el objeto de evaluación que ha predominado ha sido el estudiantado; sin embargo, se ha ido originando el estudio e investigación de otros objetos de la evaluación en educación superior: los profesores, los programas formativos y la evaluación institucional. Por eso es importante precisar que la evaluación debe considerar los requisitos académicos por encima de los aspectos administrativos, es decir, sus objetivos deben estar dirigidos principalmente hacia el fortalecimiento de los aspectos educativos.

En este orden, la evaluación como acción cultural, según Pinilla (2003), "es una evaluación permanente por procesos, destacando más los aspectos cualitativos de los procesos de aprendizaje que el cumplimiento de lo planeado" (p. 189), interpretación que va más allá de la verificación y cumplimiento de indicadores, como es visto en los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de calidad. Su dinámica se da a través de puntuaciones y ponderaciones, sin pretender evaluar la forma y los métodos utilizados para que el proyecto educativo se lleve a cabo.

Para Lecointe (2001), citado por Rangel (2010), "la evaluación debe entenderse como una serie de acciones que propicien una dinámica movilizadora" (p. 1). Es en la participación de la comunidad que hace parte de una institución donde se resalta la importancia que tiene la implementación de acciones que evalúen el funcionamiento de la misma. Es así, como "la evaluación se convierte en una nueva cultura de participación, de carácter progresivo, que evoluciona continuamente" (Bolseguí y Fuguet, 2006, p. 6), vista como una construcción social que implica cambios en las instituciones. En este sentido, como lo plantea Guido, Calderón y Gallardo (2011), se visualiza a la evaluación como un proceso donde las personas partícipes del proceso educativo reflexionen en conjunto, partiendo de la información que se genere en la autoevaluación. De esta forma se resalta el hecho de vincular la evaluación como un elemento más de la cultura de una institución.

En esta perspectiva, García (2006) considera que el cambio cultural debe ser un proceso planeado y unidireccional; si se considera la evaluación como el eslabón que puede aportar al mejoramiento de la institución, la gestión directiva y académica son quienes deben propiciar los espacios para su implementación. Es a lo que Rangel (2010) denomina una evaluación generadora, que propicie una movilización de la comunidad académica donde "active a los actores del proceso educativo en torno a reflexiones y con base en la información disponible" (p. 4). La misma comunidad académica debe ser el actor principal para la consolidación de una propuesta consagrada en la valoración de las condiciones de la institución. Por otro lado, es a partir del uso de la información con que cuenta que puede definir sus planes de acción a través del tiempo.

Bien lo dice González (2009), la evaluación es concebida como "una actividad democrática y plural en la que diversos actores dan lugar a diferentes valores, opiniones y criterios de valoración" (p. 157). El hecho de generar un ambiente participativo en la institución en pro de una cultura de la evaluación enriquece la identificación de oportunidades de mejoramiento y garantiza la toma de decisiones para el desarrollo institucional. Asimismo, en un contexto de cambios, como lo plantean Bolseguí y Fuguet (2006), "se propone una transformación de las instituciones del sector de educación superior, proceso que, a su vez, apunta a la modificación de la evaluación" (p. 4). Esta necesidad de cambios y transformaciones hace que sea preciso asociar la evaluación con la cultura de una institución que permita la existencia de una evaluación permanente, flexible, y participativa entre la comunidad académica, que permita la relación con el entorno social de los programas curriculares y por ende de la institución.

En este punto, "una cultura de evaluación podría definirse, entonces, como el conjunto de valores, acuerdos, tradiciones, creencias y pensamientos que una comunidad educativa asigna a la acción de evaluación" (Valenzuela et al, 2011, p. 45). Es la participación de todos estos elementos lo que propician y construyen una cultura de evaluación. Su fomento debe considerar procesos de autoevaluación permanentes y efectivos en el desarrollo de los diferentes procesos de gestión en las instituciones. No obstante, los esfuerzos de evaluación deben tener como motivación esencial, según Arredondo (1991), "el interés genuino de que sus resultados (factores intrínsecos) serán de ayuda para mejorar el funcionamiento e impacto del programa" (párr. 24), y más aún de la institución misma. Este elemento, como parte de una cultura institucional, debe ser dinámico y

debe adaptarse a la realidad institucional, al nivel de participación de los miembros de la institución, a la influencia del entorno y al momento de su implementación.

En esta línea, “la generación y sostenimiento de la cultura de la autoevaluación en las instituciones es la base o cimiento para el aseguramiento de las condiciones mínimas de calidad” (Londoño y Ramírez, 2012, p. 3). Prepondera entonces la necesidad de consolidar una gestión que propicie la cultura de autoevaluación al interior de la institución. De esta forma, se construye participativamente el camino que asegure los estándares y las condiciones apropiadas para el funcionamiento de los programas curriculares y la institución. Sin embargo, depende de la gestión directiva y académica que se logren los resultados esperados al adelantar este tipo de procesos. No debe correrse el riesgo que “las instituciones puedan aprender el juego de la evaluación/acreditación y desarrollar una cultura de la conformidad” (Orozco y Cardoso, 2003, p. 78). Es decir, que los esfuerzos de los programas curriculares o la institución sean destinados solo al cumplimiento de requerimientos normativos y no al mejoramiento de su desempeño. Por el contrario, la valoración de los diferentes espacios de reflexión entre los miembros de la comunidad universitaria debe propiciar la formulación de estrategias de gestión que conlleven a la consolidación de una cultura del mejoramiento de las condiciones de calidad para un programa.

8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA Y ACADÉMICA: UNA MIRADA DESDE LA AUTOEVALUACIÓN

8.1. Situación de las Prácticas Aplicadas en la Autoevaluación con Fines de Acreditación de los Programas Curriculares de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales a Partir del Modelo Establecido por el CNA

Para el año de 1999, la Universidad Nacional de Colombia estableció su primera reglamentación a través de la expedición del Acuerdo 23 de 1999 del Consejo Superior Universitario (CSU), donde adoptó y puso en marcha un proceso de autoevaluación para sus programas curriculares que fuera común en sus diferentes sedes, enmarcada principalmente en la Ley 30 de 1992 y el Decreto 1210 de 1993 del MEN[5]. En el artículo 6° (titulado Acreditación) del Acuerdo 23 de 1999 el Consejo Superior estableció que la Universidad Nacional de Colombia cooperará en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Acreditación y que sus programas académicos serán sometidos a la acreditación externa que defina el CSU.

Este primer acercamiento dio vida a la primera guía de autoevaluación presentada en un documento denominado "Proyecto Unificado para el proceso de Autoevaluación de Programas Curriculares", que a través de los años ha sido provista de ajustes y mejoras, produciendo lineamientos que han permitido identificar las diferencias entre los niveles de pregrado y posgrado, particularmente, al momento de adelantar dichos procesos.

Para la Universidad Nacional de Colombia, el realizar procesos de evaluación en una institución puede obedecer a dos propósitos: el mejoramiento de la calidad y la rendición de cuentas (Guía de

[5] "Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia"

autoevaluación de programas de pregrado UN, pag. 9). El primer propósito busca en primera instancia, generar discusiones sobre las dinámicas internas de la institución que conlleven a acuerdos sobre cómo adelantar los procesos de autoevaluación y análisis de los resultados obtenidos, resaltando la participación de la comunidad académica (estudiantes, profesores y egresados) y el grado de preparación y desempeño del personal administrativo y directivo para el desarrollo de las actividades, considerada evaluación formativa. El segundo propósito está ligado a la aplicación de los lineamientos de acuerdo a los parámetros establecidos por las debidas agencias acreditadoras, tanto nacionales como internacionales, y a la presentación de resultados, relegando el proceso a una evaluación burocrática.

Durante el año 2000 se observó un impulso significativo por adelantar procesos de heteroevaluación en los programas de pregrado de la Universidad, contando con la participación de 23 programas, principalmente de las sedes Bogotá y Medellín, y de la sede Manizales (ésta última sede a través del programa de Arquitectura).

Entre el año 2003 y 2006 la Universidad experimento diversos cambios y ajustes relacionados con los procesos académicos que conducían a la autoevaluación de sus programas; se crea entonces en el 2003 la Coordinación de Acreditación, quien realiza el primer acercamiento frente al CNA para la verificación de "condiciones iniciales" por parte de sus miembros a las diferentes sedes de la Universidad y a los programas que adelantaban el proceso de autoevaluación para la época. Las diferencias entre el modelo establecido por el CNA y el concertado por la Universidad para avanzar en sus procesos de autoevaluación, mucho más ajustados a su realidad institucional, hizo evidenciar molestias en aquellas personas que debían llevar a cabo las prácticas de evaluación en los programas curriculares, generando confusión sobre el cómo y a través de qué mecanismos realizar la evaluación, cuestión que conllevó a tomar la decisión de utilizar los lineamientos del CNA como referentes únicos de autoevaluación.

Hacia el año 2005 la Universidad consideró conveniente la creación de dos dependencias especializadas para el aseguramiento de la calidad de sus programas, dando origen a las Direcciones Nacionales de Programas de Pregrado (DNPPre) y Posgrado (DNPPos) y suprimiendo así la Coordinación de Acreditación y la Dirección Nacional de Programas Curriculares. A través

de éstas dependencias, la Universidad se encaminó en la búsqueda de un modelo a partir de una revisión y una evaluación de las experiencias aprendidas y prácticas adelantadas en los diferentes programas curriculares (incluyendo dificultades), concerniente a sus procesos de acreditación, tomando en cuenta los antecedentes de la Universidad en materia de autoevaluación y evaluación externa. Es así como la DNPPre convocó a talleres en las diferentes sedes, contando con la participación de la comunidad académica, que permitieron retroalimentar aquellos aspectos primordiales para la definición de unos lineamientos propios de la Universidad, ajustados a su realidad y dinámica institucional.

Por su parte, la DNPPos estableció un proyecto denominado "Diseño y puesta en marcha del Proceso de Autoevaluación de los Posgrados de la Universidad Nacional con miras a la Acreditación de Alta Calidad", el cual tenía como objetivos la creación de un modelo que asegurara la calidad y el mejoramiento de los procesos formativos que se imparten en los posgrados de la Universidad y articulara a su vez los indicadores resultantes de este proceso con los lineamientos de acreditación emitidos por el CNA. Para la construcción del modelo fue necesario, al igual que en el nivel de pregrado, realizar diferentes discusiones académicas sobre las experiencias de autoevaluación adelantadas en este caso por los programas de posgrado entre el año 2000 y 2006. De forma paralela a estos ejercicios de sistematización y referenciación de las prácticas de autoevaluación, se llevó a cabo una etapa de compilación y procesamiento de la información de la Universidad que dio como resultado el diseño e implementación de un sistema de información para la autoevaluación de sus programas. Para verificar la funcionalidad del modelo y del sistema de información, la DNPPos realizó en el año 2009 una experiencia piloto de autoevaluación con la participación de 18 programas de posgrado de las diferentes sedes, que permitió ajustar procedimientos, herramientas y roles necesarios para cumplir con este fin.

Resultado de estos ejercicios de reflexión y análisis, la Universidad estableció en el año 2010 dos documentos de referencia: la "Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas de pregrado" de la DNPPre, y la guía denominada "Procedimientos para la evaluación de los programas de posgrado con miras al mejoramiento continuo" de la DNPPos. Para el año 2013, la DNPPre publicó la segunda edición de su guía, fruto de sus constantes ejercicios de ajuste y evaluación; en el caso del nivel de posgrado, en el 2016 la DNPPos dio a conocer la segunda

edición de sus lineamientos de autoevaluación, que adicionalmente a los aportes y sugerencias obtenidas por parte de todo el personal que participa de este proceso en los programas y las sedes, tomó como referencia el Acuerdo 151 de 2014 del Consejo Superior Universitario.

Es por medio de este Acuerdo que la Universidad normalizó el proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de sus programas curriculares, y definió las siguientes etapas para cumplir con ese cometido: (i) Autoevaluación, (ii) Formulación de Planes de Mejoramiento, (iii) Seguimiento a Planes de Mejoramiento, y (iv) Evaluación Continua.

Para la Universidad la autoevaluación es entendida como "el proceso de evaluación que está orientado a formular un diagnóstico sobre la calidad de un programa curricular, basado en la consolidación y análisis de indicadores, con fin de establecer acciones para la elaboración de un plan de mejoramiento"[6]. Por su parte, la formulación de planes de mejoramiento, como segunda etapa, se entiende como "el proceso de formulación de acciones necesarias para corregir debilidades o mantener las fortalezas identificadas en el proceso de autoevaluación. El plan de mejoramiento debe propender por un conjunto acotado de objetivos estratégicos e integradores que permita generar resultados de impacto para el mejoramiento del programa"[7]. A partir de dicha formulación, la Universidad contempla el seguimiento como "el proceso sistemático que reporta anualmente las actividades que el programa adelanta, en aras de dar cumplimiento a los objetivos y a las metas que haya establecido en su plan de mejoramiento"[8]. Y por último, la Universidad ha entendido el mejoramiento continuo como vital al interior de los procesos de seguimiento a la calidad de los programas curriculares, por lo que estableció un seguimiento anual de la calidad del programa con base en indicadores, previamente definidos por las Direcciones Nacionales de Programas de Pregrado y de Posgrado, respectivamente; a este seguimiento anual lo llamó "Evaluación continua" y consiste en la actualización permanente de indicadores que están concentrados preferiblemente en los factores de estudiantes, profesores, procesos académicos, egresados y visibilidad nacional e internacional, y que sirven de insumo para las vicedecanaturas académicas dentro del ejercicio de la evaluación y seguimiento de sus programas.

[6] Artículo 2 del Acuerdo 151 de 2014 del CSU
[7] Artículo 3 del Acuerdo 151 de 2014 del CSU
[8] Artículo 4 del Acuerdo 151 de 2014 del CSU

Además, a través de este ejercicio de normalización de sus prácticas de autoevaluación, la Universidad estableció una estructura organizativa y de gestión con la cual pretende garantizar la ejecución de las etapas anteriormente mencionadas, presentada a continuación:

Tabla 9. Instancias responsables de la autoevaluación y el seguimiento de la calidad de los programas curriculares en la Universidad Nacional de Colombia

Instancia responsable	**Organismo Colegiado**	**Acciones**
Rectoría	Consejo Superior Universitario -	- Presentar al Consejo Académico y al Consejo Superior Universitario el Plan Global de Desarrollo incluyendo acciones para la autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares.-
Vicerrectoría Académica	Consejo Académico y Comité Nacional de Programas Curriculares	- Proponer directrices, políticas y criterios para la organización y desarrollo del sistema de autoevaluación y de acreditación de los programas curriculares de la Universidad
Direcciones Nacionales de Programas Curriculares de Pregrado y postgrado	-	- Proponer políticas al Comité Nacional de Programas Curriculares para el desarrollo y mantenimiento de la calidad de los programas de pregrado para los procesos de autoevaluación. - Diseñar y actualizar las herramientas de apoyo para la autoevaluación y seguimiento de los programas - Brindar asesoría y capacitación para la aplicación de lineamientos institucionales. - Coordinar los procesos de reconocimiento de la calidad nacional e internacional de los programas. -Informar a las directivas sobre los resultados obtenidos en los procesos de reconocimiento de calidad.-
Vicerrectoría de Sede	Consejo de Sede	- Gestionar y asignar recursos para apoyar el proceso en la sede a través de la Dirección Académica.

Dirección Académica o la Dirección de Sede -Sedes de Presencia Nacional	-	- Administrar recursos para apoyar los procesos de evaluación y seguimiento de la calidad de los programas - Coordinar la implementación de políticas, lineamientos y herramientas de apoyo para las etapas del proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas. - Establecer y realizar seguimiento, a las acciones conjuntas establecidas en la sede en atención al proceso de autoevaluación y los planes de mejoramiento de los programas. - Informar a la comunidad sobre los procesos de autoevaluación, evaluación externa y resultados de acreditación de los programas en la sede. - Supervisar y coordinar las etapas y los resultados del proceso de autoevaluación y seguimiento permanente.
Decanatura de Facultad	Consejo de Facultad	- Avalar el informe de autoevaluación y el plan de mejoramiento, incluyendo los ajustes posteriores que se deriven del proceso de autoevaluación o de acreditación. - Procurar y gestionar recursos para apoyar los procesos de evaluación y seguimiento de la calidad de los programas de la facultad - Procurar y gestionar recursos para la ejecución de los planes de mejoramiento de los programas de la facultad.
Vicedecanatura Académica	Comité de Directores de Área Curricular o quien haga sus veces	- Apoyar y realizar seguimiento a los procesos de autoevaluación y evaluación externa con fines del reconocimiento de la calidad. - Proponer la articulación de acciones de los planes de mejoramiento con el plan de acción de la facultad. - Realizar seguimiento a la ejecución de los planes de mejoramiento propuestos por los programas curriculares de su facultad. - Realizar seguimiento a la evaluación continua de los programas curriculares de su facultad.
Dirección de Área Curricular	Comité Asesor del Programa	- Realizar el proceso de autoevaluación y elaborar el plan de mejoramiento. - Coordinar la ejecución del Plan de Mejoramiento. - Realizar seguimiento a la ejecución del plan de mejoramiento propuesto.

		- Socializar a la comunidad del programa los resultados de la autoevaluación, evaluación externa y acreditación. - Realizar la evaluación continua del programa curricular y la actualización de los indicadores de su completa gobernabilidad.

Fuente: Acuerdo 151 del Consejo Superior Universitario – UN (2014)

8.2. Beneficios y Dificultades de los Procesos de Autoevaluación con Fines de Acreditación de los Programas Curriculares de Pregrado de la Facultad de Administración Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

La Universidad Nacional de Colombia a través del Acuerdo 151 de 2014 del CSU definió la Autoevaluación, la Formulación de Planes de Mejoramiento, el Seguimiento a Planes de Mejoramiento, y la Evaluación Continua como las etapas del proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de sus programas curriculares. En cada sede andina (Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira), la Dirección Académica es quien coordina la implementación de políticas, lineamientos y herramientas de apoyo para las etapas del proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas; además establece y realiza seguimiento a las acciones conjuntas establecidas en la sede en atención al proceso de autoevaluación y los planes de mejoramiento de los programas y supervisa y coordina las etapas y los resultados del proceso. Para las Facultades, las vicedecanaturas académicas son las responsables de apoyar y realizar seguimiento a los procesos de autoevaluación y evaluación externa con fines del reconocimiento de la calidad de sus respectivos programas curriculares.

En la sede Manizales, a partir del acompañamiento brindado por la Vicedecanatura de la Facultad de Administración, de las prácticas adelantadas por sus programas de pregrado en los procesos de autoevaluación, y del apoyo, seguimiento y asesoría realizada por la Dirección Académica de sede, se pueden identificar aspectos considerados beneficiosos para el mejoramiento de la calidad académica de los programas y que hacen relevante el proceso de autoevaluación, al igual que se

distinguen dificultades que obstaculizan el logro de los resultados esperados en el tiempo previsto, lo que implica reprocesos y gastos no presupuestados.

A continuación, se destacan algunos beneficios y dificultades recurrentes en los procesos de autoevaluación que han adelantado los programas de pregrado de la Facultad de Administración, en los diferentes momentos de acreditación:

8.2.1.Beneficios Destacados en los Procesos de Autoevaluación

Del trabajo realizado por los profesionales de la Dirección Académica de la sede Manizales, de las prácticas adelantadas y de las experiencias obtenidas durante el desarrollo de los diferentes procesos de autoevaluación, se destacan los siguientes beneficios que han permitido mantener la acreditación de los programas curriculares:

- ***Apuesta por una cultura de evaluación continua.*** Para la Universidad Nacional de Colombia, la evaluación continua "es el seguimiento anual de la calidad del programa con base en indicadores" (Art. 5°. Acuerdo 151 de 2014 del CSU). La revisión periódica de los indicadores en el ejercicio de evaluación y seguimiento permite que los programas curriculares se involucren más en sus procesos y lo entiendan como un ambiente de mejoramiento permanente. Desde la Dirección Académica de la sede Manizales se han formulado proyectos de inversión en los últimos tres trienios que han buscado consolidar una cultura de la autoevaluación y la evaluación continua en la comunidad académica de la sede.

  Para el trienio 2010-2012, el proyecto denominado "Sistema de Autoevaluación y Seguimiento de la Calidad Académica de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales" contemplaba facilitar las herramientas (recurso humano, materiales y equipos), guías, procedimientos, informes y criterios necesarios para la elaboración de planes de acción en cada uno los programas evaluados, con el fin de fortalecer su calidad académica. En el trienio 2013-2015, la Dirección Académica implementó el proyecto "Autoevaluación, Mejoramiento Continuo y Evaluación Externa de la Calidad Académica

de Programas Curriculares de la Universidad Nacional de Colombia - sede Manizales" en el cual se pretendía que los diferentes programas de la Sede obtuvieran a través del proceso de autoevaluación beneficios tales como: movilidad de estudiantes y profesores, fortalecimiento de los sistemas de información, mejoramiento cualitativo de los programas, seguimiento a estudiantes y egresados, y en últimas la consolidación de una cultura de evaluación y calidad. Durante el último trienio 2016-2018, la sede ha avanzado en la consolidación de una cultura de la evaluación a través del proyecto "Evaluación Continua y Cultura de la Autoevaluación de los Programas Curriculares de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales".

- ***Implementación de una plataforma de autoevaluación de los programas curriculares.*** Este sistema agrupa la información de los indicadores requeridos para adelantar el proceso de autoevaluación y formular el plan de mejoramiento. La plataforma ha buscado que los programas puedan mantener actualizada la información relevante para consulta y toma de decisiones, a partir de la información que registran los mismos programas y la que se provee desde diferentes bases de datos de la Universidad. Esta plataforma, diseñada y administrada por la Dirección Nacional de Programas de Pregrado de la Universidad Nacional, está compuesta por cinco (5) módulos:

  1) *Recolección de información:* este módulo cuenta con 21 formatos de recolección para consolidar información sobre el *programa, docentes, estudiantes, egresados, documentales y encuestas*, que no es posible obtener en ningún sistema de información de la institución.
  2) *Indicadores:* este módulo muestra los resultados de los 123 indicadores del proceso de autoevaluación, calculados a partir de la información registrada a través de los formatos de recolección y de los sistemas de información de la Universidad.
  3) *Evaluación y ponderación:* el módulo permite a los coordinadores de los procesos de autoevaluación de los programas consignar las calificaciones y las ponderaciones de las características del proceso.
  4) *IGO y planes de mejoramiento:* El módulo tiene una sección que permite hacer la priorización de aspectos a través de la metodología IGO (Importancia y Gobernabilidad) para identificar aquellos a mejorar o sostener. Una segunda sección permite a los

programas listar automáticamente los aspectos calificados con alta importancia y alta gobernabilidad, considerados estratégicos, para establecer objetivos, acciones, responsables, tiempos de ejecución, indicadores de cumplimiento.

5) *Informe final:* en este módulo se puede elaborar el informe de autoevaluación, sin embargo, su diligenciamiento no es obligatorio.

- ***Acreditación de los programas curriculares y su posicionamiento en el medio.*** El desarrollo de las diferentes etapas del proceso de autoevaluación ha permitido la identificación de fortalezas y elementos diferenciadores de los programas, para trabajar en su fortalecimiento y proyectar su visibilidad en el entorno. Además, se logra evidenciar un reconocimiento de la calidad académica de los programas curriculares por parte de la comunidad, no solo al interior de la institución sino externamente. Resultado de estos esfuerzos, la sede Manizales cuenta hoy con sus programas curriculares de pregrado acreditados de alta calidad, cinco (5) programas de posgrado (4 maestrías y un doctorado) con este reconocimiento, y cuatro programas de posgrado más que se adelantan el proceso de autoevaluación.

- ***Formulación de proyectos de inversión para la mejora continua.*** Resultado de los procesos de autoevaluación se han logrado identificar las necesidades que, desde los programas curriculares en sus planes de mejoramiento, consideran como estratégicos para la transformación de los diferentes factores de evaluación. La caracterización de las necesidades previstas por los programas ha permitido tener un referente que justifique la formulación de proyectos de inversión donde se obtienen recursos que logran la implementación y ejecución de acciones consideradas en los diferentes planes de acción. Fruto de los resultados obtenidos en los procesos de autoevaluación y a partir de la identificación de aspectos por mejorar en los planes de mejoramiento, la Universidad Nacional de Colombia, a través de la Vicerrectoría Académica ha formulado proyectos que han tenido como objetivo transformar las necesidades identificadas por los programas como oportunidades de mejora. Se resaltan de este trabajo los siguientes proyectos:

- Plan 150 X150: Fomento de la Cultura de Evaluación Continua a Través del Apoyo a Planes de Mejoramiento de los Programas Curriculares de la Sede Manizales en los 150 Años de Excelencia Académica en la Universidad Nacional De Colombia
- Internacionalización de los Programas Curriculares y el Fortalecimiento de la Movilidad Académica en los 150 Años de la Universidad Nacional de Colombia
- Fortalecimiento de la Calidad Académica de los Programas Curriculares a Través del Mejoramiento de los Espacios Académicos Transversales de Docencia de la Sede Manizales
- Acompañamiento Académico para Disminuir la Deserción de los Estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia

8.2.2. Dificultades Identificadas en el Desarrollo de los Procesos de Autoevaluación

Las mismas experiencias, fruto de los procesos de autoevaluación, han permitido identificar problemáticas que a pesar del cumplimiento de los objetivos de acreditación de los programas curriculares, se han convertido en obstáculos durante el proceso que hacen que su dinámica no sea tan activa y que no se articule de buena forma con los procesos administrativos.

- ***Participación de la comunidad académica en los procesos de autoevaluación.*** Las actividades desarrolladas entorno a los procesos de autoevaluación requieren ser construidas con la participación de la comunidad académica. La participación se obtiene principalmente de las encuestas de percepción que se envían a estudiantes, profesores y egresados. Lo ideal es que se involucre a la comunidad durante todo el proceso, en diferentes momentos. Actualmente se obtiene la participación al iniciar el proceso, a través de las encuestas, y en menor medida al final del proceso en los talleres de juicios valorativos o de socialización del proceso de autoevaluación, cuando es poco lo que se puede retroalimentar con los diferentes actores. El trabajo adelantado tan solo por una persona (director de programa) o en últimas por el Comité Asesor del programa evidencia la baja comunicación entre los que desarrollan el proceso y su comunidad académica, lo

que hace que el conocimiento que tiene la comunidad universitaria de las implicaciones de los procesos de autoevaluación no sea tan claro.

- ***Confusión del concepto de autoevaluación por parte de los estudiantes.*** La población estudiantil cuenta con un concepto confuso de lo que significa realmente el proceso de autoevaluación. En diferentes ejercicios adelantados por la Dirección Académica de la sede Manizales, como entrevistas para la vinculación de estudiantes auxiliares, o en actividades realizadas durante la semana universitaria, se ha podido identificar que los estudiantes asocian este proceso a aspectos como la evaluación docente o no identifican la importancia que contiene con los procesos académicos de la universidad. A pesar de las actividades de difusión realizadas por parte de la Dirección Académica, los estudiantes continúan siendo apáticos al proceso ya que lo conciben como una actividad rigurosa y de responsabilidad propia y particular de las direcciones de los programas curriculares.

- ***Reajuste a los cronogramas de autoevaluación***. Los procesos de autoevaluación constituyen una parte fundamental de los procesos académicos en la institución. Implican inversión de diferentes tipos de recursos, entre estos el tiempo constituye un elemento clave en el desarrollo de las actividades para la obtención de mejores resultados, sin embargo, ha sido un factor de riesgo para el desarrollo exitoso de los procesos dado que se incumplen los tiempos propuestos siendo necesario ajustar los cronogramas para el desarrollo de las etapas. Esto ha hecho que algunos programas queden por un periodo de tiempo sin acreditación o que deban acelerar la marcha para cumplir con lo establecido. De acuerdo a las experiencias obtenidas en los diferentes procesos de autoevaluación adelantados en la Universidad, el tiempo previsto para desarrollar las diferentes etapas del proceso es de un (1) año. Se sugiere a los programas curriculares iniciar el proceso dos (2) años antes del vencimiento de la acreditación,

- ***Cambio de directivas***. Usualmente los coordinadores y/o responsables de los procesos de autoevaluación son los mismos directores de los programas curriculares, que a su vez son docentes. El tiempo promedio de duración de un profesor en un cargo académico-administrativo es de un (1) año, debido a sus múltiples actividades que dan respuesta a los

ejes misionales de la institución; esto incluye en ciertos casos los miembros de los respectivos Comités Asesores. El hecho de que exista una rotación de personal implica en algunos casos perder el avance en el desarrollo de las etapas mientras se hacen las capacitaciones y se asimilan las dinámicas por parte de los nuevos coordinadores y la continuidad de las acciones dispuestas en los planes de mejoramiento se reevalúa de acuerdo a las nuevas perspectivas de la coordinación entrante.

- ***Información de indicadores de forma parcial***. La Universidad Nacional de Colombia cuenta con diferentes aplicativos o sistemas de información (SIA, QUIPU, HERMES, SARA, entre otros) que alimentan parte de los indicadores estadísticos dispuestos en la plataforma de autoevaluación para los programas de pregrado. Además, en la misma plataforma existen formatos de recolección que son actualizados desde los programas y la Dirección Académica de sede. Sin embargo, en casos particulares se presenta diversidad de información que hace compleja la unificación y estandarización de la misma.

- ***Formulación y ejecución de planes de mejoramiento.*** A través de los planes de mejoramiento se pueden resaltar las necesidades y fortalezas de los programas en cierto momento y las recomendaciones de los pares académicos en función del mejoramiento de la calidad académica. La Universidad Nacional de Colombia establece esta etapa como el proceso de formulación de acciones para corregir debilidades o mantener fortalezas de los programas. Además, las observaciones de mejoramiento a través de evaluaciones externas permiten fortalecer los procesos académico-administrativos de los programas curriculares y por ende de la Sede. No obstante, la evaluación de la ejecución de las acciones establecidas en los planes de mejoramiento de los programas evidencia un porcentaje bajo de implementación, además que las actividades implementadas no reflejan un impacto significativo desde el punto de vista académico o administrativo.

8.3. Gestión Directiva y Académica en los Programas Curriculares de Pregrado de la Facultad de Administración de la sede Manizales desde los Procesos de Autoevaluación

Desde el punto de vista conceptual, la gestión en el marco del presente estudio ha hecho referencia a aquellas acciones que adelanta una institución para el cumplimiento de sus objetivos, de sus estrategias, de sus políticas. Producto de los procesos de autoevaluación y seguimiento de la calidad académica de los programas curriculares de pregrado y posgrado, la Universidad Nacional de Colombia ha establecido la necesidad de encaminar esfuerzos hacia la generación de espacios naturales que conlleven a la transformación y la consolidación educativa de la institución en torno al mejoramiento de la calidad. Es así como se considera la gestión directiva y la gestión académica como las áreas que se asocian directamente con el concepto de calidad contemplado en la investigación: como cumplimiento con el propósito institucional, como la transformación del estudiante, como la "cota mínima" y como el mejoramiento continuo.

Además, alineado a lo propuesto por el MEN, la evaluación periódica de diferentes áreas, procesos y componentes en la institución brinda los insumos y las herramientas para hacer parte de la Llamada "Ruta del Mejoramiento". Esta ruta conduce al mejoramiento de las instituciones a través de tres etapas: la autoevaluación institucional, la formulación de planes de mejoramiento y el seguimiento a los planes; es por esto que la evaluación y análisis se tomará a partir del trabajo realizado por los programas curriculares a través de sus procesos de autoevaluación.

8.3.1.La Gestión Directiva desde el Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional en los Procesos de Autoevaluación

La gestión en el contexto directivo de las instituciones educativas puede ser entendida, según Lopera (2004), como las estrategias de orden directivo que se establecen para cumplir y garantizar la implementación en el tiempo de su Proyecto Educativo. Derivado de los informes de los procesos de autoevaluación adelantados por los programas de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, se presentará a continuación la forma en que se relacionan las áreas propuestas por el MEN para el mejoramiento continuo y los factores de autoevaluación para posibilitar la gestión directiva tanto en los programas curriculares como en la misma institución.

Tabla 10. Relación entre el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional y los componentes de la gestión directiva establecida por el MEN y los factores y características del proceso de autoevaluación

GESTIÓN DIRECTIVA	
Procesos	**Componentes**
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento
PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	
Factores	**Características**
Misión, Proyecto Institucional y de Programa	Misión, Visión y Proyecto Institucional
	Proyecto Educativo del Programa – PEP-

Fuente: Elaboración Propia

Resaltando lo dicho por Garbanzo y Orozco (2007), es importante que la institución aprenda a alinearse como organización hacia lo establecido en la misión y visión; de esta forma permitirá que exista un compromiso de las personas que hacen parte de la institución para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como punto de partida, la Universidad Nacional de Colombia a través del Acuerdo 209 de 2015 adopta su Proyecto Educativo Institucional -PEI- como ruta de navegación donde se recopila de forma organizada los principales aspectos institucionales en relación a la Misión, Visión, Principios, Procesos Formativos y Comunidad Académica de la institución.

Misión

Como Universidad de la nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa.

Visión

La Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo con su misión, definida en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993, debe fortalecer su carácter nacional mediante la articulación de proyectos nacionales y regionales, que promuevan el avance en los campos social, científico, tecnológico, artístico y filosófico del país. En este horizonte es la Universidad, en su condición de entidad de educación superior y pública, la que habrá de permitir a todo colombiano que sea admitido en ella, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico, y soportada en el Sistema de Bienestar Universitario que es transversal a sus ejes misionales de docencia, investigación y extensión.

Se mantendrá como la mejor Universidad del país, y habrá de constituirse en la primera universidad colombiana de clase mundial y una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados y posgrados de alta calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta de la comunidad académica a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global.

La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica de calidad y liderará, a través de sus prácticas docentes e investigativas, el Sistema de Educación Superior Pública del país. La Universidad ofrecerá posgrados basados en la generación de conocimiento y en su uso para la solución de problemas fundamentales de la sociedad colombiana; del mismo modo, llevará a cabo investigación y extensión de frontera y relevante, con estrecha comunicación entre la Universidad y sectores productivos, sociales y gubernamentales del país.

Habrá un énfasis especial en el desarrollo de la investigación desde múltiples formas organizativas (grupos, centros disciplinares y temáticos, institutos inter y trans-disciplinarios) coordinadas en un sistema con metas claras, con políticas de fomento e

instrumentos de comunicación eficaces, así como con programas integrados a grupos y redes en los ámbitos nacional e internacional. Los proyectos de investigación serán en gran medida comunes a pregrados y posgrados, y tendrán canales de flujo expeditos entre ellos. Los pregrados y posgrados estarán enlazados y deberán interactuar con los programas de investigación y extensión a través de los propios profesores investigadores, la participación en los semilleros y grupos de investigación, la realización de seminarios permanentes de socialización y validación social de los resultados de la investigación y extensión, entre otras, difundiendo los productos de la investigación en libros de texto y revistas nacionales e internacionales, y a través incluso de los medios masivos de divulgación.

Así mismo, la Universidad fortalecerá los programas de extensión o integración con la sociedad y sus instituciones que responderán a las necesidades sociales fundamentales a través de proyectos de iniciativa universitaria y estará fuertemente relacionada con la investigación y la docencia. Usará el conocimiento generado para producir, a través de sus egresados y de los impactos de la investigación y extensión bienestar, crecimiento y desarrollo económico y social con equidad.

La Universidad tendrá una vida institucional activa, soportada en un Sistema de Bienestar Universitario que propenda por una universidad saludable, con un modelo de comunicación y una estructura de gestión que permitan la toma de decisiones efectivas, con participación real de la comunidad universitaria. Será una universidad que se piense permanentemente y reflexione sobre los problemas estructurales del país. Esto le permitirá ser una institución matriz de conservación y de cambio al utilizar eficientemente la extraordinaria diversidad de conocimiento sistemático que alberga; diversidad que se expresa tanto en el número de sus disciplinas como en la multiplicidad de sus enfoques y posturas filosóficas e ideológicas.

Al seguir este camino podrá ser efectivamente líder del pensamiento, de la intelectualidad y de la creación artística colombianos: formará los líderes en el campo de la ciencia y la tecnología que el país necesita para hacer sostenible su progreso, y a los ciudadanos que

hacen su tránsito académico por la Universidad les proporcionará las condiciones para el desarrollo intelectual e integral al que tienen derecho como seres humanos y ciudadanos de este país, permitiéndoles proyectarse al mundo globalizado.

En fin, la Institución será una academia que participe activa y crítica y constructivamente en la reflexión sobre el desarrollo y la identidad nacionales, promotora de lenguajes para comunicarse con el resto de la sociedad.

Para dar cumplimiento a su misión la Universidad Nacional de Colombia ha enmarcado las actuaciones y las funciones de la organización interna de acuerdo al cumplimiento y desarrollo de los siguientes principios: (CSU, 2005): Autonomía, dirección, coordinación, prevalencia, transparencia, economía, unidad de financiamiento, participación, información y comunicación, evaluación de la gestión, correspondencia y pertinencia, ética, convivencia y buen trato, idoneidad, excelencia académica.

Principios de Organización

1. *Autonomía. La organización y la asignación de funciones tendrán como fin garantizar y fortalecer la autonomía universitaria, entendida como la capacidad que tiene la institución para autogobernarse, designar sus propias autoridades y expedir sus propios reglamentos de acuerdo con la Constitución Política y las leyes.*
2. *Dirección. El desarrollo de los procesos académicos, administrativos y financieros y los demás requeridos para el cumplimiento de la misión de la Universidad Nacional de Colombia, estará orientado y dirigido por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el Rector de la Universidad, con el fin de garantizar la unidad de criterio y la efectividad de las políticas institucionales.*
3. *Coordinación. La organización y desarrollo de funciones por parte de las distintas instancias y dependencias que conforman la Universidad, estarán orientados a coordinar y armonizar la gestión, de tal manera que exista unidad de criterios en el desarrollo, gestión y logro de la misión y fines de la Universidad*

4. *Prevalencia. Las dependencias de la Universidad orientarán su quehacer a alcanzar los objetivos misionales, de tal manera que las áreas de apoyo estarán al servicio de los procesos y actividades misionales.*
5. *Transparencia. Las actuaciones de todos los miembros de la comunidad universitaria deberán orientarse al logro de los fines de la Universidad y se desarrollarán con imparcialidad, motivadas por el mejoramiento de la gestión y en el libre acceso a la información que debe ser oportuna, fidedigna, completa, comprensible y comparable, por lo tanto, deberá rendir cuentas a la sociedad y al Estado.*
6. *Economía. Todas las actuaciones se adelantarán con austeridad de tiempo, medios y gastos y se impedirán las dilaciones y los retardos en su ejecución. Las normas sobre procedimientos se interpretarán de tal manera que no den ocasión a seguir trámites distintos o adicionales a los expresamente previstos o que permitan valerse de los defectos de forma o de la inobservancia de requisitos para no decidir.*
7. *Unidad de Financiamiento. La programación, ejecución y control del presupuesto, así como los compromisos de gasto y financieros, deberán seguir las orientaciones en materia de política financiera de la dirección de la Universidad, destinadas a garantizar tanto la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos, como la estabilidad financiera de la Universidad.*
8. *Participación. La Universidad debe propiciar el ambiente y los mecanismos para que la comunidad universitaria intervenga en las decisiones, procesos y acciones que la afectan.*
9. *Información y comunicación. Las dependencias de la Universidad garantizarán la recolección oportuna y técnica, la trascripción, el análisis, la divulgación y el mantenimiento de los datos necesarios para la eficiente, eficaz y efectiva operación de los sistemas de información de la gestión académica y administrativa, de conformidad con los lineamientos determinados por la dirección.*
10. *Evaluación de la gestión. La Universidad contará con un sistema de indicadores de gestión y control de calidad que permita la evaluación y el mejoramiento permanente de los estándares relacionados con sus actividades misionales.*
11. *Correspondencia y Pertinencia. La organización interna establecerá claramente la dependencia jerárquica, la interacción técnica y las funciones de acuerdo con la*

naturaleza y misión de las dependencias y unidades. La asignación de funciones guardará relación directa con la naturaleza de las dependencias; en consecuencia, la denominación deberá ser la misma para cualquier instancia organizativa interna con iguales o similares competencias.

12. *Ética. La gestión de la Universidad estará orientada por valores como la transparencia, la equidad, la justicia, la responsabilidad, la rectitud y la inclusión; propenderá por el mejoramiento institucional, la gestión del riesgo y el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad, con miras a obtener un impacto positivo en el país.*
13. *Convivencia y buen trato. La Universidad reconoce y respeta el pluralismo y la diferencia. Todas las actividades dentro de la Universidad deberán desarrollarse sobre la base del respeto y consideración por la dignidad y los derechos del otro, a través de relaciones cordiales, armónicas y de buen trato.*
14. *Idoneidad. La Universidad garantizará que las personas que se vinculen a la institución en forma permanente o temporal, cumplan con los requisitos establecidos para el cumplimiento idóneo de las funciones para las cuales se vinculan. De igual manera, sus miembros ejercerán sus funciones procurando alcanzar los más altos estándares de desempeño en ellas.*
15. *Excelencia académica. Los procesos académicos se desarrollarán dentro de los más altos parámetros de calidad y con los modelos pedagógicos, métodos y metodologías que contribuyan y faciliten la formación en las profesiones y disciplinas del pregrado y posgrado. La comunidad académica incorporará en su quehacer los avances en materia de docencia y propenderá por el mejoramiento permanente de la formación que se imparte en la Universidad.*

En el caso de los programas de pregrado de la Facultad de Administración de la sede Manizales el Proyecto Institucional orienta el proceso educativo, la administración y la gestión a través de una serie de criterios e instrumentos sirviendo como "referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión o proyección social y el bienestar institucional". Sin embargo, la dinámica relacionada

con la difusión y el conocimiento del PEI por parte de la comunidad académica de estos programas varía entre estudiantes y docentes.

Resultado de los últimos sondeos de opinión obtenidos de los procesos de autoevaluación establecen que los estudiantes no se encuentran vinculados de la misma forma que los profesores. Para el programa de Administración de Empresas la misión y visión institucional es difundida por distintos medios de comunicación con miras a ser conocida por la comunidad académica; encontraron que el 59% de los estudiantes conocían estos aspectos institucionales mientras que el 93% de los docentes adscritos al programa manifiestan su conocimiento. El panorama para el programa de Administración de Sistemas Informáticos es similar; la encuesta aplicada obtuvo que el 65% de los estudiantes y el 93% de los docentes conocen la misión y visión institucional. En cuanto al programa de Gestión Cultural y Comunicativa el 47% y el 100% de los estudiantes y docentes la conocen, respectivamente.

Lo anterior evidencia la poca relación existente entre la definición de los referentes institucionales como rutas de dirección y la baja apreciación y pertenencia entre los estudiantes para hacerlas propias. De igual forma, la gestión desde los programas denota un bajo direccionamiento que permita exaltar un tratamiento mayor de los componentes estratégicos de la institución. Desde el punto de vista conceptual, el direccionamiento estratégico debe brindar la oportunidad de tomar decisiones estratégicas que orienten su realidad. No obstante, para los programas curriculares es más diciente el trabajo realizado con el Proyecto Educativo de Programa – PEP visto como carta de navegación para la gestión de los programas, que con el propio PEI por tener éste último un marco más institucional. Lo más lógico es que la difusión y el conocimiento del PEP en sus respectivas comunidades académicas fuera mayor que lo sucedido con el PEI; el resultado ha sido opuesto. En el programa de Administración de Empresas tan sólo el 8% de los estudiantes lo conocía al momento de adelantar el proceso de autoevaluación, y un 62% de los docentes, mucho menor al conocimiento del PEI. En Administración de Sistemas Informáticos, el panorama no es tan favorable (El 23,30% de los estudiantes conocen el PEP, el 90,91% de los docentes conoce el PEP), mientras que Gestión Cultural y Comunicativa presenta un horizonte similar frente a lo obtenido con el PEI. Para éste último programa, la divulgación del PEP fue realizada mediante sesiones con profesores y estudiante y periódicamente publicaron diferentes aspectos a fin de

fortalecer el conocimiento de esta importante guía de formación, lo que hizo que tuviera mejores resultados en la consulta de opinión.

Para el programa de Administración de Empresas el PEP da cuenta de iniciativas que se consideran importantes para el proceso de formación, como son la integralidad del currículo a través de actividades culturales, académicas y deportivas promovidas por la sede y establece los lineamientos para facilitar el paso del estudiante al mundo laboral. Administración de Sistemas Informáticos, por su parte, considera que la coherencia entre el PEP y las actividades desarrolladas en el programa se reflejan en la articulación entre docencia, investigación y extensión. Y por último, el programa de Gestión Cultural y Comunicativa, el PEP también presenta lineamientos de formación que son necesarios incorporar a la relación entre profesor y alumno. Sin embargo, es un trabajo constante de revisión y reflexión de las mismas directivas para definir los lineamientos de formación propios de cada profesión, el cual requiere de mayores estrategias de gestión y direccionamiento.

Independiente de la existencia de los aspectos y componentes institucionales tomados como referentes de formación y gestión, se hace imperativo el hecho que este tipo de procesos de direccionamiento estratégico y horizonte institucional esté más afín con la gestión estratégica, la cual en últimas brinda la articulación entre lo formulado y el uso para la toma de decisiones como proceso de mejora.

8.3.2. La Gestión Directiva desde la Gestión Estratégica en los Procesos de Autoevaluación

La gestión estratégica, como proceso que hace parte de la gestión directiva, contempla aspectos que están dirigidos hacia la evaluación, implementación y el mejoramiento de las acciones y proyectos adelantados en la institución. A través de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación se pretende hacer un análisis reflexivo de las dinámicas académico administrativas que se llevan a cabo en los programas curriculares y en la misma institución, que en últimas

identifique las debilidades (necesidades) y fortalezas que puedan ser convenidas en un plan de mejoramiento.

Tabla 11. Relación entre el proceso de gestión estratégica y componentes de la gestión directiva establecida por el MEN y los factores y características del proceso de autoevaluación

GESTIÓN DIRECTIVA	
Procesos	**Componentes**
Gestión estratégica	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	
Factores	**Características**
Procesos académicos	Evaluación y autorregulación del programa
Organización, administración y gestión	Dirección del Programa

Fuente: Elaboración Propia

Por medio de la evaluación y autorregulación de un programa es posible hacer uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, que permite no solo la formulación de planes de acción sino la articulación de los mismos a través de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, la formulación de nuevos proyectos y acciones, y el constante seguimiento a los procesos.

De acuerdo a los resultados de los procesos de autoevaluación y autorregulación del programa de Administración de Empresas, han logrado consolidar un nuevo reglamento para las Prácticas Empresariales y el Trabajo de Grado, la creación en el componente disciplinar de dos asignaturas: Negocios Internacionales y Emprendimiento y la construcción del Proyecto Educativo del Programa en donde se señalan los objetivos, los lineamientos básicos del currículo, las metas de desarrollo, las políticas y estrategias de planeación y evaluación y el sistema de aseguramiento de la calidad. Además, como logros a nivel de gestión académico – administrativo resultado de los procesos de evaluación y autorregulación encontraron:

1. Fortalecimiento de los procesos de inducción mediante la explicación general de todos los procesos y trámites que se adelantan en la dependencia.
2. Funcionamiento del Sistema de Acompañamiento Estudiantil, tanto en la capacitación y asignación de los tutores como la asesoría sobre solicitudes estudiantiles de doble titulación, movilidades, homologaciones y convalidaciones.
3. Actualización periódica de las bases de datos y carnetización de los egresados del programa.
4. Creación de nuevos cursos y diplomados para atender las necesidades del mercado.
5. Actualización pedagógica y académica de los docentes del Departamento de Administración
6. Capacitación en herramientas Tecnológicas para promover el aprendizaje a través de ambientes virtuales

En cuanto al programa de Administración de Sistemas Informáticos, como gestión estratégica resultado de su último proceso de autoevaluación lograron la creación de nuevas asignaturas en el plan de estudios tanto del componente Disciplinar como del componente de Libre Elección. Esto ha permitido, según el programa, que los estudiantes actualicen y profundicen en nuevos conceptos y áreas de conocimiento del perfil profesional. Para el programa de Gestión Cultural y Comunicativa, el proceso de autoevaluación les ha permitido realizar cambios en la malla curricular, cambios en los procesos de investigación, tener iniciativas con y desde los estudiantes, implementar el Centro de Producción Audiovisual, la creación de del Postgrado y la consolidación del perfil del Egresado del programa.

8.3.2.1. Los Planes de Mejoramiento Como Gestión Estratégica en los Programas Curriculares

Como se ha establecido que la gestión estratégica es el proceso por el cual se identifican las herramientas para liderar y coordinar las acciones institucionales, resultado igualmente de los procesos de autoevaluación, los programas curriculares de pregrado de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales cuentan con sus respectivos planes de mejoramiento que comprenden

el conjunto de acciones que se han propuesto adelantar para corregir las debilidades de orden académico y administrativo. La Dirección Académica de la Sede Manizales, a través de una revisión hecha en el año 2018 de los aspectos incluidos en los diferentes planes de mejoramiento de los programas encontró las siguientes particularidades y aspectos comunes, que se convierten en oportunidades en la gestión estratégica de los mismos programas:

De la revisión de los objetivos y aspectos de los 11 programas de pregrado se encontró que más del 80% de los programas establecieron acciones encaminadas al mejoramiento de aspectos como estudiantes, profesores, recursos físicos y plan de estudios, aspectos que consideran gobernables y que tienen injerencia directa para la implementación de estrategias.

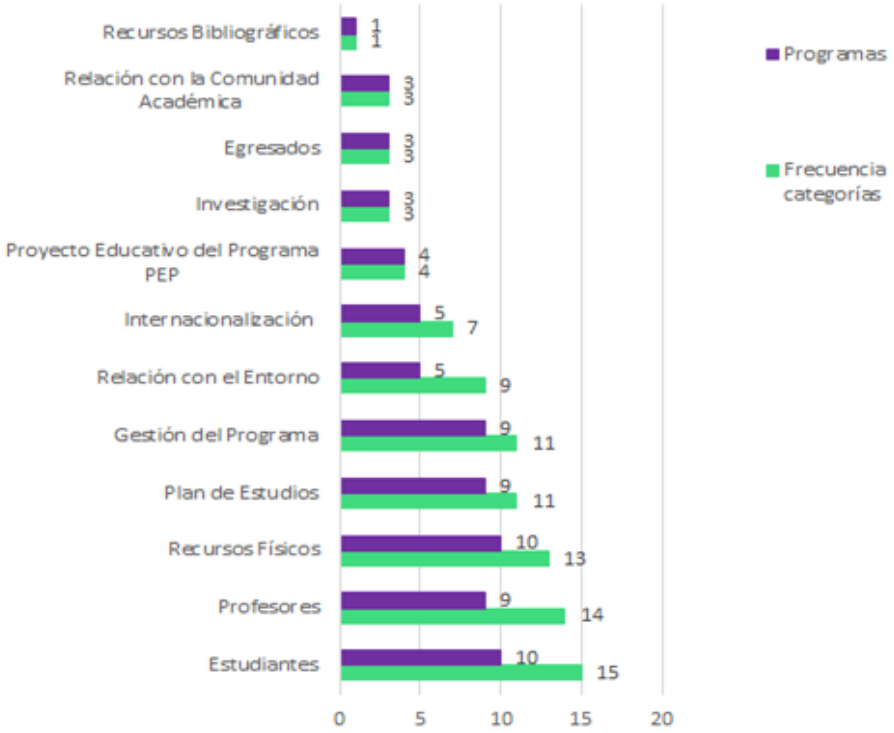

Figura 4. Proporción de programas de pregrado con aspectos comunes y recurrencia por categoría

Fuente. Dirección Académica – Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2018)

En cuanto a las Resoluciones de Acreditación obtenidas por los 11 programas de pregrado se hizo la revisión y categorización de 70 observaciones que los pares académicos externos y el

Ministerios de Educación Nacional - MEN recomendaron a los programas académicos para garantizar un mejoramiento continuo en condiciones de calidad.

En este caso, 3 de cada 5 de las recomendaciones hechas por los evaluadores externos estaban dirigidas hacia el mejoramiento de aspectos relacionados con profesores, procesos de internacionalización e investigación, a diferencia de lo encontrado en los planes de mejoramiento de los programas.

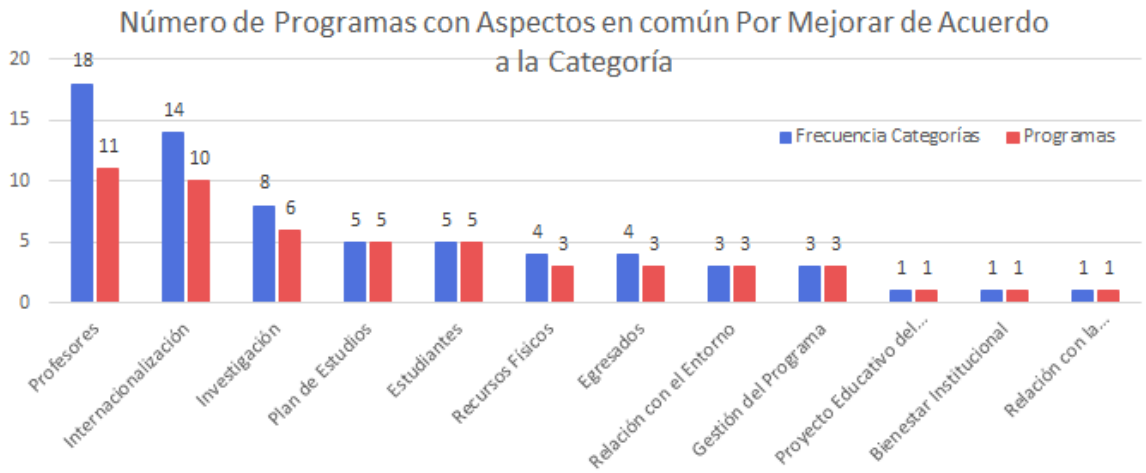

Figura 5. Número de programas con aspectos en común por mejorar por categoría (Resoluciones de acreditación)

Fuente. Dirección Académica – Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2018)

Por último, los programas curriculares en su proceso de formulación de los planes de mejoramiento realizan la priorización de los aspectos a través de la Metodología IGO, la cual determina qué tan importante y gobernable puede ser para el programa la implementación de acciones que logren subsanar las debilidades encontradas. Lo particular encontrada en la revisión de los aspectos que los programas no consideraron en los planes, muchos considerados con baja gobernabilidad, es el número de aspectos que no se vienen trabajando siendo relevantes en el proceso de mejoramiento continuo de los programas. Se pudo identificar cómo la categoría de profesores está igual presente en esta revisión; además se identificaron aspectos comunes como estudiantes, internacionalización, egresados y relación con el entorno.

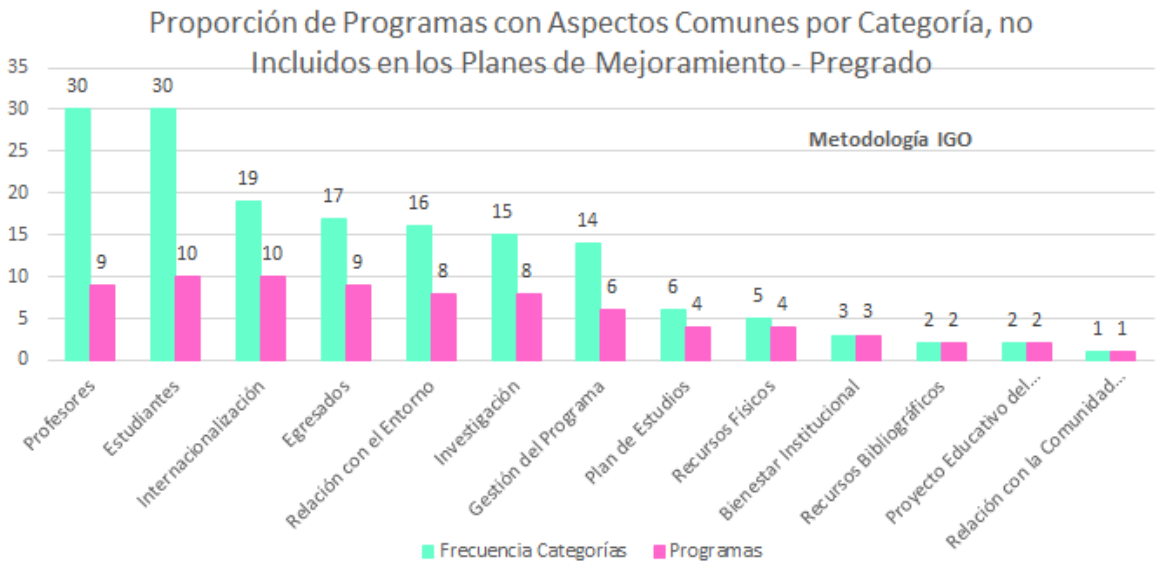

Figura 6. Proporción de programas de pregrado con aspectos comunes por categoría no incluidos en los planes de mejoramiento

Fuente. Dirección Académica – Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2018)

La revisión de los diferentes aspectos planteados en los planes de mejoramiento, en las recomendaciones de las resoluciones de acreditación y aquellas que se consideran importantes, pero se excluyen de los mismos planes de mejoramiento, refleja la baja articulación existente, no sólo en la facultad sino en la sede, para la gestión estratégica de las acciones que generen un impacto consistente al interior de la institución y su incidencia en el área de influencia de los programas curriculares.

En el proceso de autoevaluación se consultó la apreciación de los docentes sobre el efecto en el mejoramiento de cada uno de sus programas. Para Administración de Empresas, el 57% de los docentes encuestados calificaron entre bueno y excelente el efecto de la autoevaluación en el mejoramiento del programa; sin embargo, un 32% lo considera regular. En Administración de Sistemas Informáticos, con respecto a la apreciación que los profesores sobre la autoevaluación en el mejoramiento del programa, la encuesta realizada obtuvo una valoración positiva del 79%; según el programa, esta percepción propende en seguir aplicando estas estrategias para lograr mejoras significativas en las funciones misionales del programa curricular. Y en cuanto a Gestión Cultural y Comunicativa, en cuanto a los procesos de autoevaluación y el mejoramiento del programa, los docentes calificaron dos aspectos: los resultados obtenidos y el mejoramiento del

programa, observándose que un a alto porcentaje considera que los resultados son satisfactorios (excelente 22%, buena 33%), y un porcentaje representativo de la población encuestada 33% los considera regulares. En cuanto al mejoramiento del programa el mayor porcentaje de las respuestas se encuentra distribuido entre las opciones buena (44%) y regular (33%); concluye el programa de Gestión Cultural que "aunque la Universidad y los programas curriculares cuentan con espacios para aplicar procesos de autoevaluación que propenden por el mejoramiento de la calidad de estos, es de analizar si dicho proceso se realiza a conciencia, de igual forma se debe determinar el desarrollo de los planes de mejoramiento" (p. 122).

8.3.2.2. La Dirección del Programa como Gestión Estratégica

La característica "Dirección del Programa", perteneciente al factor de Organización, Administración y Gestión del proceso de autoevaluación adelantado por los programas curriculares, puede proporcionar de igual forma información relacionada con el proceso de Gestión Estratégica contemplado por el MEN. Como lineamientos y políticas que orientan la gestión del programa, debidamente divulgados y apropiados por los directivos, profesores y personal administrativo del mismo, la Universidad Nacional de Colombia se caracteriza por ser una institución de considerable magnitud y complejidad organizada en varias instancias que permiten el buen desarrollo de sus funciones misionales.

Desde el nivel de Sede, la estructura organizacional se encuentra conformadas por Facultades y a su vez por Departamentos y Programas. Según los informes de autoevaluación adelantados por los programas, una revisión de las dependencias de los tres niveles muestra que en todos ellos se encuentran entes que se coordinan e interrelacionan gracias a que actúan y tienen injerencia y jurisdicción sobre los mismos asuntos de la vida universitaria, con lo cual se garantiza un flujo adecuado de información y gestión. Esta relación y articulación es la que puede en últimas establecer estrategias que encaminen a los programas al mejoramiento de sus procesos y a la evaluación y seguimiento de sus políticas y acciones académico administrativas.

Sin embargo, con respecto a la valoración que los profesores y estudiantes de los programas curriculares de la Facultad de Administración dieron en sus respectivos procesos de

autoevaluación sobre la orientación académica que imparten los directivos y sobre el liderazgo que ejercen, los valores promedio reportados fueron los siguientes:

La percepción que tienen los estudiantes y docentes del Programa Curricular de Administración de Empresas respecto a la orientación y el liderazgo impartidos por los Directivos es positiva, ya que un 72% de los estudiantes y un 80% de los docentes encuestados calificaron favorablemente este aspecto; en el programa de Administración de Sistemas Informáticos, el 83% de los docentes y 70% de los estudiantes consideraron importante este aspecto; y por último, el programa de Gestión Cultural y Comunicativa encontró que el 81% de sus docentes consideran entre buena y excelente las orientación académica y el liderazgo que ejercen las directivas del programas, y para el caso de estudiantes, el 69% manifestó que era buena y excelente la gestión adelantada. En promedio, 3 de cada 4 personas encuestadas en los procesos de autoevaluación consideran que la gestión adelantada por las directivas es de resaltar.

8.3.3.La Gestión Académica desde el Diseño Pedagógico en los Procesos de Autoevaluación

Para el MEN, la Gestión Académica establece aquellas actividades o estrategias que están dirigidas principalmente al aprendizaje de los estudiantes y al desarrollo y evolución de sus competencias. A través del diseño pedagógico o curricular se define lo que el estudiante requiere aprender, su momento y lo necesario en cuanto a recursos para su proceso. Según Garbanzo (2007) la gestión desde el campo de la educación debe estar “articulada a un fuerte enfoque pedagógico, para poder alcanzar el desarrollo de los aprendizajes con altos parámetros de calidad” (p. 97). En la autoevaluación de programas curriculares, por medio del factor de Procesos Académicos es posible hacer una revisión de ese diseño pedagógico por medio de las características Integralidad y flexibilidad del currículo, y metodologías y estrategias de enseñanza – aprendizaje.

Tabla 12. Relación entre el proceso diseño pedagógico y componentes de la gestión académica establecida por el MEN y factores y características del proceso de autoevaluación

GESTIÓN ACADÉMICA	
Procesos	**Componentes**
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje
PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	
Factores	**Características**
Procesos académicos	Integralidad del currículo
	Flexibilidad del currículo
	Metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación y reflexión de la característica "Integralidad del Currículo" en la autoevaluación de los programas de pregrado de la Facultad de Administración presentó el siguiente panorama. El programa de Administración de Empresas considera que, para la formación integral de los estudiantes, el currículo contribuye en la "la formación en valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, principios de acción básicos y competencias comunicativas y profesionales" (p. 87). Para lograrlo, a través de su grupo docente desarrollan actividades que permiten evaluar los conocimientos de los estudiantes por medio de trabajos finales, exámenes y exposiciones.

Por su parte, el programa de Administración de Sistemas Informáticos listado de los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas por el nivel de formación del programa de acuerdo al perfil profesional – disciplinar junto con las actividades académicas que se desarrollan para su respectivo cumplimiento; además, entre los mecanismos para la evaluación de sus estudiantes respecto a las habilidades y conocimientos identificados como necesarios en su ejercicio profesional destacan los estudios realizados por la Dirección Académica sobre desempeño estudiantil, resultados obtenidos en las pruebas Saber Pro, la evaluación de cursos, las notas parciales ingresadas en el Sistema de Información Académica – SIA, y estadísticas particulares sobre asignaturas del componente disciplinar.

En el caso del programa de Gestión Cultural y Comunicativa, la relación entre el proceso de formación y la identificación del perfil profesional- disciplinar y ocupacional la generan a través de estrategias como son los trabajos de clase realizados para las asignaturas, los trabajos de grado que permiten trabajar con instituciones de la ciudad y determinan las necesidades del sector cultural y social y las reuniones de profesores por área; además, la realización de eventos y medios de comunicación internos donde estudiantes y profesores tienen la oportunidad de desarrollar los aprendizajes del proceso de formación.

Conforme a lo anterior la apreciación obtenida de los profesores y estudiantes sobre la calidad e integralidad del currículo en cada uno de estos programas fue el siguiente: en Administración de Empresas un 54% de profesores y estudiantes consideran buena la calidad e integralidad del currículo; en Administración de Sistemas Informáticos el 72,11% de los estudiantes y el 73,64% de los docentes reflejan una alta valoración de la calidad e integralidad del currículo del programa; en Gestión Cultural y Comunicativa en promedio el 56% de los estudiantes consideran que la calidad y la integralidad del currículo es buena, mientras que la mitad del cuerpo docente considera que la pertinencia de los contenidos del currículo frente al perfil profesional es buena.

Lo anterior demuestra la necesidad de revisión de lo que la reforma académica de la institución ha permitido avanzar en la formación integral de los estudiantes. Por una parte, existen y se aplican mecanismos de evaluación y seguimiento a este aspecto, pero requiere de un mayor esfuerzo con la comunidad académica para su adecuada implementación durante la permanencia de los estudiantes, quienes son los que sustentan la gestión académica de los programas.

En lo que respecta a la característica de “Flexibilidad del Currículo”, la Universidad Nacional de Colombia tiene contemplado en el Acuerdo 033 de 2007 del CSU los lineamientos para la formación de estudiantes fundamentado en los principios de excelencia académica, formación integral, contextualización, internacionalización, formación investigativa, interdisciplinariedad y flexibilidad. Este último principio pretende dar al estudiante un nivel de autonomía suficiente y la responsabilidad para elegir los temas y trayectorias académicas que más se acerquen a sus intereses de formación e investigación.

La tabla 13 presenta el índice de flexibilidad curricular de los programas de pregrado de la Facultad de Administración por componentes:

Tabla 13. Índice de flexibilidad curricular de los programas de pregrado de la Facultad de Administración por componentes

COMPONENTE/PROGRAMA	Administración de Empresas	Administración de Sistemas Informáticos	Gestión Cultural y Comunicativa
Componente de Fundamentación	0%	11,53%	21%
Componente Disciplinar o Profesional	10,89%	10,97%	15%
Componente de Libre Elección	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, el Acuerdo ha permitido a los programas, a excepción de Administración de Empresas, que la flexibilidad esté presente en todos los componentes del Plan. Además, decretó que los planes tuvieran un componente de libre elección que tenga como mínimo el 20% del total de créditos del Programa Curricular y finalmente hizo que existiera una disminución inicial de requisitos y prerrequisitos, aunque eso ha ido siendo ajustado con el tiempo.

La apreciación que tienen los estudiantes y profesores sobre este aspecto en cada uno de los programas, presentado en sus informes de autoevaluación se da de la siguiente forma:

Tabla 14. Apreciación de estudiantes y docentes sobre la flexibilidad del plan de estudios

Administración de Empresas	***Estudiantes:*** 10% excelente, 37% buena, 39% regular, 14% mala ***Docentes:*** 18% excelente, 36% buena, 32% regular, 7% mala, 7% NS/NR
Administración de Sistemas Informáticos	***Estudiantes:*** 65,45% apreciación favorable ***Docentes:*** 69,09% apreciación favorable
Gestión Cultural y Comunicativa	***Estudiantes:*** 56,7% buena, 32,8% regular ***Docentes:***

	26% excelente, 22% buena, 22% regular

Fuente: Informes de autoevaluación programas de pregrado de la facultad de Administración de la UN

Una tercera parte de los estudiantes, en promedio, consideran que la flexibilidad del currículo en los programas evaluados es regular, lo que debe cuestionar a los programas sobre el desempeño de los estudiantes a través de su recorrido curricular y la necesidad de ampliar la oferta de este tipo de asignaturas que permitan a los estudiantes tener la posibilidad de diseñar rutas curriculares que consoliden la flexibilidad de los planes de estudio.

Adicionalmente, como recursos para el aprendizaje en el diseño pedagógico de la Gestión Académica, en el proceso de autoevaluación de un programa curricular se establece la característica "Metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje" como la forma de evaluar la coherencia entre los métodos pedagógicos empleados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudios y la naturaleza de los saberes, las necesidades y los objetivos de los programas curriculares. Particularmente en los documentos de autoevaluación de los programas de pregrado de la Facultad de Administración se resaltan las metodologías de enseñanza – aprendizaje, las evaluaciones y los recursos tecnológicos utilizados por los programas como estrategias pedagógicas para el desarrollo de las competencias, conocimientos, habilidades y capacidades en sus estudiantes.

En el programa de Administración de Empresas se emplean, entre otras, las siguientes estrategias pedagógicas de acuerdo a lo establecido en su último informe de autoevaluación:

1. Expositivas: Se encuentran aquellas que se dan por medio de clases magistrales, conferencias y discusión guiada.

- Clases Magistrales: Es una forma tradicional y generalizada de la práctica educativa, tiene como características, coherencia conceptual, coherencia en el formato, sistematicidad, escenario para el aprendizaje y fuerza argumentativa en su exposición.
- Conferencia: El desarrollo de un tema específico, a través de una exposición que generalmente suele ser el resultado de una investigación, tiene un carácter principalmente

narrativo en la que el conferencista está abierto a las preguntas que puedan resultar del auditorio, que en la mayoría de los casos se dan al final de la presentación.

- Discusión guiada: Se trata de una discusión grupal entorno a un tema en particular, donde se plantean diversos puntos de vista, de manera organizada y coordinada por un moderador, también es importante la figura de relator, quien a su vez permite dejar lo discutido por escrito.

2. Constructivas: Se incluyen las lecturas guiadas e independientes y proyectos.

- Lectura independiente y dirigida: La idea principal es brindarle al estudiante las herramientas que a partir del debido acompañamiento en la lectura, le permita identificar los aspectos principales de ésta y pueda generar espacios de discusión en torno a la misma. Se puede realizar tanto dentro como por fuera de la clase.
- Trabajo por proyectos: Resulta ser de gran utilidad en la medida que no sólo se trata de conocer un producto final, sino los procesos que se realizaron para su consecución.

3. De profundización: Entre ellos, los seminarios y líneas de profundización.

- Seminario: Alternativa que facilita la construcción de conocimiento partiendo de lecturas y análisis de temáticas específicas y su posterior confrontación ante el grupo de clase, este tipo de actividades incentiva la reflexión individual por parte del estudiante.

4. Socioeconómicas: Se encuentran actividades como las salidas de campo.

- Prácticas de Campo: Proporciona al estudiante un acercamiento al medio que le permite analizarlo y comprenderlo en formas que muchas veces se dificulta a través de la teoría, convirtiendo así la experimentación en un proceso importante de la información.

La población estudiantil encuestada considera que existe una buena relación entre la metodología enseñanza-aprendizaje y las formas de evaluación.

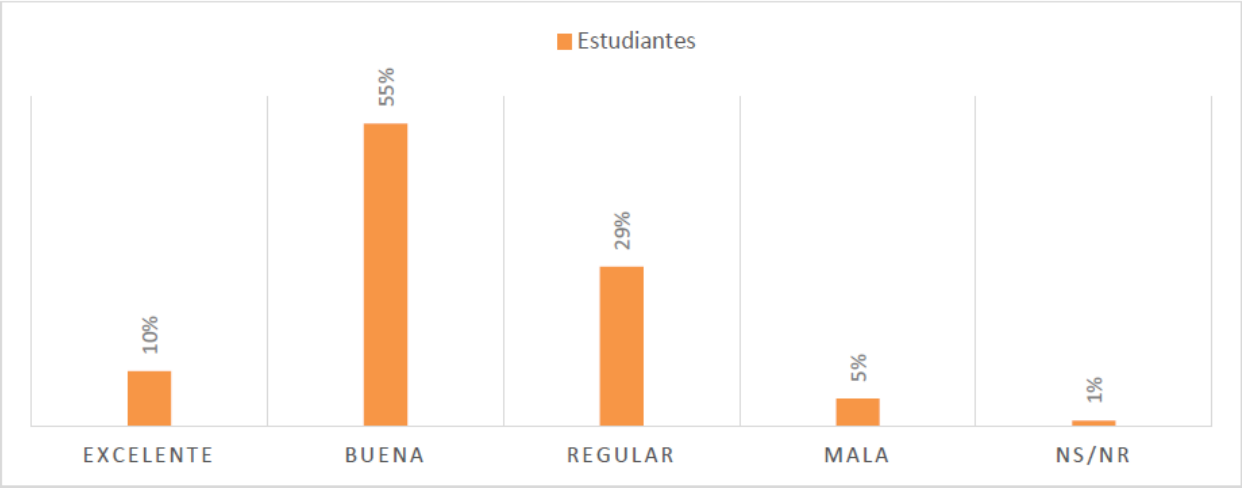

Figura 7. Apreciación de estudiantes de Administración de Empresas sobre metodologías de enseñanza – aprendizaje

El programa considera su gestión como favorable ya que cuenta con metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje expositivas, constructivas, de profundización y socioeconómicas que favorecen el aprendizaje analítico y significativo de sus estudiantes.

En el programa de Administración de Sistemas Informáticos para la consecución del perfil del egresado tomaron en cuenta las siguientes metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje:

Tabla 15. Metodologías de enseñanza-aprendizaje utilizadas en el programa de Administración de Sistemas Informáticos

Perfil del egresado	**Metodologías de enseñanza-aprendizaje**
Conocer y aprovechar los recursos informáticos de tal manera que pueda ponerlos al servicio de los objetivos de la organización.	Realización de planes estratégicos de sistemas de información por medio de talleres y casos de estudio.
Analizar, diseñar e implementar sistemas de información acorde a las necesidades de las empresas.	Desarrollo de sistemas de información y sistemas software por medio de metodologías, técnicas y estándares industriales y académicos.
Propiciar rápidos procesos de adaptación de las organizaciones a los nuevos desarrollos generados por la dinámica de la informática.	Creación de asignaturas de libre elección acordes con las necesidades del medio, y mediante la formulación, evaluación y gerencia de casos de proyectos informáticos.

Administrar el recurso informático de una empresa, de tal manera que permita desarrollar sistemas de información, software y relaciones entre áreas de la organización, de manera confiable, rápida y efectiva.	Enseñanza de conceptos y desarrollo de proyectos de clase sobre gerencia de proyectos tecnológicos y desarrollo de casos de auditoría de sistemas.
Investigar sobre las teorías, modelos, tendencias y aplicaciones de la tecnología informática para el mejoramiento de la calidad y competitividad de las organizaciones.	Revisión de conceptos básicos y desarrollo de proyectos para evaluar la capacidad del estudiante de relacionar su conocimiento en TIC y Administración en el desarrollo de proyectos de soporte al aprendizaje organizacional.
Desarrollar sistemas de seguridad y auditoría de los sistemas informáticos usados, de tal manera que pueda efectuarse un control eficaz y la protección necesaria de la información estratégica.	Desarrollo de proyectos en clase para conocer y aplicar las prácticas y técnicas de auditoría.
Generar nuevas empresas que en su campo aporten iniciativas en el desarrollo organizacional que contribuyan al progreso económico y social de la región y del país.	Desarrollo de ideas de emprendimiento como parte de las prácticas empresariales del programa. Participación en la Cátedra de emprendimiento que ofrece la Sede Manizales para obtener conocimientos básicos sobre dicho proceso.

En cuanto a la opinión que presentaron los estudiantes frente a estas estrategias de enseñanza – aprendizajes impartidos por el programa a través de su cuerpo docente, la encuesta realizada durante el proceso de autoevaluación presentó un valor promedio de 69,96%. Este porcentaje muestra un grado medio de apreciación de estos aspectos que hace que el indicador se cumpla aceptablemente. De acuerdo con el programa curricular, las actuales estrategias favorecen el proceso de aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, el programa curricular concluye que debe analizar y reforzar las estrategias metodológicas y de evaluación que tiene actualmente en su plan de estudios.

Por último, el programa de Gestión Cultural y Comunicativa estableció en el Proyecto Educativo del Programa (PEP) las metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje. Según el programa curricular, las estrategias están pensadas como aquellas que pueden desarrollarse en el salón de clases o fuera del aula. Las estrategias definidas en el PEP son interactivas, fuera del aula, investigativas y expositivas.

Estrategias interactivas: El intercambio de saberes profesor-estudiante, donde el segundo tiene protagonismo y participa desde situaciones concretas en su aprendizaje. Desde las estrategias interactivas los contenidos de las asignaturas se asumen desde estudios de caso, talleres, seminarios, simulaciones y formulación de proyectos, estas estrategias permiten un diálogo y la aplicación de los conocimientos del estudiante con el acompañamiento del profesor.

Estrategias fuera del aula: El conocimiento a partir de la observación, del testimonio de un experto, de la vivencia es posible desde las salidas académicas y las visitas institucionales.

Estrategias investigativas: La investigación trasciende las asignaturas de esta área. El seminario investigativo, el trabajo en los semilleros y en los grupos de investigación permite entender la investigación como una estrategia de formación inherente al desarrollo profesional del futuro gestor cultural y comunicativo.

La apreciación que tiene los estudiantes frente a estos métodos pedagógicos es buena. Según el informe de autoevaluación, la población estudiantil encuestada considera que existe una buena relación entre la metodología enseñanza-aprendizaje y las formas de evaluación, ya que el mayor porcentaje de estudiantes, el 44,8% se ubica en esta respuesta, sin embargo, un porcentaje importante (37,3%) manifiesta que la relación puede mejorar. Sin embargo, de acuerdo a la opinión de los estudiantes, el programa considera necesario analizar las metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje empleadas, los resultados obtenidos y su forma de aplicación, con el fin de detectar las debilidades presentadas y las inconformidades de los estudiantes.

El mayor reto en la gestión académica de un programa es ocupar un lugar protagónico en la estructura organizacional y funcional de la institución que le permita hacer parte en la toma de decisiones estratégicas como reflejo de su cultura de evaluación sostenible.

8.4. Estrategias para Articular los Procesos de Autoevaluación en Función de la Consolidación de una Cultura de la Evaluación y la Gestión Directiva y Académica

Dado el marco conceptual trabajado, es imperante resaltar la concepción que se tiene de estrategia en el marco de una organización, en este caso educativa. Para esto las estrategias pueden ser referentes que tienen que ver con el quehacer de la organización en base a su estructura, que tiene relación con la acumulación de experiencias y que está determinado a un patrón de acciones que se implementan en el tiempo.

A partir de la revisión realizada de los últimos informes de autoevaluación elaborados por los programas de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia y al hacer la relación con los referentes encontrados sobre la gestión directiva y académica según el MEN y diferentes autores, además de la consideración y caracterización de las fortalezas y debilidades encontradas en el desarrollo operativo de los mismo procesos, fue posible definir las siguientes propuestas estratégicas que contribuyen a la consolidación de una cultura de la autoevaluación.

8.4.1.Estrategias Propuestas desde la Gestión Directiva

Desde la gestión directiva, vista como el direccionamiento y la gestión estratégica, se pueden contemplar las siguientes propuestas:

1. ***Implementación de políticas públicas transversales que den cuenta del fortalecimiento de los ejes misionales de la institución***

- La identificación de la realidad institucional, desde su gestión académica y directiva, debe propiciar oportunidades para la formulación de proyectos transversales con visión a largo plazo. Si bien la Universidad cumple con el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional consolidado a través de los años en su Proyecto Educativo

Institucional y ratificado en su diversa normativa, expuesto por los programas de pregrado de la Facultad como la guía que orienta el proceso educativo, la administración y la gestión en la institución, es necesario sentar unas políticas que acerquen más a la comunidad universitaria con lo propuesto en dicho proyecto educativo. Con base en las ideas rectoras inmersas en el "Proyecto Cultural y Colectivo de Nación (UN 2018 P. 125)", se pueden identificar algunas oportunidades de mejoramiento que dan luces de las diferentes situaciones a transformar en la sede Manizales, entre las que se destacan:

"La sede se encuentra sin una política académica definida, evidenciando, además, escisión entre las funciones misionales, donde la docencia, la investigación y la extensión no tienen una reflexión crítica compartida, ninguna de las tres se pregunta sobre si misma ni sobre sus sentidos éticos ni sus relaciones internas y con las comunidades regionales".

"La posibilidad de articular un proyecto institucional y de llevarlo a la práctica se reduce a la suma de acciones operativas y de construcción de infraestructura sin que haya un peso específico de la política académica en la toma de decisiones sobre infraestructura".

"Como elemento crítico se identifica la falta de pensamiento y liderazgo académico, innovación y visión, frágil incidencia social, así como la ausencia de autocrítica y foros adecuados para debatir los grandes temas de la Universidad".

Lo anterior permite ratificar la necesidad de estructurar un PEI de la mano con los principales protagonistas, es decir, la comunidad universitaria. Si se hace revisión, ésta es una debilidad que es latente de igual forma en los procesos de autoevaluación, donde la participación y la pertenencia de los diferentes actores es relativamente baja.

2. ***Relacionamiento con el sector externo (empresa-estado-comunidad) para la generación de alianzas***

Los programas curriculares de la Facultad, y por ende de la Universidad, contemplan como aspecto importante el relacionamiento con el entorno. Si se hace una revisión de los planes

de mejoramiento resultado de los procesos de autoevaluación, de las resoluciones de acreditación otorgadas, y de los aspectos que son importantes para los programas pero poco gobernables, se puede resaltar la gestión estratégica que debe ser considerada para el liderazgo y consolidación de los programas a través del relacionamiento con el entorno. El sistema de aseguramiento institucional interno de la calidad académica, conforme lo establece el Decreto 1280 del MEN *("Por el cual se reglamenta el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de 1992 sobre acreditación, por lo que se subrogan los Capítulos 2 y 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación")*, se centra en un enfoque formativo y de mejoramiento continuo que incentiva el conocimiento de referentes externos y del contexto, el auto reconocimiento institucional, la autoevaluación de su calidad y la autorregulación que ayude a la construcción de una cultura de la calidad. Esto constituye en la oportunidad de articular diferentes actores tanto internos como externos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Además, es importante cosiderar:

- La pertinencia y relevancia social que supone ambientes educativos más heterogéneos y flexibles, en perspectiva de responder adecuadamente a los requerimientos formativos y de investigación de los respectivos entornos.

- Conocimiento del aspirante a la institución al evaluar su estilo de aprendizaje, conectándose con sus realizadas y necesidades y realizando acercamientos con las Instituciones Educativas a través de un trabajo conjunto tanto regional como a nivel nacional.

- La identificación de las fortalezas y elementos diferenciadores de los programas, para trabajar en su fortalecimiento y proyectar su visibilidad en el entorno

3. ***Vinculación y capacitación de la comunidad académica (estudiantes, profesores, egresados y administrativos)***

- Las acciones orientadas deben propiciar la creación de talleres, cursos, cátedras para la comunidad académica sobre la importancia de la aplicación de los procesos de autoevaluación con miras al mejoramiento de la calidad tanto institucional como de programas.

- El seguimiento a egresados que permita validar el proceso formativo y el adecuado aporte de sus experiencias profesionales.

- Asumir el sentido de la autoevaluación no como el cumplimiento de requisitos e indicadores sino como un proceso en función del mejoramiento continuo de los programas curriculares.

Las anteriores acciones comprometen a la institución a fortalecer una de las debilidades de mayor consideración, identificadas en las experiencias obtenidas de los procesos de autoevaluación. Debe eliminarse el paradigma que la evaluación y dirección de un programa curricular depende de unos cuantos. El ejercicio de evaluación interna debe otorgar la posibilidad de contar con diferentes puntos de vista que confluyan y le den una identidad a la gestión estratégica de los mismos programas.

4. ***Articulación de los sistemas de información para la toma de decisiones en pro de la consolidación y mejoramiento de los procesos de autoevaluación tanto institucional como de programas***

- La Evaluación Continua que se adelanta en la Universidad Nacional de Colombia debe realizarse a través del seguimiento de las estrategias de discusión, actualización y difusión de los Proyectos Educativos de Programa -PEP-, la revisión de los planes de estudio y los contenidos pertinentes y necesarios para los procesos de enseñanza–aprendizaje, al igual que la identificación de las metodologías, evaluaciones y los recursos tecnológicos utilizados en el programa.

- El sistema de apoyo a la autoevaluación requiere de ajustes y modificaciones que permitan una mayor apropiación e implementación par parte de los coordinadores de autoevaluación en los programas curriculares.

- La institución debe procurar articular sus sistemas de información como apoyo para la recolección de información y consolidación de indicadores, lo cual facilita la gestión de los procesos institucionales y le aporta trazabilidad en las diferentes áreas.

8.4.2.Estrategias Propuestas desde la Gestión Académica

Desde la gestión académica, los programas curriculares pueden resaltar sus esfuerzos hacia la mejora de los procesos de evaluación de enseñanza – aprendizaje, si los recursos y estrategias estén dirigidas al aprendizaje de los estudiantes y al desarrollo y evolución de sus competencias, sin dejar de lado el desarrollo profesoral desde sus componentes pedagógicos. Desde la revisión y la relación provista desde los informes de autoevaluación, se puede plantear las siguientes estrategias para los programas de la Facultad de Administración:

1. ***Caracterización y realimentación de las metodologías de enseñanza – aprendizaje***

- La creación y oferta de cursos de desarrollo profesoral, la creación de semilleros de innovación pedagógica y de aseguramiento de la calidad académica, la sistematización de experiencias y reflexiones profesorales, y el fortalecimiento de los procesos de acompañamiento estudiantil y los centros de atención a estudiantes, son parte esencial de la nueva forma de evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.

- La incorporación de profesores evaluados integralmente que lideren los procesos académicos.

- Conforme el Acuerdo 01 de 2018 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), *"Por el cual se actualizan los lineamientos para acreditación de alta calidad institucional*

y de programas de pregrado" y de acuerdo a los análisis sobre la educación en Colombia (año 2016) realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se resaltó la importancia de conceder prioridad a aspectos como el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

- Consolidación de procesos formativos flexibles e interdisciplinarios sustentados el desarrollo de competencias, especialmente actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades.

9. CONCLUSIONES

- Para la Universidad Nacional de Colombia, los procesos de autoevaluación han representado esfuerzos estratégicos que la siguen posicionando entre las mejores instituciones de educación superior del país. Cuenta con lineamientos que permiten entender el qué y el cómo llevar a cabo las actividades de evaluación al interior de los programas curriculares que cumplen con los requisitos para optar por el reconocimiento de alta calidad. La Universidad cuenta con un modelo de autoevaluación que define los procesos, las herramientas, los responsables y las normas que guían la aplicación de los parámetros establecidos por el CNA para tal fin.

- Se encuentra una convergencia entre algunos de los factores y características establecidos en los procesos de autoevaluación y los procesos y componentes definidos por el MEN para la gestión directiva y académica, los cuales asimilan su forma de acción e implementación de estrategias desde sus ejes misionales para el mejoramiento de los programas curriculares como de la misma institución.

- La gestión académica y directiva de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia ha permitido la evaluación y el mejoramiento continuo de sus procesos al obtener el reconocimiento de calidad de sus programas de pregrado y posgrado, considerados como referentes al interior de la institución.

- Resultado de los procesos de autoevaluación de los diferentes programas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales y de acuerdo a la gestión académica y directiva de las diferentes dependencias vinculadas en el desarrollo de este tipo de actividades de evaluación, se destaca la formulación e implementación de proyectos de inversión que fortalecen el compromiso por generar una cultura de la evaluación y el mejoramiento.

- A partir de la revisión de los informes de autoevaluación de los programas de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia se logra evidenciar

la participación de la comunidad académica; sin embargo, es necesario consolidar una cultura que apropie y genere más pertinencia a través de las decisiones y acciones estratégicas en los diferentes niveles de la institución, que conlleve no solo al conocimiento y existencia de procesos evaluativos sino del impacto que tiene la implementación de estrategias de mejoramiento en los programas curriculares, en los procesos administrativos y en su relación con el medio externo.

- La autoevaluación en la Universidad Nacional de Colombia cuenta con un sistema de información que permite a los programas el desarrollo y evaluación del proceso al brindar información de los diferentes indicadores y al permitir la priorización y formulación de acciones que se ejecutaran en un plan de mejoramiento. No obstante, sin la articulación y dialogo de los diferentes sistemas de información (bases de datos) existentes en la institución, la gestión en los niveles directivos no brindará eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.

- Desde la implementación del modelo de autoevaluación en la Universidad Nacional de Colombia se han percibido cambios y esfuerzos encaminados a generar una cultura de la autoevaluación en la comunidad universitaria representado en proyectos, políticas, y acciones que han contribuido a la renovación de la acreditación de los programas curriculares y el aumento en programas de posgrado certificados de alta calidad.

10. RECOMENDACIONES

Fruto de los esfuerzos adelantados por los programas curriculares de la Facultad de Administración, para el caso del presente estudio, y buscando proponer mejoras en el funcionamiento tanto directivo como académico de la Facultad, que permitan consolidar una cultura de la evaluación y de la calidad (ésta última entendida como cumplimiento de propósitos institucionales, como transformación del estudiante, como cota mínima – acreditación, y como mejoramiento continuo), se establecen las siguientes recomendaciones que se espera contribuyan a la gestión de recursos, a la eliminación de las debilidades encontradas en el presente estudio y a la implementación de líneas estratégicas que fortalezcan la función misional de la Universidad.

- Realizar una articulación entre los diferentes planes de acción de la institución, en sus diferentes niveles (Plan Global de Desarrollo, Planes de acción de sedes, de Facultad y planes de mejoramiento de programas), que permitan identificar líneas estratégicas proyectadas a mediano y largo plazo, que conlleven a la implementación y ejecución de acciones de alto impacto para la comunidad universitaria y para el medio externo.

- La posibilidad de análisis e interconexión entre los procesos de autoevaluación con fines de acreditación, evaluación continua y planes de mejoramiento, y de estos con las recomendaciones de los pares académicos en función del mejoramiento de la calidad académica de los programas. Desde la Facultad de Administración de la sede Manizales, se pueden articular los planes de mejoramiento de los diferentes programas (pregrado y posgrado), con los planes de acción tanto de Facultad como de sede.

- Se hace imprescindible la evaluación de la última reforma académica adelantada por la Universidad Nacional de Colombia, al transcurrir más de 10 años desde su implementación, lo que hace que los programas sólo consideren la evaluación de diferentes principios a través de lo establecido en los lineamientos de autoevaluación. Un ejercicio más profundo permitiría identificar necesidades reales en los diferentes procesos

académicos adelantados desde la reforma. Esta medida ayudaría en la autoevaluación de los procesos académicos, como lo establece el CNA, para evaluar la integralidad del currículo, su flexibilidad y la consolidación de rutas curriculares, cuya percepción entre la comunidad académica se encuentra dividida.

- Consolidar una cultura a través del desarrollo de capacidades de gestión tanto académicas como administrativas entre las directivas a nivel institucional, que conlleven a la consolidación y apropiación de una cultura del mejoramiento continuo y de calidad, desde las necesidades y oportunidades identificadas en los procesos evaluativos.

- Vincular a la comunidad universitaria a través de diferentes espacios de discusión académica y administrativa. El único medio y soporte que se tiene como contacto directo con los diferentes actores (estudiantes, egresados y profesores) son las encuestas de autoevaluación. Éstas reflejan tan sólo una valoración superficial de la opinión de diferentes aspectos estratégicos de los programas curriculares. Para esto se hace necesario ahondar más en este tipo de indicadores, diseñando otro tipo de espacios que permitan conocer la realidad institucional de los programas, como lo son los mismos talleres de autoevaluación, o el diseño de seminarios en los cuales se genere conocimiento a través del fortalecimiento académico y directivo de los programas.

- Hacer difusión y socialización de los esfuerzos, acciones y resultados implementados a partir de los ejercicios de autoevaluación y acreditación y de las mismas políticas establecidas desde la Facultad (más allá de la rendición de cuentas), que resalte y destaque los beneficios y logros adquiridos desde cada programa curricular y la Facultad en su conjunto.

11. REFERENCIAS

Arredondo, V. (1991). ¿A dónde debe conducir la evaluación de la educación superior? Revista de la Educación Superior, 79, 159-172.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P. & Hayes, R.L. (1983). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México: Editorial Trillas

Bauza, E., & Marañon, E (2012). La Formación Y Desarrollo De Los Valores En La Educación Superior Cubana Y Su Proceso De Socialización. Revista Didasc@ lia: Didáctica y Educación. ISSN 2224-2643, 3(3), 71-94.

Bauza, E., Marañon, E., & Marcané, J. (2005). Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Folletos Gerenciales, 25-36.

Bolseguí, M., & Fuguet Smith, A. (2006). Cultura de evolución: Una aproximación conceptual. Investigación y Postgrado, 21(1), 77-98.

Bohórquez Bohórquez, C. (2003). La autoevaluación en la Universidad de La Salle: enfoques, metodologías, historia y proyecciones. Revista De La Universidad De La Salle, (36), 209-225.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Casallas, P., & Gaona, J. (2013). La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional. SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión, 5(1), 15-30.

Castro, D., & Folch, M. (2016). El gobierno y la gestión de la universidad: estudio de los órganos unipersonales. Estudios sobre Educación, 19, 165-184.

Congreso de Colombia. (28 de diciembre de 1992) Servicio público de la Educación Superior. [Ley 30 de 1992] Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf

Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2013). Lineamientos Para La Acreditación De Programas De Pregrado.

Constitución política de Colombia [Const.] (1991) Recuperado de http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf

Ehlers, U. D. (2010). Moving from control to culture in Higher Education Quality. *Changing Cultures in Higher Education* (pp. 385-401). Springer, Berlin, Heidelberg.

Ferrer, A. (2008). Evaluación y cambio de los sistemas educativos: la interacción que falta. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação,16(59), 275-296. https://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362008000200007

Garbanzo, G., & Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Educación, 31(2).

García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica, vol. 5, núm. 1, pp. 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia

González Consuegra, R. V. (1997). Educación superior: autonomía vs proceso de acreditación. Avances en Enfermería, 15(1-2), 23-27.

González, L. E. (2005). El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina. Recuperado de https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/12.pdf

González López, I. (2009). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. Revista de educación, 6 (2004): 155-169 Universidad de Huelva

González, J, & Santamaría, R. (2013). Calidad y acreditación en la educación superior: integración e internacionalización de América Latina y el Caribe. (Spanish). Educación, 43(22), 131-147

Guerrero, O. (1980). La Administración Pública del Estado Capitalista. México: Ediciones INAP

Guido, E., Calderón, M; & Gallardo, E. (2011). Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 11, núm. 2, pp. 1-24.Universidad de Costa Rica. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica

Jiménez, E. (2008). La evaluación de la calidad educativa desde la perspectiva de los pares académicos: descripción de una experiencia. Revista de la educación superior, 37(147), 127-133.

Johnson, G., & Scholes, K. (1997) Dirección estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. 3ª ed. Madrid: Prentice Hall.

Lopera, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 9, núm. 22, pp. 617-635. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México

Londoño, J., & Ramírez, D. (2012). Cultura de la autoevaluación: cimiento para la acreditación de programas académicos en modalidad virtual. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (36), 1-6.

Masland, A. T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. The Review of Higher Education, 8(2), 157-168.

Méndez, E. (2012). Gerencia de las Organizaciones Educativas. núm 22 (año 9) pág 202- 226. www.revistanegotium.org.ve /

Ministerio de Educación Nacional [MEN] (2013). Estado del arte del sistema nacional de acreditación e identificación de rutas y tópicos de investigación y profundización para el mejoramiento de las condiciones de calidad. Bogotá: SECAB – Publicaciones.

Ministerio de Educación Nacional [MEN] (2008). Guía para el mejoramiento institucional – de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Guía No. 34.

Ministerio de Educación Nacional [MEN] (2010). Lineamientos generales para la autoevaluación en el marco del artículo 6, numeral 6.3 del decreto 1295 de 2010. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-298334.html

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 17(2), 23-44.

Nuñez, F. El Curriculum En Los Niveles Educativos. Investigación Educativa, 7(10), 59-65.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2010). Compendio de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior. Recuperado de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/compendio.htm

Orozco, L., & Cardoso, R. (2003). La evaluación como estrategia de autorregulación y cambio institucional. Perfiles educativos, 25(102), 73-82.

Pabón, N. (2001). La acreditación en Colombia: balance de cinco años. Revista de la Educación Superior en Línea. (119)

Pérez, A. (2007). La evaluación y la universidad como objeto de estudio. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 12(4).

Pinilla, E., Sáenz, M. & Vera, L. (2003). Evaluación del aprendizaje en la educación superior. En Pinilla, E., *Reflexiones sobre educación universitaria 1*. (pp. 185-192). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Presidencia de la República de Colombia (31 de diciembre de 1994) Artículo 1. Reglamentación de los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de 1992. [Decreto 2904 de 1994] Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/articles-104334_archivo_pdf.pdf

Porter, M. (2011). Qué es la estrategia? Harvard Business Review. Recuperado de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf

Rangel, H. (2010). Hacia una evaluación generadora: Más allá de la evaluación técnico-burocrática de las universidades en México. Revista Iberoamericana de Educación, 54(1), 6.

Reyes, C. I. (2006). La nueva cultura de la evaluación en educación superior. In IV Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación, Barcelona (Vol. 30).

Schindler, L., Puls-Elvidge, S., Welzant, H., & Crawford, L. (2015). Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. Higher Learning Research Communications, 5(3), 3.

Silva, J., Bernal, E., & Hernández, C. (2014). Modelo de aseguramiento interno de lam calidad para las instituciones de educación superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_Modelo_aseguramiento.pdf

Universidad de Antioquia. (2011). Informe final autoevaluación institucional 2006-2010. Medellín, Colombia.

Universidad de Caldas (2017). Informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional de alta calidad versión 3.0. Manizales, Caldas.

Universidad Nacional de Colombia (2010). Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad programas de pregrado. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. Primera Edición.

Universidad Nacional de Colombia (2012). Guía para consolidar el Proyecto Educativo de Programa - PEP. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado.

Universidad Nacional de Colombia. (2014). Normalización del proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia. [Acuerdo 151 de 2014 del Consejo Superior Universitario]. Recuperado de http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=66353

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2014). Informe de autoevaluación para renovación de acreditación del programa de Administración de Empresas. Facultad de Administración.

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2014). Informe de autoevaluación para renovación de acreditación del programa de Gestión Cultural y Comunicativa. Facultad de Administración.

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales (2015). Informe de autoevaluación para renovación de acreditación del programa de Administración de Sistemas Informáticos. Facultad de Administración.

Universidad Nacional de Colombia (2018). Proyecto cultural y colectivo de nación. Ideas rectoras V1. Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Uribe, A. (2014). Percepción del enfoque gerencial y del modelo de acreditación por alta calidad aplicado en universidades colombianas. Cuadernos de Administración, 30(51).

Valenzuela, J., Ramírez, M., & Alfaro, J. (2011). Cultura de evaluación en instituciones educativas: Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes. Perfiles educativos, 33(131), 42-63. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100004&lng=es&tlng=es.

Varelo, A. R. (2003). Hacia un modelo de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior en Colombia: Estándares básicos y Acreditación de Excelencia. Educación superior, calidad y acreditación. CNA. Alfa Omega Colombiana. Bogotá.

Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. Revista Guillermo de Ockham 11(2). pp. 89-100.

Vieira da Motta, M & Bolan, V. (2008) Academic and Managerial Skills of Academic Deans: A self-assessment perspective, Tertiary Education and Management, 14:4, 303-316, DOI: 10.1080/13583880802481740

Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions. 2a ed. Bucharest: Unesco-Cepes.