

PROPUESTA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL EJERCICIO DE
AUTOEVALUACION CON FINES ACREDITACION DE ALTA CALIDAD DE LEA
UD

Ruth Myriam Barrera Rodríguez
Luisa Fernanda Galvis Beltrán

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUTO DE POSTGRADOS
BOGOTA
2014

PROPUESTA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL EJERCICIO DE
AUTOEVALUACION CON FINES ACREDITACION DE ALTA CALIDAD DE LEA
UD

Trabajo de tesis, para optar al título académico de
Magister en Educación con énfasis en Gestión Educativa

Ruth Myriam Barrera Rodríguez
Luisa Fernanda Galvis Beltrán

Isabel Borja
Asesora

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUTO DE POSTGRADOS
BOGOTA
2014

Nota de aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá 19 de marzo de 2.014

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en especial a la Licenciatura de Educación Básica con énfasis en Educación Artística en cabeza de su coordinador Yury de Jesús Ferrer, a la profesora Flor Ángel Rincón coordinadora del subcomité de acreditación y a su equipo; y en especial a la profesora Isabel Borja quien además de permitirnos realizar nuestro proyecto en esta universidad contamos con su valioso apoyo, orientación y asesoría durante el diseño del mismo.

Al profesor Pedro Galvis Leal, por su incondicional apoyo y guía.

A nuestras familias por su paciencia y tolerancia.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO 1	
1. GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR. CRITERIOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS PARA LA ACREDITACION DE ALTA CALIDAD	29
1.1 CRITERIOS TEÓRICOS PARA EL LOGRO DE LA ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	30
1.1.1 Calidad en la Educación Superior	30
1.1.2 La Gestión Educativa	34
1.1.3 La Gestión por Procesos	39
Concepto de proceso	39
Clasificación de los procesos	41
Gestión por procesos	42
1.2 Realidad de la gestión educativa en LEA-UD	47
1.2.1 La Gestión Educativa para la acreditación de Alta Calidad, desde la Normatividad Colombiana	47
1.2.2 Normatividad de la universidad con respecto a la gestión educativa	52
1.2.3 Caracterización de la gestión educativa para acreditación de alta calidad en LEA-UD	55
Base analítica de los procesos actuales en la gestión de calidad educativa	58
Definición de los campos posibles o variables claves	63

	CAPITULO 2.	67
	PROPUESTA DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA CUALIFICACION DE LOS PROCESOS DE GESTION EN LEA-UD	67
2.1	Construcción de escenarios	68
2.2	Ruta de Procesos	69
2.3	Proceso de Identificación de escenarios posibles	74
	Escenario 1. Procesos Estratégicos	75
	Escenario 2. Procesos Operativos	78
	Escenario 3. Procesos de Apoyo	82
2.4	Valoración de expertos por pares internos	92
	CONCLUSIONES	93
	BIBLIOGRAFIA	95
	ANEXOS	98

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Modelo de Encuesta para Docentes	98
	Modelo de Encuesta para Egresados	101
	Modelo de Encuesta para Estudiantes	104
Anexo 2	Análisis Estadístico de las Encuestas	105
Anexo 3	Tabla de Resultados cuantitativos y cualitativos de las encuestas	136
Anexo 4	Informe del CNA para el programa LEA UD	143
Anexo 5	Certificado de aprobación de la propuesta por parte del coordinador del subcomité de acreditación de LEA UD	144

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Escala Likert de evaluación	22
Tabla 2	Megaprosesos en una organización	41
Tabla 3	Ficha de procesos	44
Tabla 4	Ejemplo ficha de planeación	46
Tabla 5	Responsables del proceso de acreditación en LEA-UD	56
Tabla 6	Escala de apreciación cualitativa	58
Tabla 7	Tabla de fortalezas y debilidades en LEA-UD	59
Tabla 8	Matriz de impacto cruzado	63
Tabla 9	Categorías identificadas como oportunidades de Mejoramiento	64
Tabla 10	Perfiles y funciones del grupo de acreditación	71
Tabla 11	Procesos estratégicos para LEA UD	76
Tabla 12	Procesos operativos	79
Tabla 13	Procesos de apoyo	83
Tabla 14	Símbolos de diagramas de flujo	85

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1.	Que es un proceso	40
Figuras 2.	Modelo para la agrupación de procesos	42
Figuras 3.	Ejemplo de diagrama de flujo	44
Figuras 4.	Ciclo de control NECA	44
Figuras 5.	Ciclo de mejora	45
Figuras 6.	Proceso estándar	47
Figuras 7.	Sistema integrado de gestión de UD	54
Figuras 8.	Ruta de implementación para el éxito	70
Figuras 9.	Mapa general de procesos para LEA UD	74
Figuras 10.	Diagrama de flujo para la difusión	87
Figuras 11.	Diagrama de flujo para la participación	88
Figuras 12.	Diagrama de flujo para la gestión de recursos	89
Figuras 13.	Ciclo PHVA	90

LISTA DE SIGLAS

LEA	Licenciatura en educación básica con énfasis en educación artística
CNA	Consejo nacional de acreditación
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
PRELAC	Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe
OEI	Organización de los estados Iberoamericanos
IES	Institución de Educación Superior
CNA	Consejo Nacional de Acreditación
MECI	Modelo estándar de control interno
FES	Fundación para la educación superior
UTP	Universidad Tecnológica de Pereira
SENA	Servicio nacional de aprendizaje
MIC	Matriz de impacto cruzado
PHVA	Planear, hacer, verificar, actuar
NECA	Normalizar, ejecutar, comprobar, actuar
CESU	Consejo Nacional de Educación Superior
SNIES	Sistema nacional de información en educación superior
MEN	Ministerio de educación nacional
DAFP	Departamento administrativo de la función pública
PUI	Proyecto universitario institucional
CIDC UD	Centro de investigación y desarrollo científico universidad distrital
ICFES	Instituto colombiano para el fomento de la educación superior
CC-LEA	Consejo curricular Licenciatura en Educación Artística

RESUMEN ANALÍTICO ESTRUCTURADO (RAE)

Título: “Propuesta de gestión por procesos para el ejercicio de autoevaluación con fines acreditación de alta calidad de la Licenciatura de Educación Básica con énfasis en Artística de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas”

Autoras: Ruth Myriam Barrera Rodríguez
Luisa Fernanda Galvis Beltrán

Palabras Claves: Calidad en Educación Superior, Gestión por Procesos, Prospectiva.

Descripción: Propuesta de gestión educativa basado en procesos a través de una metodología prospectiva por escenarios, que permite la cualificación de la gestión para la acreditación de alta calidad de un programa profesional.

Fuentes: Las autoras presentan referencias teóricas relacionadas con calidad en educación superior, gestión educativa, gestión por procesos y prospectiva; así como el marco legal nacional y del programa.

CATEGORÍA	AUTORES
CALIDAD	Aguerrondo (1998), Municio (2003), Casassus (2001), González & Espinoza (2008).
CALIDAD EDUCATIVA	Tunnermann (2009), Aguerrondo (2003), Royero (2004), Rosembliit (2007).
GESTIÓN EDUCATIVA	Casassus (2001), Garbanzo & Orozco (2010), Blanco (2009), Vidal (2008), Camisón (2006)
GESTION POR PROCESOS	Ruiz (2004), Camisón (2006), Bravo (2011), Mariño (2001).
PROSPECCIÓN	Godet (2006), Parra (2013), Mojica (2002); Arapé (2000); Corona (1993), Gorostiaga (2000), Echarri (2005)
NORMATIVIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR	Constitución política de Colombia (1991) Ley 30 de 1992, Decreto 272 de 1998, Decreto 808 de 2002, Decreto 2566 de 2003, Ley 872 de 2003, Decreto 1599 de 2005, Ley 1188 de 2008, Decreto 1295 de 2010, resolución 5443 de 2010, Ministerio de Educación (Informe 2012, prácticas de gestión y buen Gobierno), CNA (2006).
NORMATIVIDAD UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS	Plan estratégico de desarrollo 2007-2016, Sistema Integrado de Gestión Universidad Distrital SIGUD (2006), Proyecto Universitario Institucional (2001), Acuerdo 003 de 2012 (Consejo de Gestión Institucional)

Contenido:

La investigación contiene Introducción, donde se da cuenta de la caracterización del problema, la pregunta científica, el objeto de estudio, el campo de acción, el objetivo general, las tareas de investigación y el diseño metodológico.

En el capítulo I “Gestión en educación superior. Criterios teóricos y prácticos para la acreditación de alta calidad” está constituido por los referentes que aportan a la plataforma teórica del problema científico planteado desde la calidad educativa, modelos de gestión, gestión por procesos, normatividad vigente en la Instituciones de Educación Superior IES y la realidad de la gestión educativa en LEA-UD para el mejoramiento de la calidad, dividido en dos fases: la fase 1 en donde se construye la base analítica gracias a la aplicación de encuestas a docentes, egresados y estudiantes de la licenciatura y el posterior establecimiento de fortalezas y necesidades; y la fase 2, en la que se definen y priorizan las oportunidades de mejoramiento halladas.

El capítulo II “Propuesta de escenarios futuros para la cualificación de los procesos de gestión en LEA-UD” expone los pasos y resultados del proceso de análisis prospectivo, siguiendo la metodología propuesta por Godet. En esta se desarrolla la fase 3: la elaboración de “escenarios” dimensionados en términos de sus componentes esenciales. El estudio realizado debe entenderse como una guía de las acciones presentes en el campo de lo posible, que aporta elementos al proceso de planeación y toma de decisiones, ya que ha identificado las oportunidades de mejoramiento presentes y determinado las situaciones deseables futuras

Metodología: Se enmarca dentro del enfoque holístico de orden cuantitativo y cualitativo; sistémico estructural; se realizó un estudio de tipo proyectivo, también llamado “proyecto factible” entendido como la elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable; cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades, mediante un ejercicio de análisis prospectivo por escenarios.

Conclusión: La creación de escenarios prospectivos implica una articulación entre el ayer, hoy y el mañana. El ayer, para conocer la historia del desarrollo del programa de formación, el hoy, para comprender el comportamiento del programa en su contexto espacial y temporal a la fecha de análisis, y el mañana para enraizarlo en los dos tiempos anteriores; también implica comprender las dificultades e identificar sus causas, y proponerse acciones de mejoramiento que son factibles de realizar. En este marco, se propusieron a LEA-UD tres escenarios viables para el logro de la acreditación de alta calidad en el campo de la gestión.

Publicación: Bogotá, 27 de Marzo de 2014

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el panorama educativo mundial han obligado a las Instituciones de Educación Superior a transformar su funcionamiento¹. Los retos que se presentan para tal conversión tienen que ver con la cualificación de los procesos de gestión, teniendo en cuenta su inserción en la era competitiva de la globalización. La disminución de la calidad de los graduados, la creciente competencia y los mandatos de rendición de cuentas por asociaciones de acreditación, la normatividad vigente y los requisitos exigidos por los organismos de financiación, son algunos de los factores que han "forzado" a las Instituciones de Educación Superior a centrarse en la calidad.

En este escenario, los países latinoamericanos, desde los últimos años del siglo pasado, han venido adoptando políticas para evaluar y acreditar sus instituciones y programas, lo que ha provocado un conjunto heterogéneo de formas y mecanismos evaluativos de la calidad de la educación.² De esta forma, las Instituciones de Educación Superior asumen una reflexión crítica en su propio entorno frente a los mecanismos que garantizan los procesos de calidad. Con el propósito de formar profesionales idóneos, dinamizadores del cambio social, se han adoptado diferentes modelos de gestión que, además de cumplir con los 'criterios reglamentarios'³(*), proponen planes de mejora eficaces, efectivos y compatibles con las dinámicas institucionales, permitiendo una alta calidad en los procesos educativos.

¹ROSEMBLIT, Sarah. Tendencias de la educación superior en el contexto Internacional. Participación en el Foro de Gestión Educativa en Educación Superior – Colombia, octubre 2007/ pág. 4

²Ibíd., p. 5.

³ (*) Los criterios reglamentarios son los que determinan cada modelo de gestión y sirven como marco de referencia para establecer políticas y objetivos de calidad, mismos que se desarrollarán ampliamente en el capítulo 1.

En la misma línea, distintas instancias a nivel internacional, nacional y regional sugieren orientaciones y recomendaciones en lo que respecta a la gestión y su incidencia en la calidad de la educación que se imparte en el ámbito universitario.

En el plano internacional, se destacan los planteamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a través del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe⁴ (PRELAC), el cual afirma que “la gestión se ha constituido en el eje de las reformas educativas”, y resalta su importancia dentro de toda organización educativa, la gestión al considerarla como un mecanismo de aprendizaje orientado a la supervivencia de la misma, a la vez que da respuesta a la diversidad, facilita la participación, promueve la autonomía y posibilita la calidad en las dinámicas institucionales, gracias a que la gestión se nutre del quehacer pedagógico, de la evaluación de procesos y de los resultados institucionales, lo que genera una mayor responsabilidad en los procesos de cambio.

Por su parte, el PRELAC considera que uno de los focos estratégicos centrales que cada país debe considerar para cumplir las metas de “educación para todos” es la Gestión en los Sistemas Educativos Integradores para “utilizar las competencias que exige la edificación de las sociedades del conocimiento del siglo XXI”⁵. Este tipo de gestión presupone la transformación de la rígida organización y normatividad de los actuales sistemas educativos, para ofrecer propuestas diversificadas, que reconozcan la heterogeneidad de las necesidades educativas y confieran mayor grado de autonomía a las instituciones.

En la misma línea, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) plantea no sólo el apoyo a los procesos de acreditación, sino que va más allá, observando sistemas de acceso, experiencias innovadoras e implantación de modelos para el

⁴Revista Latinoamericana de estudios Educativos (México), vol. XXXI, num.2, 2º trimestre, 2001, pp.113-118, Centro de Estudios Educativos, A.C. México.

⁵ Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. UNESCO. París, 2010. Pág. 3

mejoramiento de la gestión académica en la transformación y mejoramiento de la educación:

El propósito decidido de la OEI para los próximos años es colaborar con los países y con las agencias de acreditación de la calidad de la enseñanza para lograr que toda la oferta de formación del profesorado obtenga la acreditación correspondiente; contribuir a mejorar los sistemas de acceso a la profesión docente; desarrollar experiencias innovadoras para el apoyo a los profesores principiantes; colaborar en el diseño de modelos para la formación en ejercicio de los profesores y para su desarrollo profesional; acompañar iniciativas que mejoren la organización y el funcionamiento de las escuelas y que repercutan de forma positiva en el trabajo de los docentes; y apoyar la creación de redes de profesores que desarrollen proyectos innovadores⁶.

En el ámbito Nacional, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) realizó en el 2007 el Foro de Gestión Educativa,⁷ en el cual se evidencian los trabajos realizados por Instituciones de Educación Superior en materia de gestión y en la generación de modelos y experiencias significativas a nivel internacional y nacional. “La gestión Educativa para alcanzar la Calidad, además de ser una política que impulsa el Gobierno Nacional, es uno de los puntos abordados en el Plan Decenal de Educación, tanto en las mesas de trabajo como por los participantes de la Asamblea Nacional de Educación, quienes acordaron un conjunto de objetivos metas y acciones, orientados al fortalecimiento de la gestión educativa en tres direcciones: Liderazgo, Gestión y transparencia⁸.”

Esta postura, aplicada al ámbito universitario, implica que han de considerarse procesos continuos y colectivos de evaluación, dando cuenta de los procedimientos de gestión y autoevaluación que midan la capacidad para

⁶ MARCHESI, Álvaro. Secretario General de la OEI. Las Metas Educativas 2021. Un proyecto iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios. Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad. v.4 n.12 Ciudad Autónoma de Buenos Aires ene./abr. 2009. Internet: (http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132009000100007)

⁷ Boletín Informativo No. 9 de Educación Superior. Gestión Educativa. Vía hacia la Calidad. Abril-Junio 2007. Internet: (http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-136724_archivo_pdf.pdf)

⁸ Ibid., p. 1.

aprender, transformarse y adaptarse a los rápidos cambios de su entorno. Así las cosas, las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia han de evaluar la coherencia de todos los factores que en ella intervienen, y propiciar resultados que colmen las expectativas de una sociedad cada vez más exigente.

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA), como entidad encargada de orientar a las instituciones de educación superior en los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación considera que, para la obtención de la acreditación, es indispensable reforzar los procesos de gestión y el trabajo colectivo, éste implica: “la realización de la autoevaluación y la legitimación interna de todo proceso, fortalecer visiblemente los lazos que dan identidad a la comunidad universitaria, intensificar los sentimientos de pertenencia y mejorar el clima institucional dando mayor sentido al trabajo de cada uno dentro del proyecto colectivo”.⁹

De acuerdo a lo anterior, la gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, siempre y cuando sea el resultado de un trabajo colectivo y participativo que tiene en cuenta la percepción de calidad de los agentes internos y externos frente al liderazgo, la orientación de los procesos, la claridad en la gestión y la organización del programa.

Para el caso de la Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Artística de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (LEA-UD), se debe actuar en consonancia con los planteamientos del Proyecto Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación a la cual está adscrita; dentro del cual se plantea, que es necesario revisar y actualizar sus contenidos programáticos, de manera tal, que sean armónicos y puedan dar respuesta a los postulados misionales de la

⁹ Consejo Nacional de Acreditación CNA Lineamientos para la Acreditación de programas. Bogotá D.C. Colombia Noviembre de 2006pág. 13

universidad, a los lineamientos del Proyecto Universitario Institucional (PUI) y a los ejes del Plan Estratégico de Desarrollo.¹⁰

Los procesos de gestión educativa requieren ser analizados y cualificados en su articulación interna, comprendida como los procesos que se desarrollan dentro del programa -y que son responsabilidad de sus actores-; y la articulación externa, entendida como las entidades o agentes que tienen vinculación o se benefician de los programas que ofrece LEA-UD (sector productivo, egresados, redes académicas), de tal manera que se optimicen los procesos de planeación, implementación, control, seguimiento y retroalimentación de cada uno de los factores que le constituyen, de una forma integrada y colegiada para el desarrollo óptimo de esta licenciatura.

Actualmente, *ad portas* de la acreditación de alta calidad, resulta pertinente, con el proceso de gestión, llevar a cabo dos tareas concomitantes: realizar un análisis de las acciones académico-administrativas realizadas en la Licenciatura, y sobre esa base, sentar los cimientos para diseñar unos “escenarios futuros” deseables a través de estrategias prospectivas de gestión.

En este contexto, el presente trabajo se requiere como insumo dentro de los procesos de aseguramiento social de la calidad de LEA-UD; con base en lo anterior, se plantea el siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**:

¿Qué características tiene una propuesta de gestión educativa que contribuya al logro de la acreditación de alta calidad en LEA?

Consecuentemente con lo anterior, el **Objeto** de esta investigación es la Gestión Educativa para la acreditación de alta calidad de un programa profesional. El **Campo de Acción** es la Gestión Educativa para la acreditación de Alta Calidad

¹⁰ Plan estratégico de Desarrollo 2007-2016 “*Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social*”

de la Licenciatura de Educación con énfasis en Educación Artística de la Universidad Distrital. **El Objetivo General** Diseñar una propuesta de gestión educativa que contribuya al logro de la acreditación de alta calidad de LEA UD.

Para alcanzar el objetivo general se formularon los siguientes Preguntas Científicas:

- ¿Qué criterios teóricos sustentan los modelos de gestión de la calidad educativa en instituciones de educación superior?
- ¿Cuál es el modelo de gestión educativa de LEA-UD?
- ¿qué características tiene una propuesta de gestión educativa que aporte al logro de la acreditación de alta calidad en LEA UD?
- ¿De qué valoración es objeto una propuesta de gestión educativa creada a la luz de la normatividad sobre alta calidad y el conocimiento de la realidad de la gestión en LEA UD para dicho fin?

Para dar respuesta a las anteriores preguntas científicas, se cumplieron las siguientes **Tareas de Investigación**:

- Identificación la teoría para la propuesta, de gestión educativa que apoye los procesos de autoevaluación a fines de acreditación de alta calidad.
- Caracterización la realidad de la gestión educativa a la luz de la normatividad nacional
- Diseño de una propuesta de gestión que facilite los procesos de autoevaluación para la acreditación de alta calidad
- Valoración de la propuesta por pares internos

El **Tipo de investigación** utilizado se enmarca dentro del enfoque holístico¹¹ como modelo investigativo que surge de la necesidad de trabajar dinámicas, métodos y técnicas investigativas que respondan al ciclo natural del ser humano,

¹¹ HURTADO, Jaqueline. Metodología de la investigación Holística. Sypal. Caracas, 2000.

de orden cuantitativo y cualitativo; es un enfoque sistémico estructural, pues concibe la realidad como un sistema en el que cada uno de sus componentes aporta a la caracterización del todo, al tiempo que es afectado por los demás componentes. Es “una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado.”¹²

Dentro de este enfoque, se realizó un estudio de tipo proyectivo, también llamado “proyecto factible” entendido como la “elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades”¹³, gracias a un ejercicio de análisis prospectivo (Godet, 2006, citado por Parra, 2007, p. 3), “que permite analizar la realidad, establecer planes y programas y definir futuras estrategias globales”¹⁴, Es una metodología “metadisciplinar, con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los “*futuribles*” no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”.¹⁵

Como método, básicamente se ha aplicado prospectiva exploratoria; es decir, el análisis de los eventos y tendencias actuales y a dónde nos conducen, aunque también han aparecido elementos de prospectiva normativa; es decir, qué eventos y tendencias deberían producirse para alcanzar un escenario deseable.

¹² *Ibíd.*, p.14.

¹³ DUBS, Renie. El Proyecto Factible: Modalidad en la Investigación Educativa. Revista Universitaria de Investigación. Vol.3, No.2, diciembre de 2002. Obtenido desde <http://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf> diciembre 2013 octubre 2013

¹⁴ PARRA, Patricia. Diseño de una metodología prospectiva aplicada en educación superior. Obtenido desde <http://www.publicacions.ub.es/revistes/edusfarm1/documentos/82.pdf> octubre 2013

¹⁵ ECHARRI, José Miguel. España 2020. Reflexiones prospectivas. Institución Futuro. Navarra, 2005.

Desde los requerimientos de la técnica prospectiva actual (Godet, 2006; Mojica, 2002; Arapé, 2000; Corona, 1993; Gorostiaga, 2000), este ejercicio se ha caracterizado por:

- Ha sido un ejercicio de reflexión estratégica anticipativa y participativa, con visión a medio y largo plazo, orientado a estructurar un pensamiento de futuro que ayude a tomar las decisiones adecuadas del presente.
- El contexto del ejercicio ha sido LEA-UD, y ha contado con un amplio número de participantes. Ha sido un ejercicio autónomo apoyado por los distintos miembros del programa.
- El foco de prospección ha sido la política institucional 2007-2016 “Plan de desarrollo estratégico Saberes y Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social”
- Se ha tratado una amplia tipología de cuestiones administrativas, muchas de ellas relacionadas entre sí.
- Se ha hecho una interpretación de los temas tratados desde una óptica de las implicaciones a futuro.
- Han participado 12 personas, con nivel de expertos-especialistas en las distintas materias tratadas, distribuidos en ocho áreas o factores del proceso de acreditación de calidad. Todos ellos fueron seleccionados por la Licenciatura. .

Desde la “metodología de escenarios” que propone Godet¹⁶, se contemplan las siguientes fases:

Fase 1: Construir la base: Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por LEA-UD y su entorno con relación al cumplimiento de la organización de aquellos factores que a nivel legal ha establecido el MEN, acerca de la calidad de los procesos educativos que esta ofrece.

¹⁶ GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. GERPA. España, 2000.

Fase 2: Definir el campo de los posibles y reducir la incertidumbre a través de una lista de hipótesis o supuestos que reflejen por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Se utiliza aquí el análisis de impacto cruzado¹⁷ que descompone todo un sistema (gestión de calidad) en dimensiones esenciales (características) y estudia las relaciones posibles entre estas, con la ayuda de expertos/especialistas.

Fase 3: Elaborar los escenarios: En este estadio, se describe el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica) estableciendo para cada oportunidad de mejoramiento los objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores de gestión, responsables o actores y periodicidad.

Los métodos del nivel teórico fueron aplicados de conformidad con Nocedo de León y Pérez Rodríguez (1989), ellos fueron:

- Análisis-síntesis, en la recopilación y procesamiento de la información y en la formulación de la propuesta.
- Inducción deducción, en la recopilación y procesamiento de la información y en la formulación de la propuesta.
- Modelación en el diseño de la propuesta.
- Sistémico estructural, que posibilitó la articulación sistémica de todos aquellos elementos de la realidad que, de conformidad con los más avanzados planteamientos científicos, deben tenerse en cuenta al diseñar una propuesta de Gestión por procesos para LEA-UD.
- Estudio documental que posibilitó el análisis de los diferentes documentos consultados para contrastarlos con la realidad del programa.

Entre los métodos y técnicas empíricas se recurrió a:

¹⁷ ARAPÉ, Jesús. Matrices de impacto cruzado. Obtenido desde: Internet: (www.cgee.org.br/actividades/redirkori/850, 2000.)

Encuesta. Atendiendo a los planteamientos de Cea D'ancona (1996) la encuesta es una técnica de investigación social para recabar información de una muestra de sujetos; es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información oral o escrita de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales, ya sean ciertas características sociodemográficas u opiniones acerca de algún tema específico. La información se recoge de forma estructurada y el estímulo (la encuesta) es el mismo para todas las personas. Para la obtención de la información se utilizó esta técnica con el objeto de conocer la percepción que tienen estudiantes, docentes y egresados de LEA-UD con respecto a los factores propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y de esta forma establecer un diagnóstico de la Gestión con base en las estadísticas realizadas. Para la medición de resultados se utilizó la escala Likert; para Blanco (2005), ésta determina el nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a la afirmación planteada. La escala establece un puntaje a cada opción de respuesta, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas¹⁸. (Ver anexo 1. Formulario de encuesta).

Apreciación	Puntaje
Totamente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Desconozco	0

Tabla 1. Escala Likert de evaluación. (Tomado de Blanco, N. 2005)

- Técnica de “escenarios prospectivos” (Godet, 2006)
- Matriz de análisis de impacto cruzado

¹⁸ BLANCO, Neligia. Escala de actitud hacia el proceso de investigación. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XI, No.3, septiembre-diciembre 2005. Internet: (<http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rccs/article/viewFile/1805/1751>)

- Valoración de la propuesta por pares internos, que dan cuenta de la pertinencia y aprobación de este trabajo para el beneficio en los procesos de Autoevaluación en LEA-UD.

La **Población** para la indagación estuvo conformada por 611 estudiantes, 42 profesores y 10 egresados pertenecientes a la Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Artística, LEA-UD. Para determinar el tamaño de la muestra se tomó como referencia la fórmula planteada por RAMIREZ.¹⁹

$$n = \frac{NK^2 p \cdot q}{e^2 (N-1) + k^2 p \cdot q}$$

Donde
 n= tamaño de la muestra
 N= población
 K²= 2.56 constante que no debes ser menos de 95%
 e= 0.1 error máximo admisible
 p. = 0.50 probabilidad a favor
 q= 0.50 probabilidad en contra

La muestra estuvo integrada por 242 estudiantes de la Licenciatura en Educación Artística, con un grado de confiabilidad del 95.5%, y para la encuesta a docentes la muestra fue de 38 profesores de la Licenciatura en Educación Artística, según la misma fórmula. Mientras que para la muestra de Egresados, debido a la dificultad de acceso a ellos se contó con un total de 10 personas.

Constituyen **antecedentes** de esta investigación los siguientes trabajos:

- “Diseño de una metodología prospectiva aplicada en educación superior” de la profesora Patricia Parra²⁰, realizado en la Universidad nacional Autónoma de México, FES Zaragoza. En él, a través del método Compass de análisis prospectivo cuanti-cualitativo, se logró el diseño de escenarios posibles para la facultad de Farmacia en términos de su cualificación. El trabajo

¹⁹ HURTADO, Jaqueline. *Metodología de la Investigación Holística* Edit. Magisterio. Bogotá 2000. Pág 157,158

²⁰ PARRA, Patricia. Diseño de una metodología prospectiva aplicada en educación superior. Revista de educación superior EDUFARM No 1, 2007.

destaca la importancia de contar con un “grupo experto” que permita la construcción de escenarios, estrategias y acciones para alcanzar un futuro deseado.

- La Universidad tecnológica de Pereira realizó un estudio prospectivo de identificación y análisis de las actividades para el fortalecimiento de la Relación de la Universidad (UTP) con el medio para el 2010. Fueron utilizadas técnicas del proceso prospectivo como el Análisis Estructural, la matriz de Influencias directas, gráficos de influencias indirectas, entre otras, con un Software especializado para el proceso prospectivo. Las variables del estudio se plantearon en términos del fortalecimiento del liderazgo académico, científico y tecnológico regional de la UTP, el fortalecimiento de los grupos de investigación, la divulgación del conocimiento generado (básico y aplicado) y la capacidad real disponible en la universidad, la cualificación del sistema de información científica, artística, técnica y tecnológica y el mejoramiento de los mecanismos institucionales identificables de relaciones de la UTP con el medio (formalización de la relación).
- De igual modo, la Universidad del Valle, a través del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento ha realizado y acompañado varios proyectos en esta línea, tales como “Diseño y elaboración del modelo de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica para el SENA para la respuesta Institucional de formación”, el estudio “Definición de Agendas Prospectivas de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Cadenas Productivas Agroindustriales a Nivel Regional a partir de Sistemas de Inteligencia Tecnológica” en asocio con el Ministerio de Cultura, el “Plan Estratégico Universidad del Atlántico 2008 – 2019” a partir de la identificación de las necesidades de la formulación del Plan de Desarrollo, en un ejercicio colaborativo, entre profesores y funcionarios de dicha entidad, y el “Plan Estratégico Universidad del Magdalena 2010-2019”.

- La Facultad de Administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia presenta el trabajo “la pertinencia de las facultades de administración, un estudio prospectivo al 2015” gracias al cual establece para la Universidad los retos a enfrentar en los siguientes años, tiempo durante el cual se tendrá el apoyo y la orientación de expertos y estudiosos de los temas de la administración y de la prospectiva. El trabajo se planteó como objetivos: realizar un análisis de la forma como las facultades de administración responderán y como deben orientar sus propuestas académicas en la formación de los directivos empresariales del futuro, diseñar el escenario probable y escenarios posibles a los que se verán enfrentadas las facultades de administración al año 2015, elegir el escenario en el que las facultades de administración desean estar (escenario apuesta) en el año 2015 teniendo en cuenta los cambios que se presentarán en la enseñanza de la administración, e indicar las estrategias que serán necesarias llevar a cabo para lograr llegar a la situación más deseable en el futuro, todo ello mediante el uso de herramientas tales como la consulta de expertos (correspondientes a los programas de MIC MAC, MACTOR), el diseño del “escenario apuesta” al cual se verán enfrentadas las facultades de administración, el SMIC y el diseño y evaluación de las estrategias para llegar al escenario apuesta mediante la herramienta IGO, que pretende analizar la importancia y gobernabilidad necesarias para lograr las estrategias planteadas.

Para dar respuesta al problema científico enunciado arriba, nos aproximamos a la literatura especializada en la que se teoriza acerca de la Calidad, Calidad Educativa Universitaria, la Gestión Educativa y la Gestión de Procesos en el ámbito universitario, teorías con las cuales se hará el ejercicio del **análisis prospectivo** de los procesos de gestión educativa en LEA-UD, a la luz de la normatividad nacional.

En lo que respecta a la teoría en cuanto al concepto de Calidad se puede destacar los planteamientos de diferentes autores que aportan a la investigación. Aguerro (1993) plantea que la calidad se determina de acuerdo con el momento histórico que vive cada sociedad. Municio (2003) plantea la evolución del concepto de calidad y su impacto en la educación. Para Casassus (2001) el concepto de calidad es un juicio que se genera a partir de los criterios y estándares socialmente construidos.

González y Espinoza (2008), al igual que Tunnermann (2009) y Aguerro (2003) conceptúan la Calidad Educativa como un término complejo, relativo y dinámico de acuerdo con el contexto en el que se construye.

Para Royero (2004), la calidad de la educación es la que orienta la transformación de un sistema, de acuerdo con las exigencias mundiales, lo cual hace que las organizaciones educativas conciben paradigmas que desafíen tal reto social.

En cuanto al tema de la Calidad en la Educación Superior, se consideran los planteamientos de Rosembli (2007), quien afirma que las reformas educativas se han venido intensificando en todos sus niveles y por lo tanto cada país debe adaptarlas y dinamizarlas de acuerdo con las exigencias de la región. Para ella se debe permitir el desarrollo de tres estrategias fundamentales: la movilización estudiantil, el fortalecimiento de la investigación y la incorporación de graduados al sistema laboral y el *benchmarking* (comparación competitiva).

Con respecto a la concepción de Gestión Educativa, se consideraron los planteamientos de Casassus (2000), quien la define como la “acción humana”; separándola de los conceptos tradicionales de la administración, concebidos por Taylor, Fayol, Mayo y Parsons, a la vez que hace un análisis conceptual de los cambios en los sistemas educativos de América Latina desde diferentes modelos de gestión también se tuvieron en cuenta los planteamientos de Garbanzo y

Orozco (2010) definen la gestión desde una visión global donde las acciones afectan el entorno social; para Blanco (2009) la gestión implica el adecuado ejercicio del liderazgo y capacidad de cerrar brechas mediante la mejora continua. Por otro lado Vidal (2008), asegura que la Gestión Educativa debe enmarcarse dentro de los procesos estratégicos internos para la consecución de sus metas.

Dentro de la Gestión por Procesos se tomó como base el esquema planteado por Mariño (2001) y las definiciones de Bravo (2011), quienes consideran que los procesos son sistemas pensados para transformar necesidades en valores agregados a sus usuarios. Y los aportes de Camisón (2006) con respecto a las etapas para la implantación de un proceso. Ruiz (2004) enfatiza sobre los requisitos necesarios para el éxito de la implantación de la Gestión por Procesos.

En lo que respecta a la realidad de la Gestión Educativa en LEA-UD a la luz de la normatividad nacional, se hace una revisión de la Constitución Política de Colombia de 1991, ley 30 de 1992, ley 872 de 2003 y ley 1188 de 2008 , los decretos 272/98, 808/02, 2566/03, 1295/10, 4110/04 y 1599/05 resolución 5443/10; el informe del MEN de junio de 2012 sobre el Fortalecimiento de la Gestión en Educación Superior y los lineamientos para la Acreditación de Programas establecidos por el CNA (2006) como principal ente de acreditación en Colombia.

En cuanto a la normatividad de la Universidad Distrital, se toman como referentes El Plan estratégico de Desarrollo 2007-2016 “Saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para el desarrollo social”, el Proyecto Universitario Institucional “Educación de calidad para la equidad social”, y los decretos reglamentarios de la gestión pública para las entidades del estado, y finalmente el Proyecto de la Facultad de Ciencias de la Educación.

La **Significación Práctica** de este trabajo radica en que contribuye a que LEA UD cuente con una propuesta de gestión educativa por procesos que identifique escenarios posibles y sus fases de construcción, implementación y evaluación además de servir de base para la atención de su registro de alta calidad y así superar el problema de no contar aún con este tipo de instrumentos.

La **Novedad Científica** de esta investigación radica en que no existe una propuesta generada a partir de la más reciente teoría científica sobre la gestión educativa y el estudio acerca de las características de la gestión en LEA UD, con fines de autoevaluación para la acreditación de alta calidad; esta investigación provee dicha propuesta.

El informe final de esta investigación contiene introducción, dos capítulos, conclusiones, referencias bibliográficas, y anexos, en **la Introducción** se cuenta de la caracterización del problema y el diseño metodológico de la investigación, en el **capítulo I** se presentan los referentes teóricos de los temas de calidad educativa, modelos de gestión, gestión por procesos, normatividad vigente en la IES y realidad de la gestión educativa en LEA-UD para el mejoramiento de la calidad, el **capítulo II** cuenta el proceso de análisis prospectivo, siguiendo las metodologías propuestas por Godet²¹, dividida en cuatro aspectos:

La construcción de la base analítica, en la cual se da una imagen de la realidad actual del evento estudiado en LEA-UD, la definición de los campos posibles de proyección a través de la matriz de impacto cruzado para definir el plano de influencia-dependencia²², la elaboración de “escenarios dimensionados en términos de sus componentes esenciales, y finalmente las conclusiones que surgen de todo el proceso, las conclusiones presentan los puntos de llegada; las referencias bibliográficas dan cuenta de los datos de las fuentes teóricas base del trabajo y los anexos amplían aspectos esenciales del texto.

²¹ GODET, Michel. Óp. Cit. GERPA. España, 2000

²² Idíd., p. 72.

CAPÍTULO 1

GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR. CRITERIOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

1.1 CRITERIOS TEÓRICOS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El presente Capítulo está constituido por los referentes teóricos que aportan a la plataforma teórica del problema científico planteado

1.1.1 CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR

El concepto de calidad se ha considerado un término que ha evolucionado a través de la historia, que ha determinado el desarrollo económico, social y cultural de un país en el momento histórico en el que se encuentra, según Aguerrondo (1998) “la calidad es una categoría social e históricamente determinada cuya concepción obedece a manifestaciones concretas de los distintos modos de formación económica social en el cual se incluye; responde a las exigencias de los sistemas sociales y el orden que ocupa en el modo de producción de dichas sociedades”²³.

Para Muncio (2003), en los años noventa se establece la calidad centrada en la satisfacción del usuario; luego de la revolución tecnológica, científica, social y cultural, la calidad tiene una importante evolución y pasa de una simple verificación en el cumplimiento de los objetivos, a un concepto más transformador dentro de una mirada holística desde la intervención de diferentes agentes que la determinan. Para el autor citado, el término *Calidad* es un concepto relativo, que puede ser definido desde una perspectiva multidimensional, entendida como una realidad compleja e integral.

²³ AGUERRONDO, Inés. América Latina y el desafío del tercer Milenio. Educación de mejor calidad con menores costos. No.10 <http://www.thedialogue.org/PublicationFiles/PREAL%2010-Spanish.pdf>

Para Casassus (2001) el concepto de calidad tiene hoy un gran poder, pues es el eje de las políticas educativas, y es contra lo cual se evalúan las escuelas.

“La calidad es un juicio, donde existe unos criterios que determinan el juicio de calidad de un dominio específico”²⁴.

La aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente en la primera mitad del siglo XX, cuando se adoptan modelos industrializados al ámbito educativo como estrategia para mejorar la calidad.

A partir de allí al tratar de conceptuar el término se considera relativo por varias razones: una para quienes utilizan el término de calidad y el contexto en el cual se aplica y otra por su dificultad en conceptuar un “Ideal” (González y Espinoza, 2008), además de ser muy complejo y contradictorio hablar de calidad en el ámbito educativo debido a que se refiere a la formación de personas²⁵.

Se tienen diferentes conceptos, apreciaciones y visiones de la calidad, se destacan los planteamientos de diferentes autores que aportan a la construcción de este trabajo, como Tunnermann (2009) quien plantea que la calidad educativa es un concepto relativo, que se construye socialmente y lleva implícita su evaluación o apreciación objetiva. “Es un concepto que requiere ser desagregado para analizar sus componentes y luego actuar sobre los mismos: el currículo, los métodos de enseñanza-aprendizaje, los medios, el nivel de los docentes, la infraestructura, el ambiente pedagógico, etc... Quizás, entonces, más que un concepto de calidad, lo que cabe es una ‘visión’ o ‘apreciación’ de la calidad”²⁶.

Para Aguerro (2003) la calidad educativa es un concepto que además de complejo, se puede abordar tanto desde una perspectiva general que abarque todo el proceso, como en la panorámica de lo individual, que visualice cada uno de

²⁴ CASASSUS, Juan. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación. Revista iberoamericana de Educación. No.10 OEI, 2001

²⁵ GONZÁLEZ, Luis y ESPINOZA, Óscar. Calidad en la Educación Superior. Conceptos y modelos. Chile. Julio 2008 pág. 247-276

²⁶ TUNNERMANN, Carlos. Conferencia Mundial sobre la Educación superior. 2009: La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Sede UNESCO. Julio 2009

los elementos que la integran, como la calidad de los procesos, calidad docente, y todo aquello que se puede enfocar y enmarcar tanto en la dimensión político-ideológica, como en la técnico-pedagógica²⁷. La autora considera que la eficacia y la eficiencia son principios relacionados con la calidad, términos que de alguna manera han sido resistidos en el campo de la educación general.

Para Royero (2004) la calidad de la educación

Es la que orienta cualquier intención de transformación en un sistema, dado que las continuas exigencias del nuevo orden mundial con respecto a la producción y al trabajo, hacen que los sistemas educativos se vean altamente necesitados de nuevos paradigmas educativos que asuman tal reto social. (...) Esta idea guiará un estilo de educación y organización escolar que responda al desarrollo productivo a través de la formación científica técnica del hombre como centro de transformación social.²⁸

La educación con calidad, entonces, adquiere su pertinencia en relación con el entorno, cuando responde a las aspiraciones de progreso y bienestar de la mayoría de la población, más allá de la preparación técnica, para la convivencia y progresiva mejora colectiva que garantice la autogestión de procesos de investigación y construcción de saber pedagógico

En relación a lo anterior podemos llevar el termino *educación con calidad*, a aquella intención que busca de manera directa formar integralmente al sujeto para que trascienda su propia realidad, la modifique y la adecue a las necesidades que requiere su contemporaneidad en tanto a su cultura, su ambiente, sus valores y principios que moldean el uso racional de recursos tecnológicos, científicos y de avances geopolíticos, no sólo en lo local sino en lo nacional, regional y mundial. Por tanto se considera que una educación con calidad es la que sabe responder eficientemente a las necesidades de los individuos, entendiendo al mismo tiempo que ella debe inscribirse a las necesidades colectivas de la institución y la sociedad.

²⁷ AGUERRONDO, Inés. Formación docente. Desafíos de la política Educativa. Secretaria de Educación Pública. México D.F. 2003

²⁸ ROYERO, Jaim. Contexto Mundial sobre Evaluación en las Instituciones de Educación Superior. OEI-revista Iberoamericana de Educación. Venezuela, 2004. Internet: (<http://www.rieoei.org/deloslectores/334royero.pdf> octubre 2013)

En consecuencia de lo anterior y dentro del ámbito de la educación superior en los últimos años, la calidad ha experimentado una serie de cambios que obligan a las instituciones a revisar sus políticas, sus modelos de gestión, y todo su sistema de funcionamiento, con el fin de responder adecuadamente a las demandas tanto nacionales como internacionales.

Según Rosemblit (2007)

El universo de la educación viene experimentando reformas a gran escala en todos los niveles en el continente europeo, a partir de la Declaración de Bolonia en 1999, se dio el lugar para la creación del espacio Europeo de Educación Superior, el cual se constituye en el marco de referencia para las reformas educativas de los países involucrados, ante las que figuran: la creación de un sistema europeo de transferencia de créditos, titulación acompañada certificación que facilita la homologación del mismo en distintos países y la instauración de un sistema de titulaciones de dos ciclos: el primero de 3 a 4 años, correspondiente a un grado básico, y el segundo, de uno a dos años para especialización o maestría (29)

Estas propuestas buscan fortalecer la integración de la Educación Superior Europea mediante tres estrategias fundamentales: la movilización de estudiantes, el fortalecimiento de la educación superior y la investigación, y por último, la incorporación de graduados al sistema laboral.

A partir de estos cambios, surgen una serie de tendencias a nivel mundial, que Rosemblit clasifica en tres grupos:

Un primer grupo trabaja sobre la vinculación de la educación superior en los mercados globales; para esto es necesario ampliar la cobertura, conservar rasgos culturales particulares, unificar sistemas nacionales de educación superior y ajustarlos a estándares internacionales.

Un segundo grupo trabaja con el objetivo de incrementar el acceso a la educación superior, aumentar la demanda de instituciones nuevas y ampliar las existentes, permitir la movilidad entre instituciones, fortalecer la investigación como tema prioritario al interior de las Instituciones de Educación Superior, en pro del desarrollo del conocimiento y de la ciencia, así como de su inserción en el sector productivo, pues favorece el desarrollo tecnológico e incentiva el progreso de un

²⁹ ROSEMBLIT, Sarah. Tendencias de la Educación Superior en el contexto internacional. Foro de Gestión educativa en Educación Superior. Boletín informativo No 9.Abril-junio 2007

país. La creciente tendencia de ser competente frente a otro (Benchmarking) compromete seriamente a los centros de investigación de las universidades, hacia generar productos de investigación y su posterior divulgación, cuya información debe estar al alcance de todos.

Un tercer grupo trabaja en la necesidad de fijar políticas, que regulen la creación de instituciones de Educación Superior de todo tipo y modalidad, y a su vez, respeten la autonomía de cada institución.

1.1.2 La Gestión Educativa

La gestión es un componente determinante en el desempeño de las organizaciones humanas por su incidencia en todos los procesos propios de su desarrollo.

Casassus (2001) define la gestión como la *acción humana* con base en este planteamiento, determina que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.

Bajo este postulado Casassus demuestra que la preocupación de movilizar personas hacia objetivos predeterminados no es un tema de este tiempo y, por medio de un recorrido histórico de la gestión desde Platón hasta los padres de la escuela clásica de la administración Frederick Taylor y Henry Fayol, lo corrobora.

Para Casassus es Taylor quien desarrolla la idea de la Organización Científica, por haber investigado de forma rigurosa el trabajo humano y la aplicación del método científico a los procesos de producción.

Es Henry Fayol, quien desarrolla los principales conceptos de la gestión: la planificación, organización, desarrollo, personal, coordinación y elaboración de presupuestos. Determina la importancia de la comunicación en las organizaciones de cooperación humana y la buena gestión.

Elton Mayo (1926) crea la escuela de las Relaciones Humanas. Su postulado se centra en demostrar que no son los agentes físicos, sino motivaciones

emocionales las que afectan el buen desempeño laboral, dándole a la gestión un toque más humano.

Talcott Parsons es uno de los desarrolladores del sistema Funcionalista Estructural dentro de las organizaciones humanas y su indagación se centra en las motivaciones en el lugar de trabajo y qué puede entusiasmar a las personas a mejorar su desempeño.

En la actualidad, Garbanzo Y Orozco (2010,) referencian a Pozner (2000) para definir la gestión como un conjunto de procesos teórico -prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema, para cumplir los mandatos sociales, dando un concepto más global donde las acciones afectan el entorno social.³⁰

Según Blanco (2009) “Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se identifiquen y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño”³¹ esta concepción amplía la visión de la gestión y de la organización al considerarlas organismos vivos integrados por diversos intereses sociales.

Hay distintas formas de conceptualizar la gestión según el objeto a estudiar o a tener en cuenta. Desde este punto, cuál sea el objeto a considerar, se encuentran en la literatura definiciones que, por un lado, sustentan que la gestión tiene que ver con los elementos constitutivos de una organización y por otro, se obtienen definiciones cuyo centro es la interacción entre personas.

Si se considera el tipo de gestión centrada en la movilización de los recursos, se debe aceptar el concepto de que la gestión es “la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, las personas y los objetivos de la organización considerada”³²

³⁰ GARBANZO, Guiselle y OROZCO, Víctor. Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Revista Educación No.34 Universidad de Costa Rica 2010

³¹ BLANCO, Ingrid. Modelo de Gestión Integral, para las instituciones de educación Superior. Universidad de Cartagena, 2009

³² CASASSUS, Juan. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación. Revista iberoamericana de Educación. No.10 OEI, 2001

Por otra parte, el autor menciona que una gestión centrada en los procesos, la vincula al aprendizaje en la articulación adecuada entre sus componentes constitutivos y su entorno tanto interno como externo. Según el mismo autor, los ajustes que surgen tanto al interior de las organizaciones como en su entorno garantizan el buen funcionamiento del sistema esto, en términos educativos, se traduce en la forma que la Institución educativa se nutre de su entorno, lo transforma y depende él; y esto depende de una buena gestión.

Vidal (2008) considera que la gestión educativa puede definirse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. La autora puntualiza que: “La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad”³³

Los autores mencionados coinciden en que los principios de la gestión se materializan en el modelo que se implementa. Cada uno representa una forma de superar las limitaciones del modelo que le precede, por lo tanto podría decirse que no se invalidan entre sí, más bien se complementan, y que han ido orientando el cambio institucional en cuanto a conceptos, técnicas, e instrumentos, a lo largo de estos años, desde que se inició el tema de la gestión.

Camisón y otros (2006, p. 345) define los modelos de Gestión de calidad como “marcos que brindan consejo y guía sobre como operativizar y poner en acción los principios, las practicas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad desde un cierto enfoque.”

³³ VIDAL, María. Gestión Educativa. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba 2008

Casassus plantea los siguientes modelos: El normativo, el prospectivo, el estratégico, el situacional, calidad total, reingeniería, y comunicacional.

El Modelo normativo, propio de las décadas de los 50, y 60 está compuesto por una serie de normas que regulan el proceso de gestión de la organización y es certificado por un organismo externo.

El Modelo Prospectivo en la década de los 70 desarrolla una planificación proyectiva, es decir, donde se consideran diferentes escenarios o posibles futuros y se reduce el porcentaje de incertidumbre que ello produce por medio del diseño de estrategias alternativas para enfrentarlas. En educación se inician esfuerzos por implementar la micro-planificación, los mapas escolares y la proyección de requisitos en los recursos humanos.

En la década de los 80, surge el Modelo Estratégico, que busca alcanzar escenarios deseables. Para esto se debe adoptar un modelo de gestión que pueda conducir a la organización hasta ese lugar ideal teniendo en cuenta por primera vez el entorno. Por esta razón surge la noción de estrategia (como el conjunto de normas) y el de táctica (como los medios para lograr lo que se ha planeado). De este modo se podría definir la gestión estratégica, como la capacidad de articular los recursos que posee una organización, (humanos, técnicos materiales y financieros).

En el ámbito de la educación, se encontró la forma de hacer visible una organización a través de la identidad institucional, donde se destacan la misión y visión, las fortalezas y oportunidades, y se trabaja sobre las debilidades y amenazas; este análisis permitió que las instituciones permanecieran en un medio de cambio continuo.

Desde el Modelo Situacional, según referencia Casassus (2000), a Carlos Matus (1987), este modelo busca llegar a acuerdos y consensos sociales como principal motor de los sistemas educativos.

La planificación situacional da cuenta de los diferentes intereses de los actores en su entorno, además de la viabilidad política, técnica, financiera, organizacional e institucional. Se preocupa del análisis y del estudio de los problemas en el camino hacia el futuro deseable. La gestión es considerada como un proceso de solución a problemas críticos.

El modelo de Calidad Total, según Camisón y otros (2006) definen este modelo así:

“Es gestión porque es cambio guiado, racional que contribuye a la línea de fondo de la organización. Es planificada, conducida por la alta dirección y alineada con los objetivos estratégicos (...) Es total en el sentido que abraza todo: cada parte de la organización, tanto procesos como resultados, servicios, así como, productos, proveedores, clientes, relaciones internas con relaciones externas (...) es calidad porque trabaja para mejorar cada producto y proceso al cual se aplique”³⁴

Con este modelo aplicado al plano educativo, se da la categoría de “usuario” a quien recibe los beneficios del servicio y se le reconoce el derecho a exigir una atención de calidad de acuerdo a sus necesidades. Este hecho sólo es visible mediante los resultados que evidencie el proceso de gestión de la entidad educativa. Por esta razón se implementan sistemas de evaluación que determinen la calidad en este sector. Las acciones implementadas en este modelo de gestión tienden a disminuir la burocracia, bajar los costos, aumentar la flexibilidad administrativa y operacional, fortalecer el aprendizaje continuo para aumentar la productividad y la creatividad en los procesos. Sus principales exponentes son: Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge.

Dentro del Modelo de Reingeniería, se establece el “reconocimiento de contextos cambiantes dentro de marco de competencia global” (Casassus 2000, p.11);

³⁴ CAMISON, César y otros. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Edit. Pearsons. Madrid, 2007

considerando que las mejoras no fueran suficientes, deben replantear el diseño de procesos, para lograr mejoras radicales de desempeño. Los principales exponentes son: Michael Hammer y J. Champy.

Desde el Modelo Comunicacional, se hace énfasis en centrar la atención en el buen desarrollo de los procesos, esto implica entender la parte operativa, además de los elementos que dirigen a los compromisos de acción. Estos sólo se dan a través de una excelente comunicación, ya que este proceso puede facilitar o dificultar que se den las metas que se desean.

Consideramos que la gestión educativa se halla en un momento crucial y dinámico, que incentiva a las instituciones a innovar e investigar y lograr generar espacios para el diálogo, la participación, y dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

1.1.3. Enfoque de Gestión por Procesos

Concepto de Proceso

Los procesos simbolizan el funcionamiento de una institución, por lo tanto su omisión o su desconocimiento dificultaría la implantación de mejoras (Ruiz 2004); el concepto de proceso se ha desarrollado desde inicios del siglo XX, incorporándose de esta manera al éxito y la calidad en las organizaciones. según Oakland (1989) referenciado por Camisón (2006) define proceso como “la transformación de una serie de entradas, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas que satisfacen necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados”³⁵ (Figura No. 1)

³⁵ Idib., p 423.

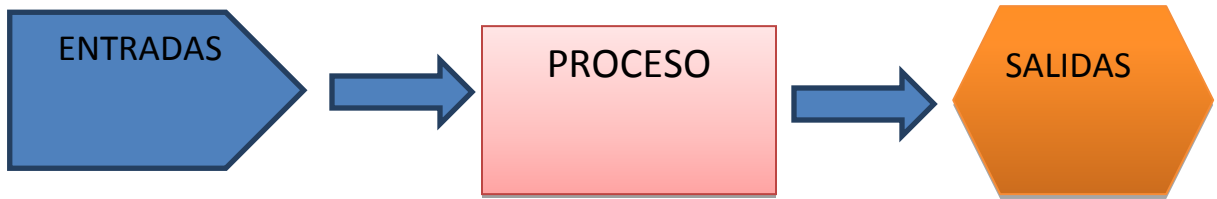


Figura 1. Fuente IAT 2009

Bravo (2011) considera que un proceso es “una totalidad que cumple un objetivo útil a la institución y que le ofrece un valor agregado al usuario”³⁶ Mariño (2001) lo define como “las actividades estructuradas sistemáticamente para producir un resultado que tenga valor para unos clientes”.

De esta forma, tal como lo concluye Camisón un proceso es la secuencia de actividades lógicas, diseñadas para generar unos resultados para unos usuarios identificados a partir de un conjunto de actividades necesarios que van añadiendo valor. en la gestión por procesos cada una de las tareas o actividades que se realiza, forma parte de un proceso y el recurso humano que las ejecuta son conscientes de que trabajan dentro de una cadena de valor que al estar relacionadas entre sí transforman elementos de entrada en resultados deseados.

Estos procesos según Camisón deben cumplir unas características específicas:

1. Posibilidad de ser definido; debe poseer una misión o razón de ser
2. Poseer unos límites donde se tenga claro un comienzo y una terminación.
3. Tener la posibilidad de ser representados gráficamente (Diagrama de flujo)
4. Tener la posibilidad de ser medido y controlado a través de indicadores que permitan hacer seguimiento en los resultados y permitan hacer mejoras.
5. Debe poseer un equipo responsable en la eficiencia y eficacia de lo que se realiza.

³⁶ BRAVO, Juan. Gestión de Procesos. Edit. Evolución S.A. Santiago de Chile, 2011

Clasificación de los Procesos

Para Mariño (2001) los procesos en toda organización se desarrollan de acuerdo a la misión y visión de futuro; por un lado están los procesos misionales entendidos como aquellos procesos básicos en los que la organización debe trabajar (Usuarios, servicio que presta, proyección, uso de la tecnología, rumbo estratégico); por otro lado están los procesos visionarios que indican cuales son los factores críticos de éxito, competencias claves o las oportunidades de mejoramiento que tiene la organización a mediano y corto plazo.

El autor propone tres procesos principales requeridos en una organización que conllevan al cumplimiento y la calidad del servicio ofrecido, hace énfasis que cada proceso está dividido en subprocessos más detallados y estos dependen del tipo de organización; se describen en la siguiente tabla:

MEGAPROCESOS EN UNA ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none">• PROCESOS GERENCIALES: Estrategia corporativa, Manejo de relaciones externas, transformación de la cultura organizacional.• PROCESOS OPERATIVOS: Transforman los recursos para obtener el servicio conforme a los requerimientos de los usuarios.• PROCESOS DE APOYO: Desarrollo de talento humano, sistemas de información, sistema financiero y recursos físicos

Tabla 2. Fuente Gerencia de procesos Mariño Navarrete 2001

Esta clasificación de los procesos permite establecer como inicia y cuáles son los pasos de un proceso, así como las salidas, estructurando y relacionando cada proceso para la obtención de resultados.

Los mega procesos que se desarrollan son de tres tipos (Figura 3)

- a. **Procesos Gerenciales:** Son los procesos que la organización realiza para direccionarla; para Pérez referenciado por Camisón estos procesos aseguran el funcionamiento de todos los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaboran planes de mejoramiento mediante el ciclo PHVA.
- b. **Procesos Operativos:** Estos procesos transforman los recursos para la obtención de los resultados, involucra todos aquellos procesos propios de la organización que permiten el cumplimiento y consecución de la calidad en cada actividad que se desarrolle.
- c. **Procesos de Apoyo:** O de soporte, ya que proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos.



Figura 2. Modelo para la agrupación de procesos. Fuente IAT 2009

Gestión por Procesos

Luego de poseer una definición clara de lo que es un proceso, se considera la gestión por procesos como la determina Bravo (2011) “en una disciplina de gestión

que ayuda a la dirección de la institución, a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la misma para lograr la confianza de sus usuarios”.

Para Mariño la gestión por procesos es el establecimiento de metas mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo la responsabilidad y liderazgo de un gerente junto con el apoyo de un equipo humano de trabajo.

Según Mariño la gestión por procesos consta de tres fases:

1. Los Procesos
2. Control de los Procesos
3. Gestión de la Mejora

Los Procesos: En primer lugar se debe Identificar los procesos que se desarrollan en la organización, aquí el autor resalta que los procesos ya existen dentro de cualquier institución, el esfuerzo debe centrarse en visibilizarlos y gestionarlos de manera adecuada. Para su identificación y comprensión se debe generar un mapa de procesos y deliberar sobre posibles agrupaciones que faciliten establecer interrelaciones e interpretaciones del mismo en su globalidad. Estos procesos se deben clasificar de acuerdo a los megos procesos (Ver figura 3).

Dentro de esta clasificación la gerencia debe designar explícitamente la responsabilidad por la gerencia de cada proceso y la rendición de cuentas por la gestión realizada, aquí se describen las actividades del proceso que se visualizan en los diagramas de flujo. (Figura 3) y se estructuran a través de una ficha de proceso. (Tabla 3)

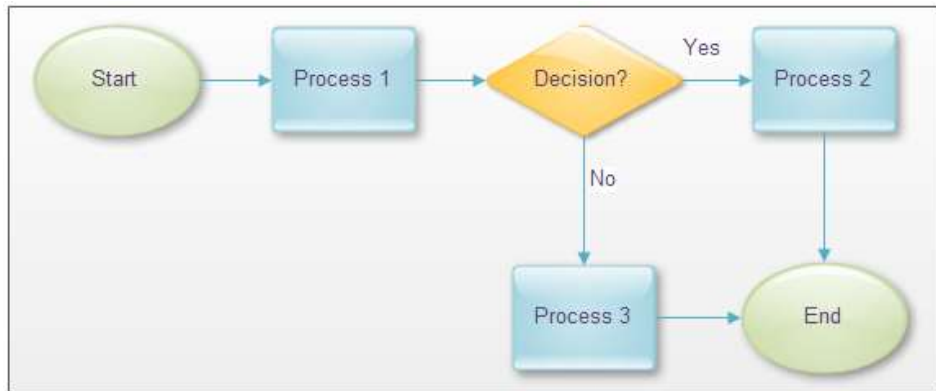


Figura 3. Ejemplo de diagrama de flujo. Fuente <http://talent.paperblog.com/>

PROCESOS ESTRATÉGICOS						
EJE ESTRATÉGICO	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLES	PERIODICIDAD

Tabla No.3 ejemplo ficha de procesos. Fuente IAT

Control de los Procesos: Para Mariño controlar, consiste en “Cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso y el producto, a fin de verificar que las condiciones del proceso son estables y que los resultados del mismo satisfacen las necesidades y expectativas del usuario o cliente”, este control de los procesos se realiza mediante el ciclo de control NECA

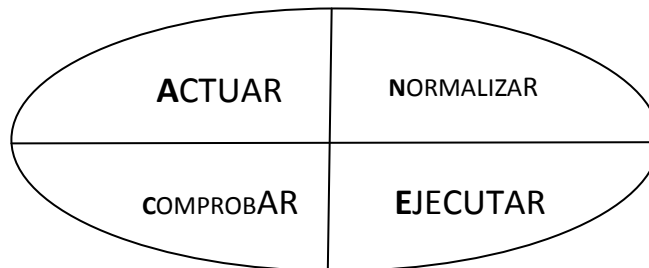


Figura No.4 Ciclo de control NECA. Fuente: Mariño Hernando. 2001.

Normalizar: Es el primer paso a dar, cuando el proceso no existe.

Ejecutar: Es la segunda fase del ciclo, es ejecutar el proceso siguiendo la norma o procedimiento estándar establecido; es decir realizar paso a paso el proceso tal como se definió en la primera fase.

Comprobar: Se comprueba la estabilidad del proceso, es decir si los resultados del proceso son consistentes a través del tiempo, siguiendo el procedimiento establecido. Se deben medir tanto las actividades claves que se realizan en el proceso como los resultados obtenidos por el mismo.

Actuar: En esta etapa la gerencia para controlar el proceso debe tomar acciones, normalmente de tipo correctivo con el fin de eliminar las causas especiales de variación del proceso y volver al estado de control del mismo.

Con base en lo anterior y retomando los planteamientos de Walter Stewart, al que Mariño referencia como el pionero en el control de los procesos y autor del ciclo PHVA (Planear- hacer- verificar y Actuar) denominado como ciclo de mejoramiento; crea una herramienta estratégica para mejorar los procesos que se realizan dentro de las instituciones y aporta elementos fundamentales a la gestión por procesos (Figura 5)



Figura 5.Ciclo de Mejora³⁷

³⁷ Fuente CAMISÓN y otros. Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. 2006 Edit. Pearson Pág. 877

Esta herramienta permite identificar lo que se sabe del proceso y establece estrategias sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de plantear tanto acciones correctivas como preventivas, en busca de la calidad del servicio que se presta.

En la primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas que permiten evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr (qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo) integrando todas las respuestas a estos interrogantes en un plan de acción a seguir. (Tabla 4)

PROCESO	OBTENCIÓN		REGISTRO		DIFUSIÓN		SOLICITUD/ACCESO		PUESTA EN VALOR DE 0 A 5 *
	¿Quién la obtiene?	Adecua ción	¿Quién la registra?	Adecua ción	¿Quién la difunde?	Adecua ción	¿Quién la solicita?	Adecua ción	

Tabla 4. Ejemplo de Ficha de Planeación y evaluación. Fuente Fundación EDE³⁸

Hacer o desarrollar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento, esto requiere intervenir en educación, capacitación y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar el desempeño, (trabajo en equipo, metodología y técnicas para el mejoramiento, estudios de caso y experiencias con procesos similares en otras instituciones, liderazgo, comunicación asertiva, desarrollo de habilidades y competencias específicas para la realización de actividades propias a cada proceso).

La tercera fase es la verificación o control de estudio de las acciones planteadas y los resultados de los cambios, examinando su efectividad, de lo que se ha hecho, cómo se ha hecho, y qué resultados arrojó el cambio.

³⁸ Guía para la evaluación y mejora de la información en organizaciones no lucrativas. Edit. Edefundazioa. 2012 Gobierno Vasco, España

Finalmente, el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, tomando tareas de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua, se puede determinar si las estrategias implementadas han servido para mejorar o no; en el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo debe materializarse en una nueva forma **estabilizada** de ejecutar el proceso, lo que el autor llama “el estándar del proceso” (Figura 6)

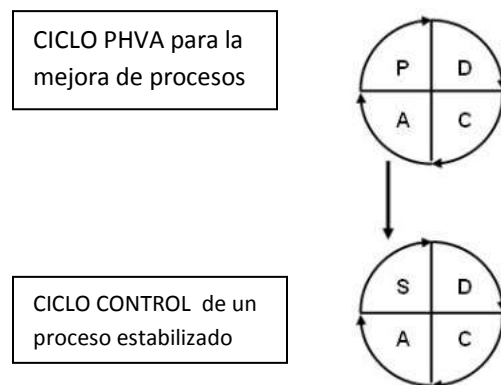


Figura 6. Proceso estándar. Fuente IAT

1.2 Realidad de la Gestión Educativa en la Licenciatura de Educación con Énfasis en Artística de la Universidad Distrital, a la luz de la normatividad nacional.

1.2.1 La Gestión Educativa para la Acreditación de Alta Calidad desde la Normatividad Colombiana

La Constitución política de Colombia de 1991 se establece que la educación es un derecho de la persona, un servicio público que cumple una función social y que es responsabilidad del estado regularla y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la misma.

La ley 30 de 1992, ley de educación Superior, proporciona los lineamientos para instituciones de educación superior y sus programas a través de las políticas y planes para el desarrollo de la educación superior que, en primera instancia, son propuestos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), ente que organiza el servicio público de la educación superior en Colombia. Esta misma ley determina que es función del Estado promover la calidad del servicio educativo, y que para garantizar la calidad de ésta el estado deberá inspeccionarla y vigilarla; se crea el Sistema Nacional de Acreditación para garantizarle a la sociedad el cumplimiento de los requisitos de calidad, por parte de las universidades dispone del proceso de autoevaluación como tarea fundamental en el proceso de acreditación y crea el Sistema Nacional de Información SNIES, que está encargado de divulgar información para orientar a la comunidad sobre la calidad, cantidad y características de la instituciones y los programas.

La misma Ley de Educación Superior determina que los órganos encargados de la gestión educativa en las Universidades es el Consejo Superior Universitario; entre sus funciones está la de diseñar y elaborar la norma que permita el cumplimiento de los fines misionales, de conformidad con la Legislación nacional.

Entre los fines misionales que asumen las Universidades colombianas está el de formar los profesionales que requiere el país, para su cumplimiento ofertar programas académicos.

Esta oferta debe cumplir los requisitos, indicadores, normativamente así:

- Decreto 272 de 1998 “por el cual se establecen los requisitos de creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado y postgrado en

Educación ofrecidos por las universidades y por las instituciones universitarias; se establece la nomenclatura de los títulos y se dictan otras disposiciones”

Este decreto establece que “Los programas académicos en Educación corresponden a un campo de acción cuya disciplina fundante es la pedagogía, incluyendo en ella la didáctica” (Artículo 2º) también, plantea que la distribución de estos programas debe contemplar una organización académica en torno a cuatro núcleos pedagógicos (artículo 4º): la educabilidad del ser humano, la enseñabilidad de las disciplinas, la estructura histórica y epistemológica de la pedagogía, y las realidades y tendencias sociales nacionales e internacionales.

Por otro lado, en el artículo 7º de este mismo decreto, se establece la formación de licenciados en educación básica con énfasis en un área del conocimiento.

- Organización del Trabajo de los estudiantes por créditos académicos: El Decreto 808 de 2002, “por el cual se establece el crédito académico como mecanismo de evaluación de calidad, transferencia estudiantil y cooperación interinstitucional” enuncia el requerimiento de la estructuración por créditos.
- El decreto 2566 de 2003 deroga el anterior y establece “las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. Expresa el trabajo del estudiante por créditos académicos, señala la necesidad de la formación investigativa, búsqueda de los avances del conocimiento, el desarrollo de la cultura de la autoevaluación permanente, la revisión del currículo para el mejoramiento y actualización del programa, y la condición de que estos programas sean brindados por universidades.

- La ley 872 de 2003, reglamentada establece la norma de calidad en la gestión pública como guía en las instituciones del estado.
- El Decreto 1599 de 2005, por la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el estado Colombiano MECI 1000:2005
- La Ley 1188 de 2008 que “establece las condiciones para regular el registro calificado de los programas en Educación Superior” este exige los mínimos de calidad para el funcionamiento.
- El decreto 1295 de 2010, deroga el 2566 de 2003 y este decreto reglamenta la Ley 1188 de Registro Calificado o la oferta y desarrollo de programas académicos de Educación Superior.
- La Resolución 5443 del 30 de junio de 2010 establece que los programas de formación docente deben fortalecer las competencias básicas y desarrollar las profesionales. Esta resolución determina que la práctica pedagógica debe durar un año lectivo; también plantea que se deben formular “políticas de investigación educativa, pedagógica y didáctica, que fomenten la reflexión o el pensamiento crítico, la indagación y el planteamiento de soluciones innovadoras” (Artículo 7°); exige que los docentes universitarios posean las competencias básicas y profesionales que promoverán en sus estudiantes; insiste en la importancia “incluir el uso pedagógico de las TICS en el desarrollo de los programas de formación; ratifica la necesidad de la autoevaluación para plantear un plan que cualifique el programa en los aspectos de calidad evidenciados como oportunidades de mejoramiento; y se abre una opción para que los normalistas graduados se integren a las licenciaturas”.³⁹

Para que la oferta de formación profesional cumpla con los requisitos por el Estado, se requiere de una gestión universitaria cualificada.

³⁹ Tomado de Internet: (<http://vocesysilencios.uniandes.edu.co/index.php/vys/article/viewFile/52/83>)

El MEN, en su informe de junio de 2012 sobre el fortalecimiento de la eficiencia y transparencia de la gestión en educación superior señala la necesidad de identificar y apoyar el desarrollo e implementación de mejores prácticas de gestión y buen gobierno, afianzar el uso y apropiación de la información para la toma de decisiones, el uso eficiente de los recursos, y las buenas prácticas en materia de transparencia institucional.

Además de los anteriores señalamientos, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) en 2006, busca orientar las universidades en la tarea de ofrecer programas profesionales de calidad sugiriendo una serie de lineamientos, explicitan un conjunto de factores, características e indicadores que sirven como instrumento analítico en la valoración de los diversos elementos que intervienen en la *apreciación comprensiva de la calidad* tal como se refiere a continuación:

a) Factores: Son áreas de desarrollo institucional que expresan los elementos con que cuenta la institución y sus programas para el conjunto del quehacer académico. Ellos son componentes estructurales que inciden en la calidad; son articuladores de la misión, los propósitos, las metas y los objetivos de una institución con las funciones sustantivas de investigación, docencia y proyección social.

b) Características: Constituyen dimensiones de la calidad de un programa o institución, se encuentran referidas a los factores, y serán tenidas como aspectos a cuya luz se observarán y juzgarán las situaciones concretas en los diferentes componentes y etapas del proceso de acreditación.

c) Aspectos: Son atributos o descriptores de las características que se utilizan para explicarlas. Ellos no son un nivel de análisis diferente entre las características y los indicadores. Sirven para explicar las características y forman parte de ellas.

d) Indicadores: Son referentes empíricos de las características y posibilitan observar o apreciar su desempeño en una situación dada. Los indicadores

expresan atributos susceptibles de recibir un valor numérico o una apreciación cualitativa.

Para el CNA (2006) un programa tiene calidad en la medida en que haga efectivo su concepto, tanto en relación con sus características universales, como en relación con las características que surgen de su propio proyecto educativo, del campo en que opera, y del tipo de institución al que pertenece. La calidad es lo que conlleva a la acreditación de las instituciones de educación superior, es decir, sin demostrar que hay calidad en los programas no habrá acreditación. Dicha calidad, teniendo presente lo que dice Peña (1997), hace referencia a la aptitud, superioridad, cualidad, y nivel de excelencia que una institución logra para satisfacer a su cliente.

De tal manera que en lo normativo, el Estado ha proveído a las universidades de los elementos necesarios para enmarcar su gestión educativa para el cumplimiento de su fin misional de formación de los profesionales.

1.2.2 Normatividad de la Universidad Distrital con respecto a la Gestión Educativa

La Universidad Distrital cuenta con el plan estratégico de desarrollo 2007- 2016 “Saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para el desarrollo social” donde puntualiza que “documento indicativo y flexible que busca constituirse como dispositivo dinamizador de los procesos institucionales en tanto instrumento que se adecua a los retos y necesidades del entorno local regional, nacional y mundial para el cumplimiento de la misión de la Universidad. Por lo tanto, se asume como ruta y horizonte para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación, innovación, creación y proyección social, referente vinculante para la planeación e instrumento de obligatorio cumplimiento para la administración universitaria”.

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas, como institución educativa del estado colombiano, determina sus acciones bajo el modelo MECI, definido en el Decreto 1599 de 2005, en los siguientes términos:

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del Control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces⁴⁰

Según DAFP (2006)⁴¹, el MECI consiste en una adaptación que ha hecho el Estado colombiano del modelo de control COSO para su aplicación en los organismos y en las entidades públicas colombianas, como medio para fortalecer sus sistemas de control interno. A su vez, al MECI puede integrarse con otros estándares internacionales de gestión que han sido probados con éxito en diversos tipos de organizaciones en el mundo, siendo totalmente compatibles entre sí; bajo estas consideraciones el modelo de gestión por procesos es una herramienta para el fortalecimiento y cumplimiento de lo que se está haciendo en LEA y en los procesos para la Acreditación de Alta Calidad.

⁴⁰ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA [DAFP] (2006). Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Marzo.

⁴¹ *Ibíd.*, p 1

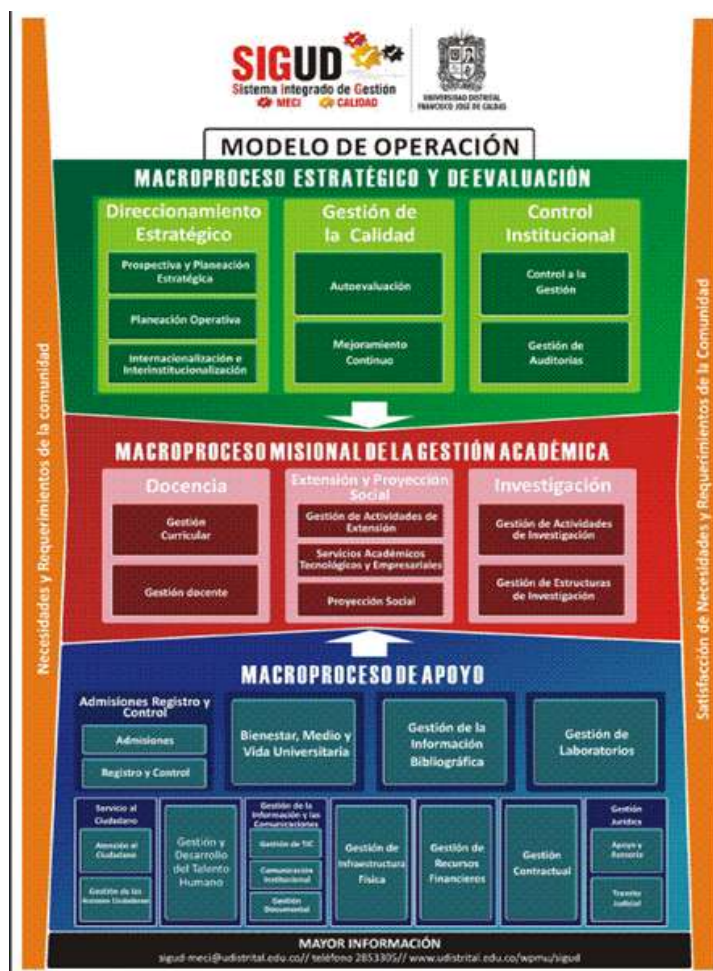


Figura 7. Sistema Integral de Gestión UD Fuente: www.udistrital.edu.co

La Universidad Distrital plantea dentro de su PUI en el Numeral 6 Plan Estratégico 2007 – 2006 el numeral 6.5 variable 5

“Se debe desarrollar una gestión incluyente, pertinente y transparente que reconozca la participación y aportes de los actores de la comunidad académica, soportado en una estructura orgánica, apropiada para el desarrollo de las funciones misionales y el crecimiento de la universidad”.⁴²

Además plantea una serie de estrategias donde una de ella puntualiza que

⁴² COLOMBIA. UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. Plan estratégico de Desarrollo 2007-2016 “saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para el Desarrollo Humano y Social”

“se deben desarrollar modelos de gestión y planeación Universitarias consistentes con los nuevos esquemas de organización y gestión eficiente de los recursos, también el desarrollo de un sistema integrado de información académica y de gestión”⁴³.

El Estatuto general de la Universidad, en su artículo 21,

“crea el Consejo de Gestión Institucional como “un órgano técnico operativo que garantiza la implantación de las decisiones del C.S.U (Consejo Superior Universitario) C.S.U, la generación de iniciativas, el funcionamiento de los sistemas de gestión organizacional, administrativo y financiero, de autoevaluación, evaluación y acreditación de alta calidad así como el desempeño de todo el personal administrativo; en consecuencia, es una instancia de dirección, coordinación, control y evaluación de los diferentes procesos de gestión, óptima utilización y sostenibilidad de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo académico de la institución”⁴⁴.

El proyecto de la Facultad de Ciencias y Educación establece una serie de condiciones para una educación de calidad dentro de las que se debe contemplar un sistema de administración y de gestión justo y transparente para todos, con normas claras, responsabilidades y procedimientos bien formulados e implementados.

Con base en este análisis documental se contrastará la realidad de la gestión en LEA UD frente a los mandatos del Plan Estratégico de Desarrollo, Proyecto Universitario Institucional (PUI) y el Proyecto de la Facultad de Ciencias y Educación.

1.2.3 Caracterización de la Gestión Educativa para la Acreditación de Alta Calidad en LEA-UD

En LEA la gestión comprende todas las actividades de administración, organización y orientación del programa y en particular en lo académico atiende comités, grupos y semilleros de investigación; para el logro de este objetivo existe

⁴³ Ibíd., p.

⁴⁴ COLOMBIA. UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS. Acuerdo N° 003 (Abril 8 de 1997), actualizado el 23 de febrero de 2012 Internet: (http://sgral.udistrital.edu.co/xdata/csu/acu_1997-003.pdf)

un grupo de trabajo conformado por profesionales como se mencionan en la siguiente tabla:

N°	NOMBRE	CARGO	TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL
1	Yury de Jesús Ferrer Franco	Coordinador de LEA Presidente del Consejo Curricular	23 años
2	Clemencia Villa Macías	Integrante del Consejo Curricular. Coordinadora área de música	35 años
3	Andrés Castiblanco Roldán	Integrante del Consejo Curricular	10 años
4	Hanz Plata Martínez	Integrante del Consejo Curricular	20 años
5	Jesús Alberto Motta Marroquín	Coordinador área de artes plásticas y visuales	29 años
6	Alfonso López Vega	Coordinador práctica docente profesional	25 años
7	Carlos Alberto Sánchez Q	Coordinador área de escénicas	20 años
8	Isabel Borja Alarcón	Coordinadora área de literatura	30 años
9	Claritza Milena Ayala Guangas	Secretaria de LEA	7 años

Tabla 5. Responsables del Proceso de acreditación en LEA-UD Fuente. Informe LEA UD ante el CNA 2013

Para el cumplimiento de la misión de la Universidad y de LEA se ha organizado el programa mediante comités de áreas quienes determinan los objetivos que contribuyen a obtener su organización, los contenidos y los aspectos metodológicos pertinentes. Los grupos y semilleros de investigación se organizan teniendo cuenta sus intereses específicos que aportan a la formación investigativa y a la gestión con las comunidades; actualmente los semilleros que desarrolla LEA son *Sordarte*, *CREA Diseño*, *Danza tradicional colombiana*, *Estudiantina LEA*, *La imagen escénica en el proceso del montaje teatral* y *Pictus*. Tanto los grupos como los semilleros están inscritos en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC-UD, atendiendo la normatividad establecida para tal efecto.

El comité de acreditación se ocupa de la autoevaluación permanente de acuerdo a los lineamientos del CNA liderado por un coordinador y con un equipo de trabajo de 12 profesores, y la coordinación articula los diversos comités y grupos. En este sentido, el coordinador, el asistente y la secretaria brindan el soporte logístico y administrativo necesario para el desarrollo del trabajo.

LEA se encuentra comprometida con la búsqueda de la alta calidad en todos sus procesos; por ello, trabaja arduamente para participar en su consolidación. Lo anterior implica realizar actividades que conduzcan al reconocimiento de su alta calidad; entre ellas, se destacan el desarrollo de los procesos de autoevaluación con fines de solicitud de Registro Calificado y de Acreditación de Alta Calidad que otorga el MEN a través del concepto del CNA.

De acuerdo con las observaciones realizadas y con diálogos puede realizarse sostenidos con los miembros del Comité, el trabajo de autoevaluación de LEA se realiza teniendo en cuenta el perfil necesario para gestionar cada factor, asignando los factores a las personas de acuerdo a sus necesidades personales y experticia, para que desarrollen cabalmente las responsabilidades. Específicamente, establece la necesidad de reconsiderar la asignación de tareas como las de consolidar el documento, revisión final del mismo, coherencia interna del informe y concordancia de los anexos que lo soportan, elaboración de diapositivas para socializar con la comunidad y con los pares externos, y la planeación y atención de la visita final de pares académicos.

Si se logra lo anterior se aprovecharán los esfuerzos y se propician las bases para el logro de los objetivos planteados, para la realización de tareas específicas, es decir, que se puede afirmar que LEA puede desarrollar un modelo de gestión educativa que permita la participación de todos sus integrantes para el logro de propósitos.

A pesar de los aspectos por mejorar, se encontró que el informe entregado al CNA por parte del comité de acreditación LEA, fue bien aceptado por dicha instancia nacional y que la visita de los pares académicos, realizada en diciembre de 2013 planteó como posible el otorgamiento de la acreditación de alta calidad. (Anexo 4)

Con el fin de profundizar en la comprensión de la realidad en la gestión educativa en LEA UD, además de lo anterior, asumiendo la propuesta de Godet, que plantea como metodología para la realización del análisis prospectivo, la ejecución de tres fases: 1) La construcción de la base analítica, estudio del evento actual; 2) Definición de los campos posibles o variables claves; 3) La construcción de los escenarios, procedimos a desarrollar la fase 1 y 2; de esta actividad se da cuenta a continuación.

Fase 1. Base analítica: Los procesos actuales en la gestión de calidad educativa en LEA-UD.

Esta fase realiza una apreciación global de cada una de las características y factores de calidad del programa, con base en los lineamientos del CNA⁴⁵, y la escala de apreciación cualitativa para cada uno de los factores que allí intervienen, planteado por la Universidad Tecnológica de Pereira, como se aprecia en la tabla No. 6

ESCALA DE APRECIACIÓN CUALITATIVA Sugerida por el CNA			PORCENTAJE	CRITERIO PARA ESTABLECER FORTALEZA O DEBILIDAD
A	SE CUMPLE PLENAMENTE	EXCELENTE	90 - 100	A. Fortalezas
B	SE CUMPLE EN ALTO GRADO	SOBRESALIENTE	80 - 89	
C	SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE	ACEPTABLE	56 - 79	B. Oportunidad de Mejoramiento
D	SE CUMPLE INSATISFACTORIAMENTE	INSATISFACTORIO	31 - 55	
E	NO SE CUMPLE	INSUFICIENTE	0 - 30	

Tabla No. 6 Basado en Universidad Tecnológica de Pereira (2012)⁴⁶

⁴⁵ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN CNA. Lineamientos para la acreditación Institucional. Bogotá, 2006

⁴⁶ COLOMBIA. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Informe de autoevaluación con fines de Renovación de Acreditación, 2011. Facultad de Ciencias de la Salud, 2012

Una vez aplicadas las encuestas a la muestra de estudiantes, docentes y egresados, (*)⁴⁷ se organizaron y sistematizaron sus respuestas, los resultados se pueden apreciar en la tabla anexo No. 3

La tabla N° 7 recoge los puntos de llegada y conocimiento sistematizado que se logró con el análisis de los datos obtenidos.

EJES ESTRATÉGICOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EJE ESTRATÉGICO No.1 MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	La misión del programa es coherente con la misión Institucional	
	La universidad cuenta con diferentes medios para la divulgación, apropiación y conocimiento de la misión	Los medios de divulgación no son lo suficientemente efectivos para la apropiación y conocimiento de la misión por la comunidad educativa
	El proyecto Institucional fomenta la formación integral de los estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad académica	La participación estudiantil y de egresados en la discusión y actualización del programa
EJE ESTRATÉGICO No.6 ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Los procesos administrativos del programa son eficientes y eficaces	Los sistemas de información utilizados en el programa son eficientes para transmitir la información de forma oportuna, confiable y suficiente para la toma de decisiones
		Los mecanismos de comunicación utilizados por directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa, permiten la agilidad de los procesos desarrollados
		Conoce las políticas que orientan la gestión del programa.
		La información transmitida y suministrada a través de los diferentes medios es pertinente, clara, veraz y de calidad, acorde con las actividades realizadas en el programa

⁴⁷(*) La población y muestra de cada uno de estos sectores poblacionales fue explicada en la Introducción.

EJES ESTRATÉGICOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EJE ESTRATEGICO No.2 ESTUDIANTES	Se conocen los mecanismos de ingreso a la Institución	Los recursos académicos y físicos disponibles están de acuerdo con el número de estudiantes admitidos
	Existe el reglamento estudiantil pertinente y vigente	Los mecanismos de divulgación utilizados
	ay mecanismos para el nombramiento de representantes estudiantiles ante los órganos de dirección del programa	No existe una marcada participación estudiantil en la toma de decisiones y aspectos relacionados con el programa
	La calidad de la educación recibida en el programa es excelente	No hay acompañamiento especial para facilitar el desempeño de admitidos provenientes de grupos en desventaja física, cultural, social o económica
	El sistema de evaluación de los objetivos, procesos y logros del programa mejoraron la calidad del mismo.	
EJE ESTRATÉGICO No.3 DOCENTES	Conoce las políticas, normas y criterios académicos de selección y vinculación de los docentes	
	Conoce el reglamento de profesores, es pertinente, tiene vigencia y es aplicado permanentemente	
	Conocen los criterios y mecanismos para la evaluación docente	

	La elaboración de material de apoyo docente, como: guías de laboratorio, guías temáticas, textos, artículos o ensayos, talleres, videos y material audiovisual.	
EJE ESTRATÉGICO No. 4 PROCESOS ACADÉMICOS	Existen criterios y mecanismos para el seguimiento y la evaluación del desarrollo de competencias cognitivas, socio- afectivas y comunicativas propias de la carrera.	El material bibliográfico a disponibilidad del programa es actualizado y suficiente
	Los métodos de evaluación utilizados corresponden con la naturaleza del programa y con la pedagogía utilizada para su desarrollo	Los recursos informáticos del programa son actualizados y suficientes
	El plan de estudios del programa incorpora la investigación	Conoce las políticas institucionales que orientan la flexibilidad curricular y pedagógica del programa
		El programa académico permite los espacios adecuados para la interacción con otras disciplinas, con la participación de especialistas en diversas áreas
		Existen relaciones de cooperación académica en el ámbito nacional e internacional que inciden en la calidad del programa.
EJE ESTRATÉGICO No. 7 EGRESADOS	Existe correlación entre la ocupación y ubicación profesional de los egresados, con el perfil de formación desarrollado por el programa	Conoce cuál ha sido el impacto de los egresados entre la ocupación y ubicación profesional, en relación con la formación desarrollada por el programa

		Existe una participación clara de los egresados en la evaluación y proyección del programa
EJES ESTRATEGICOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EJE ESTRATÉGICO No. 5 BIENESTAR UNIVERSITARIO	Existe el programa de Bienestar Estudiantil	No se conocen los programas que ofrece Bienestar Universitario para su crecimiento personal y actividad académica.
		El programa actualmente no ofrece alternativas de perfeccionamiento o actualización para sus egresados
EJE ESTRATÉGICO No. 8 RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS	La planta física es suficiente y adecuada (accesibilidad, diseño, capacidad, iluminación, ventilación, seguridad e higiene) para el desarrollo de las actividades del programa.	No existen espacios para el desarrollo de actividades de lectura, trabajo grupal y de consulta para los estudiantes del programa
	El ambiente físico, el servicio y la dotación de la biblioteca se corresponde con el número de estudiantes y las necesidades del programa	El programa no cuenta con presupuesto específico detallado y suficiente para el desarrollo de actividades del programa.

Tabla No. 7 Fortalezas y Debilidades en LEA-UD

Fase 2. Definición de los campos posibles o variables claves

De acuerdo con los resultados obtenidos, se han identificado 19 características como componentes claves para su cualificación, entendidos como “oportunidades de mejoramiento”. Con el objetivo establecer las interrelaciones que puedan producirse entre diferentes variables de un evento, y de investigar la influencia (motricidad) y dependencia de cada una de ellas sobre las demás, se hace una matriz de impacto cruzado⁴⁸ (Tabla 8) , con lo que se determina el valor de cada variable a “escenificar”. Así, tenemos la siguiente matriz:

		VARIABLES DEPENDIENTES																			Σ	IM	%M
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
VARIABLES MOTRICES	1	■	2	0	2	0	2	2	1	0	0	0	2	1	0	2	0	2	0	0	16	0,889	1,646
	2	3	■	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3	2	3	1	1	36	2	3,704
	3	0	0	■	0	0	3	1	2	1	3	3	2	3	3	1	0	1	3	3	29	1,611	2,984
	4	0	2	1	■	1	1	3	1	2	0	0	1	0	2	1	0	1	1	0	17	0,944	1,749
	5	0	1	0	3	■	3	3	2	2	1	1	0	1	2	3	0	1	0	1	24	1,333	2,469
	6	1	1	1	1	1	■	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	1	1,852
	7	2	3	2	2	3	3	■	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	33	1,833	3,395
	8	1	3	0	0	0	3	1	■	3	2	2	0	2	1	0	0	1	1	1	21	1,167	2,16
	9	0	1	2	0	2	3	2	3	■	1	2	1	3	1	1	0	1	1	2	26	1,444	2,675
	10	0	0	1	0	0	1	0	1	1	■	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0,278	0,514
	11	3	1	1	2	0	2	2	2	2	0	■	1	3	3	1	1	2	0	0	26	1,444	2,675
	12	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	■	0	1	2	0	1	2	2	16	0,889	1,646
	13	3	2	0	2	0	1	2	2	2	0	1	1	■	3	2	2	3	0	1	27	1,5	2,778
	14	0	1	0	2	0	1	3	2	2	0	1	1	3	■	2	1	2	0	0	21	1,167	2,16
	15	1	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	■	2	3	1	1	37	2,056	3,807
	16	0	1	0	0	1	3	0	2	3	0	0	1	0	1	1	■	3	0	0	16	0,889	1,646
	17	1	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	2	2	2	1	3	■	1	1	29	1,611	2,984
	18	0	1	3	0	2	3	0	2	2	0	0	2	1	0	0	0	1	■	3	20	1,111	2,058
	19	0	1	0	1	0	1	1	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	■	12	0,667	1,235
Σ	15	25	18	22	17	39	27	34	34	14	17	20	25	25	23	13	27	15	19				
ID	0,83	1,39	1	1,22	0,94	2,17	1,5	1,89	1,89	0,78	0,94	1,11	1,39	1,39	1,28	0,72	1,5	0,83	1,056				
%D	1,54	2,57	1,85	2,26	1,75	4,01	2,78	3,5	3,5	1,44	1,75	2,06	2,57	2,57	2,37	1,34	2,78	1,54	1,955				

Tabla No. 8 Matriz de impacto cruzado. (En la tabla han sido resaltadas aquellas categorías cuyo índice de motricidad es fuerte)

⁴⁸ DALKEY, Norman. "Un modelo elemental del impacto cruzado", Previsión tecnológica y cambio social, Vol. 3, N° 3, 341-351, 1972.

Las categorías identificadas como oportunidades de mejoramiento son:

1	Medios para la divulgación apropiación y conocimiento de la misión.
2	Espacios institucionales para la discusión y participación de los egresados para la mejora permanente del programa
3	Recursos académicos y físicos disponibles están de acuerdo con el número de estudiantes admitidos
4	Conocimiento y aplicación del reglamento estudiantil vigente
5	Número de profesores y la dedicación académica es suficiente y de calidad para el desarrollo del programa
6	El programa curricular responde a las exigencias de calidad requeridas por el ambiente socioeconómico, tecnológico y cultural.
7	Conocimiento de las políticas institucionales que orientan la flexibilidad curricular y pedagógica del programa.
8	Espacios adecuados para la interacción con otras disciplinas, con la participación de especialistas en diversas áreas
9	Relaciones de cooperación académica en el ámbito nacional e internacional que inciden en la calidad del programa.
10	Material bibliográfico a disponibilidad actualizado y suficiente
11	Recursos informáticos del programa son actualizados y suficientes
12	Programas de Bienestar Universitario para el crecimiento personal y actividad académica.
13	Sistemas de información utilizados en el programa son eficientes para transmitir la información en forma oportuna confiable y suficiente para la toma de decisiones.
14	Mecanismos de comunicación y atención ágiles, utilizados por Directivos, Profesores y personal administrativo del programa.
15	Conocimiento de las políticas que orientan la gestión del programa y puestas en marcha.
16	Correlación entre la ocupación y ubicación profesional de los egresados, con el perfil de formación desarrollado por el programa
17	Participación clara de los egresados en la evaluación y proyección del programa
18	Planta física suficiente y adecuada (accesibilidad, diseño, capacidad, iluminación, ventilación, seguridad e higiene) para el desarrollo de las actividades del programa.
19	Espacios para el desarrollo de actividades de lectura, trabajo grupal y de consulta para los estudiantes del programa.

Tabla No. 9 Categorías identificadas como oportunidades de mejoramiento. Fuente: las autoras.

En la tabla 9 se han ubicado todas aquellas características y factores que han sido identificados como “oportunidades de mejoramiento” en la fase 1. Los puntajes se dan como fruto de la discusión grupal en torno a las preguntas/hipótesis que

surgen de cada cruce entre la variable motriz (ubicada en la fila) y las variables dependientes (ubicadas en las columnas). Así por ejemplo, se debate la relación causal entre la característica 1 (existencia de diferentes medios para la divulgación, apropiación y conocimiento de la misión) con la número 2, ubicada en la segunda columna (existencia de espacios institucionales para la discusión y participación estudiantil para la mejora permanente del programa). Luego de discutirse, esta evaluación causal se valora cuantitativamente, de cero a tres, así:

Influencia fuerte: 3
Influencia moderada: 2
Influencia baja: 1
Influencia Nula: 0

A estos datos se les halla el índice de motricidad (columna final de la tabla) con la siguiente expresión:

$$(IM*100)/SMI=\%M$$

Donde IM= índice de motricidad
SMI= sumatoria de índices de motricidad
%M= porcentaje de motricidad

Utilizando una expresión similar, pero reemplazando el índice de motricidad por el de dependencia, se obtiene el porcentaje de dependencia (Parte final de las filas). Como resultado del análisis de la Matriz, se ha podido establecer que las variables claves son:

Espacios institucionales para la discusión y participación de los egresados para la mejora permanente del programa

Recursos académicos y físicos disponibles están de acuerdo con el número de estudiantes admitidos.

Conocimiento de las políticas institucionales que orientan la flexibilidad curricular y pedagógica del programa

Recursos informáticos del programa son actualizados y suficientes.

Sistemas de información utilizados en el programa son eficientes para transmitir la información en forma oportuna confiable y suficiente para la toma de decisiones.

Conocimiento de las políticas que orientan la gestión del programa y puestas en marcha.

Participación clara de los egresados en la evaluación y proyección del programa.

CAPITULO 2.

PROPUESTA DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA CUALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LEA-UD

2. PROPUESTA DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA CUALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LEA-UD

La educación superior ha de ofrecer respuestas a la complejidad del mundo globalizado actual, pues se basa en lo que Parra llama el “principio de la anticipación”⁴⁹ gracias al cual se construyen posibilidades y se rectifica el camino de lo que puede considerarse idóneo y viable previa identificación de las características de la realidad a la luz de la teoría científica y de las normas que rigen esa realidad, desde esta premisa, el presente capítulo expone los pasos y resultados del proceso de análisis prospectivo, siguiendo las metodologías propuestas por Godet, se desarrolla la fase 3: la elaboración de “escenarios” dimensionados en términos de sus componentes esenciales.

2.1 Fase 3. Construcción de Escenarios

Los “escenarios futuros” deseables que a continuación se plantean, se basan en el enfoque de Gestión por Procesos, una metodología secuencial que organiza, conduce y analiza la gestión para mejorar la calidad y alcanzar la efectividad esperada; a esta base, se realizan ajustes por parte de las autoras de éste trabajo, la propuesta lograda se explicita a continuación. Para lograr tal efectividad que conduzca a la alta calidad en LEA-UD, se proponen subprocesos en ejecución y en serie y paralelos a algunos por su compromiso de apoyar a LEA-UD.

Como parte de los procesos de autoevaluación, se han de realizar balances que permitan identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento. De esta forma, y teniendo en cuenta las características que posee LEA, se propone al programa una herramienta de gestión por procesos estructurada como una ruta organizada y de fácil manejo, con fines de fortalecer la cultura de la autoevaluación y garantizar los procesos de la acreditación.

⁴⁹ PARRA, Patricia. Diseño de una metodología prospectiva aplicada en educación superior. Revista de educación superior EDUFARAM No 1, México, 2007.

2.2 Ruta de Procesos

La siguiente ruta posee seis procesos (Figura 8):

Proceso 1. Sensibilización.

En este momento se reconoce la necesidad de la apropiación de la gestión por procesos para LEA-UD. sensibilizando al subcomité de acreditación de LEA, quienes en adelante deben concienciar al grupo gestor.

Proceso 2. Conocimiento de la Ruta

Se da través de la gestión de una serie de recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la viabilidad de la propuesta.

Proceso 3. Desarrollo del Conocimiento

En este momento se enfatiza en la necesidad de diagnosticar el estado actual de LEA-UD, a través de la selección de un instrumento para recolección de datos.

Proceso 4. Identificación de escenarios posibles

Con base en el diagnóstico realizado, se identifican y planean los escenarios “ideales”, “posibles” o “futuros”.

Proceso 5. Implementación de la ruta y avances

Involucra la puesta en marcha de los escenarios y la necesidad de monitorear continuamente los procesos para desarrollar acciones de calidad, mediante el ciclo PHVA.

Proceso 6. Solicitud de la Visita

Luego de que el Coordinador del programa verifica la eficacia de dichos procesos, se realizará el documento final que da cuenta de los resultados obtenidos por los diferentes actores y, que en consecuencia se solicita la visita de pares académicos asignados por el CNA.

Proceso 7. Obtención de la Acreditación de Alta Calidad

La implementación de esta ruta, dará como consecuencia lógica, la certificación de Alta Calidad del programa.



Figura 8. Ruta de implementación para el éxito Fuente: Las autoras

El objetivo principal de esta Ruta es evidenciar los procesos actuales de LEA-UD y su impacto en la comunidad educativa, para que se tome conciencia de realizar una gestión estructurada que permita obtener los resultados deseados; además que se conozcan los procesos y recursos que hacen parte de estos. Lo anterior, con el fin de lograr involucrar a la comunidad educativa y generar reflexiones que permitan al programa LEA desarrollar los procesos de una forma eficaz y oportuna ante las necesidades dentro de la dinámica normal de la institución.

Para esta labor es importante contar con un equipo de trabajo quienes por sus características, conocimientos, experiencia, habilidades y creatividad se considera que son los que pueden aportar al mejoramiento de dicho proceso; de esta manera se creó una tabla de perfiles y funciones para la conformación del grupo de acreditación en LEA-UD. (Ver tabla No.10)

RESPONSABLE	PERFIL	FUNCIONES EN LEA
<p>Coordinador del Programa LEA-UD</p>	<p>Como gestor de ambientes de cooperación y de cohesión interna. Impulsa metas, receptivo a las diferencias e imprevistos y con la capacidad de establecer alternativas de mejora.</p>	<p>Proveer los medios necesarios para que los resultados se den, mediante la planificación y control de los resultados y objetivos a alcanzar por el equipo de trabajo, mediante el ciclo PHVA. Revisa y aprueba el plan operativo del Comité de Acreditación asignando tiempos de cumplimiento. Es el responsable de los resultados entregados por el proceso ante la comunidad educativa. Promueve la cultura colaborativa, la apertura y transparencia en la comunicación.</p>
<p>Coordinador Comité de Acreditación LEA-UD</p>	<p>Con capacidad de liderazgo.</p>	<p>Planifica junto con el coordinador los objetivos y metas a alcanzar. Delegar responsabilidades a su equipo de trabajo. Diseña el plan operativo con cada uno de los delegados. Aprueba y Controla los procesos de mejora diseñados por sus colaboradores. Rende informes al Coordinador del programa LEA, acerca de los mismos.</p>
<p>Miembro 1 del Comité de Acreditación Factor de Organización administración y gestión</p>	<p>Persona dinámica, con conocimiento y trayectoria dentro del programa LEA-UD. Dinamizadora, creativa y con buenas relaciones interpersonales, con capacidad anticipatoria y propositiva para solucionar problemas.</p>	<p>Encargado del Proceso Estratégico del Factor de organización, administración y gestión. Debe dar cuenta junto con el coordinador del programa, del cumplimiento de este factor, en sus procesos, partiendo de lo estipulado en el plan estratégico de desarrollo 2007-2016. Encargado de valorar la eficacia de los procesos en las políticas de gestión a través del ciclo PHVA y de entregar al coordinador del Comité de acreditación el informe de resultados estadísticos con sugerencias de mejora.</p>
<p>Miembro 2 del Comité de Acreditación Factor de Misión y Proyecto Institucional</p>	<p>Persona con alto perfil proactivo, con conocimiento y trayectoria dentro del programa LEA-UD. Dinamizadora, creativa y con buenas relaciones</p>	<p>Encargado del Proceso estratégico de Misión y proyecto institucional, debe identificar, diseñar y valorar los mecanismos eficaces que permitan la divulgación para el conocimiento y apropiación de la Misión y proyecto institucional por la comunidad de LEA. Encargado de valorar la eficacia de los mecanismos de divulgación implementados a través del ciclo PHVA y presentar el informe</p>

	interpersonales. Con conocimiento en el manejo de nuevas Tecnologías	al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.
Miembro 3 del Comité de Acreditación Factor estudiantes	Profesional dinámico con habilidades interpersonales y conocimiento de los componentes de este factor. Con capacidad de convocatoria y motivador hacia la participación.	Encargado del Proceso Operativo del Factor Estudiantes. Debe valorar la eficacia de los procesos divulgación y la participación estudiantil de este factor a través del ciclo PHVA y presentar el informe al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.
Miembro 4 del Comité de Acreditación Factor Profesores	Profesional líder, reconocido por la comunidad docente, con perfil proactivo, conocedor de las dinámicas universitarias con respecto a los docentes, con buenas relaciones interpersonales, con capacidad de gestionar convenios interinstitucionales, propositivo e innovador, con amplio dominio de la didáctica y pedagogía universitaria actual.	Encargado del Proceso Operativo del Factor Profesores. Debe conocer la política y normatividad institucional con respecto al Factor Profesores. Debe valorar la eficacia de los procesos divulgación y la participación docente obligados para este factor a través del ciclo PHVA, y presentar el informe al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.
Miembro 5 del Comité de Acreditación Factor Procesos Académicos	Profesional líder, reconocido por la comunidad académica, con perfil proactivo, conocedor de las dinámicas universitarias con respecto a los procesos académicos, con buenas relaciones interpersonales e	Encargado del Proceso Operativo del Factor Procesos Académicos. Debe conocer la política y normatividad institucional con respecto a la flexibilidad y actualización curricular. Debe valorar el impacto de los procesos académicos en la comunidad educativa a través del ciclo PHVA, y presentar el informe al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.

	interinstitucionales, propositivo e innovador, con amplio dominio de la investigación.	
Miembro 6 del Comité de Acreditación Factor Bienestar Universitario	Persona con vocación de servicio, proactiva, y sensible ante las necesidades de la comunidad. Debe ser propositiva y dinámica. Preferiblemente profesional en el área de la salud.	Encargado del Proceso Operativo del Factor Bienestar Universitario. Debe conocer la política y normatividad institucional con respecto a los programas de bienestar universitario. Debe valorar el impacto de los programas de bienestar universitario en la comunidad educativa a través del ciclo PHVA, y presentar el informe al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.
Miembro 7 del Comité de Acreditación Factor Egresados	Profesional preferiblemente egresado del programa LEA. Organizado, impulsor, dinamizador, creativo. Con dominio de las nuevas tecnologías de la información y con capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales.	Encargado del Proceso Operativo del Factor Egresados. Debe conocer la política y normatividad institucional con respecto a los programas para Egresados y su seguimiento. Debe valorar el impacto de los Egresados y su participación en la comunidad educativa a través del ciclo PHVA, y presentar el informe al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.
Miembro 8 del Comité de Acreditación Factor Recursos Físicos y Financieros	Profesional preferiblemente egresado, buen observador, con capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales, propositivo, conocedor de las Tics, y creativo. Con formación en administración, arquitectura o afines	Encargado del Proceso de Apoyo del Factor Recursos Físicos y Financieros. Debe conocer la política y normatividad institucional en este factor planteado en el Plan Estratégico de Desarrollo. Debe valorar la utilización, actualización y mantenimiento de los recursos físicos y la distribución y divulgación del presupuesto en la comunidad educativa, además de presentar el informe al coordinador del Comité de acreditación con resultados estadísticos y sugerencias de mejora.

Tabla No.10 Perfiles y Funciones del grupo de Acreditación

2.3 Proceso de Identificación de escenarios posibles

A Continuación, para la identificación y selección de procesos que harán parte de la estructura general de la gestión por procesos, se realiza el análisis documental y observación de las actividades que se desarrollan en LEA-UD, y cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de resultados.

Con base en ella se identificaron los siguientes escenarios, mismos que deberán atender las oportunidades de mejoramiento o aspectos claves identificados en las fases 1 y 2.

Escenario 1. Procesos Estratégicos: Mediante los cuales la facultad desarrolla sus estrategias y define los objetivos.

Escenario 2. Procesos Operativos: Procesos básicos en los que la institución debe trabajar que conduzcan a la calidad.

Escenario 3. Procesos de Apoyo: Recursos físicos y humanos con que cuenta la universidad que apoyan los procesos operativos.

Partiendo de esta identificación se propone el Mapa General de Procesos para LEA-UD.

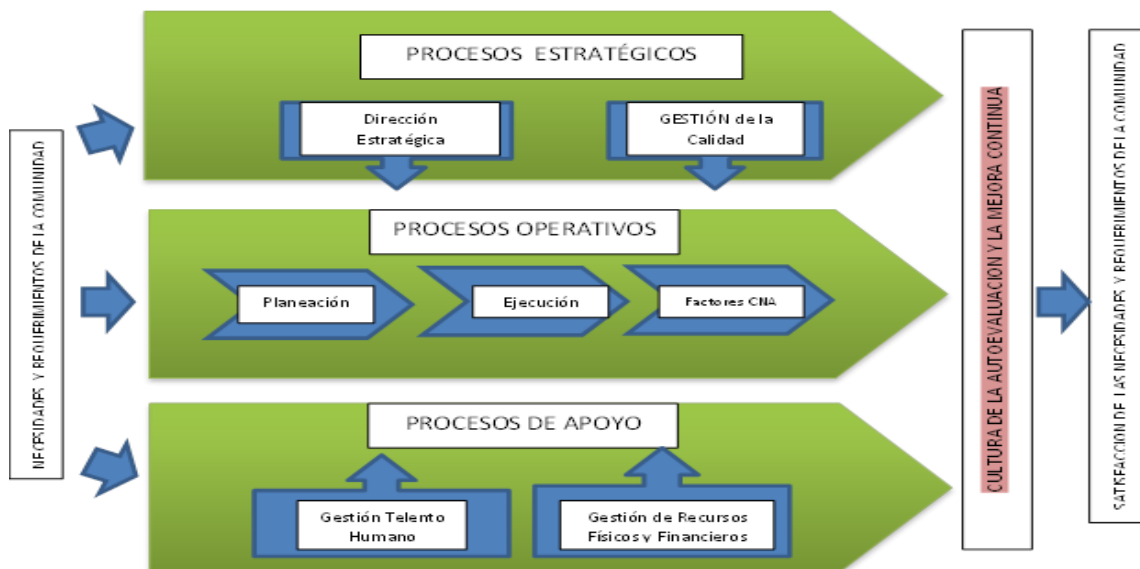


Figura 9. Mapa General de Procesos de LEA-UD. Basado en <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Para la elaboración de este mapa de procesos, se tomó como referencia los factores de análisis para la acreditación de programas que establece el CNA (2006) agrupados en los diferentes procesos de acuerdo con la literatura encontrada sobre gestión de procesos, donde la mayoría de autores coinciden en que estos se pueden clasificar en tres grandes grupos: Procesos estratégicos, procesos operativos, y procesos de apoyo; con base en lo anterior, resulta el mapa que se presenta en la figura No.9

En este, la entrada del proceso la establecen las necesidades y requerimientos de la comunidad, y se crean los procesos y procedimientos para dar solución o respuesta a estas. La salida es una comunidad satisfecha y adecuadamente atendida; todo esto debe estar controlado por medio de una cultura de la auto-evaluación como eje transversal que genere la mejora continua.

El análisis de los factores realizado nos lleva a definir para cada línea estratégica una mezcla de objetivos y de acciones que hay que separar y delimitar para diferenciar claramente entre objetivos estratégicos y las acciones estratégicas para obtenerlos. Es necesario que cada acción estratégica concreta, derivada de un objetivo estratégico, posea su indicador específico, periodicidad y el responsable de controlar dicho proceso. Con estas aclaraciones, se procede a proponer los escenarios futuros en forma de tablas.

Escenario 1. Procesos Estratégicos

Una licenciatura con una estructura de procesos estratégicos definidos, contruídos de forma colegiada, conocidos y compartidos por la comunidad, relacionados con el proyecto educativo de la Universidad.

PROCESOS ESTRATEGICOS						
EJE ESTRATÉGICO	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLES	PERIODICIDAD
EJE ESTRATÉGICO No.1 MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Identificar, diseñar y valorar mecanismos eficaces que permitan la divulgación para el conocimiento y apropiación de la misión de LEA y UD por la comunidad educativa.	Identificar la información clave a divulgar	Documentos claves identificados (PUI Y PLAN DE DESARROLLO 2007-2016)	Miembro 2	INFORME SEMESTRAL
			Identificar los mecanismos eficaces para la divulgación	Mecanismos eficaces identificados (Página Web, Emisora La UD stéreo 90.4FM, Plan de estudios de cada asignatura)	Miembro 2	Avances mensuales. Informe semestral
			Diseñar diagrama de flujo de divulgación	Diagrama de flujo para la divulgación eficaz	Maestranes Universidad Libre	Única entrega
			Valorar la eficacia de los mecanismos implementados	Aumento del porcentaje de satisfacción de los estamentos encuestados	Miembro 2 y Coordinador Comité de Acreditación	Informe semestral
	PARTICIPACIÓN	Fortalecer los procesos de participación de los diferentes estamentos para establecer acciones incluyentes y democráticas en la discusión y actualización del programa	Identificar procesos de participación incluyentes y democráticos. Se encuentra en el estatuto orgánico de LA UD acuerdo 003 de 1997	Listado de los órganos de participación: Jornadas académicas, Encuentros de interdisciplinariedad, investigación y educación artística, sesiones ordinarias y extraordinarias del consejo curricular, actividades de autoevaluación y acreditación, plegable para inscripción de aspirantes, reuniones de comité de currículo, eventos de grupo de investigación	Miembro 2	Anual

			Diseñar diagrama de flujo de participación	diagrama de flujo para la participación	Maestranter Universidad Libre	
			Valorar los procesos de participación implementados	Aumento del porcentaje de participación de los diferentes estamentos	Miembro 2 y Coordinador Comité de Acreditación	INFORME SEMESTRAL
EJE ESTRATÉGICO No.6. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	GESTION DE LA INFORMACIÓN	Identificar los diferentes sistemas de información y comunicación de LEA y su injerencia en los procesos administrativos y pedagógicos de LEA	Identificar los sistemas de información utilizados	Sistemas de información identificados implementados por LEA: Internet e intranet Circulares, carteleras, boletín de Autoevaluación y Acreditación, otros medios, reuniones, Aplicativo Cóndor	Miembro 1	Avances mensuales Informe semestral
			Diseñar diagrama de flujo para el manejo de la información	Diagrama de flujo para el manejo de la información	Maestranter Universidad Libre	
			Valorar la eficacia de los sistemas de los sistemas de información	Aumento del porcentaje de la eficacia de los sistemas de información	Miembro 1 y Coordinador del Programa	INFORME SEMESTRAL
			Identificar los documentos Institucionales que orientan la gestión en el programa	Documentos institucionales de la Gestión en LEA- UD. Plan Estratégico de Desarrollo y MECI	Miembro 1 y Coordinador del Programa	Anual
		Conocimiento de las políticas de Gestión que orientan el programa	Diseñar diagrama de flujo de que favorezca el conocimiento de las políticas de gestión	Diagrama de flujo para el conocimiento de las políticas de gestión	Maestranter Universidad Libre	
			Valorar la eficacia de los procesos en políticas de gestión	Aumento del porcentaje de conocimiento de las políticas de gestión por parte de la comunidad	Miembro 1 y Coordinador del Programa	Informe semestral

Tabla No.11 Procesos Estratégicos para LEA-UD. Fuente Elaboración Propia

Escenario 2. Procesos operativos.

Un programa con una estructura de procesos operativos conducentes a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus estudiantes, la comunidad, y la sociedad, a través de proyectos de calidad en los escenarios de la pedagogía, la investigación y la extensión universitaria.

PROCESOS OPERATIVOS						
EJE ESTRATÉGICO	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLES	PERIODICIDAD
EJE ESTRATEGICO No. 2 ESTUDIANTES	GESTION DE LA INFORMACIÓN	generar procesos de divulgación eficaz para <ul style="list-style-type: none"> • reglamento estudiantil • procesos de elección de representantes • mecanismos de acompañamiento a estudiantes en desventaja 	Identificar Documentos clave a divulgar: Reglamento Estudiantil	Documentos Institucionales identificados: Plan estratégico de Desarrollo, Programas de apoyo por medio de Bienestar Estudiantil a estudiantes en desventaja	Miembro 3	INFORME SEMESTRAL
			Diseñar diagrama de flujo de para el manejo de divulgación eficiente	Diagrama de flujo de para el manejo de divulgación eficaz	Maestranter Universidad Libre	
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos	Aumento del porcentaje de conocimiento de las políticas de gestión por parte de la comunidad	Miembro 3 y coordinador Comité Acreditación	INFORME SEMESTRAL
	GESTION DE RECURSOS	El material bibliográfico y los recursos informáticos del programa son actualizados y suficientes	Identificar, gestionar y valorar y los recursos requeridos para el desarrollo óptimo del programa	Los procesos de gestión realizados para la obtención de materiales bibliográficos e informáticos	Miembro 8	INFORME SEMESTRAL
			Generar procesos eficaces de divulgación de las políticas institucionales que orientan la flexibilidad y actualización curricular	Identificar mecanismos e información a divulgar: tomar electivas en otras facultades, homologar espacios académicos, validar por suficiencia, practicas académicas y pedagógicas diversas, realizar pasantías de investigación y extensión	Documentos y mecanismos Institucionales identificados: Acuerdo 009 de sep/2006-Sistema de créditos, Plan estratégico 2007-2016: Política 2 Programa 2 macro proyecto 1,2 y 3.	Miembro 5
	Diseñar diagrama de flujo de eficaces de divulgación de las	Diagrama de flujo de para el manejo de divulgación		Maestranter Universidad Libre		

EJE ESTRATEGICO No. 4 PROCESOS ACADÉMICOS	GESTION DE LA INFORMACIÓN		políticas institucionales que orientan la flexibilidad y actualización curricular.			
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en políticas institucionales que orientan la flexibilidad y actualización curricular.	Aumento del porcentaje de conocimiento de las políticas institucionales que orientan la flexibilidad y actualización curricular	Miembro 5 y el Coordinador Comité de Acreditación	INFORME SEMESTRAL
	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLES	PERIODICIDAD
	PARTICIPACIÓN	Fortalecer los procesos de participación e interacción de estudiantes del programa con otras disciplinas	Identificar programas de participación de estudiantes del programa con otras disciplinas	Programas para la participación estudiantil identificados: Módulos de investigación, didácticas del programa, construcción de un saber interdisciplinar (literatura, plásticas y música), profesores invitados a LEA-UD	Miembro 3	INFORME SEMESTRAL
			Diseñar diagrama de flujo de participación	Diagrama de flujo de para la participación estudiantil	Maestranteres Universidad Libre	
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en la interacción de estudiantes del programa con otras disciplinas	Aumento de la participación estudiantil del programa con otras disciplinas	Comité de Acreditación	INFORME SEMESTRAL
		Visibilizar las relaciones de cooperación del programa con comunidades académicas nacionales e internacionales y	Identificar las relaciones establecidas	Relaciones Identificadas: Convenio Interadministrativo No. 2194/2008 Min. Cultura-UD, convenio con Universidad de las Villas (Santa Clara-Cuba) Convenio con Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona-Cuba, acuerdo con instituciones de educación básica y secundaria para practicas pedagógicas	Miembro 5	INFORME SEMESTRAL

	GESTION DE LA INFORMACIÓN	los beneficios que trae al programa	Diseñar diagrama de flujo	Diagrama de flujo	Maestranter Universidad Libre	
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en la cooperación del programa con otras comunidades	Aumento del porcentaje de conocimiento de las comunidades de cooperación nacional e internacional que benefician al programa	Miembro 5 y coordinador Comité de Acreditación	INFORME SEMESTRAL
EJE ESTRATEGICO No. 7 EGRESADOS	GESTION DE LA INFORMACIÓN	Generar procesos de información que faciliten el seguimiento e impacto de los egresados en la comunidad educativa	Identificar procesos realizados por LEA-UD en el seguimiento a sus egresados	Procesos y actividades realizadas para los egresados: base de Datos Egresados Anexo 7.9 del informe CNA	Comité de Acreditación	INFORME SEMESTRAL
			Diseñar diagrama de flujo para el seguimiento a los egresados	Diagrama de flujo para el seguimiento de egresados	Maestranter Universidad Libre	
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en el seguimiento e impacto de los egresados en la comunidad educativa	Aumento del porcentaje de conocimiento en el seguimiento e impacto de los egresados en la comunidad educativa	Comité de Acreditación	INFORME SEMESTRAL

Tabla No. 13 Procesos Operativos para LEA-UD. Fuente: Elaboración Propia

Escenario 3. Procesos de apoyo

Un programa con procesos de apoyo que facilitan el desarrollo de las actividades claves y generan valor agregado al cliente interno, que prevé y gestiona los recursos de forma adecuada y ágil, sin perder de vista la misión institucional. Dentro de este escenario se encuentran los recursos de infraestructura como son: recurso, recurso físico, recurso financiero.






.PROCESOS DE APOYO						
EJE ESTRATÉGICO	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	INDICADOR	RESPONSABLES	PERIODICIDAD
EJE ESTRATEGICO No.5 Bienestar Universitario	GESTION DE LA INFORMACIÓN	Identificar, Diseñar y valorar procesos eficaces que permitan la divulgación para el conocimiento y apropiación de programas de bienestar universitario para la comunidad educativa.	Identificar programas realizados por bienestar universitario y los mecanismos de divulgación utilizados	Programas y mecanismos identificados Programas de: desarrollo socioeconómico, desarrollo humano, de salud, de deportes, artístico y cultural, proyección laboral y emprendimiento, egresados y administrativos	COMITÉ DE ACREDITACIÓN	INFORME SEMESTRAL
			Diseñar diagrama de flujo para la divulgación de programas de bienestar universitario	Diagrama de flujo	MAESTRANTES UNIVERSIDAD LIBRE	
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en la divulgación de programas de bienestar universitario	Aumento del porcentaje de la población que conoce los programas de bienestar universitario	COMITÉ DE ACREDITACIÓN	INFORME SEMESTRAL
	GESTION DE LA INFORMACIÓN	Identificar, Diseñar y valorar procesos eficaces que permitan fortalecer los mecanismos de información para los egresados (alternativas de actualización y perfeccionamiento)	Identificar las alternativas de actualización y perfeccionamiento que ofrece LEA-UD y los mecanismos de divulgación utilizados	Alternativas y mecanismos identificados: practica de proyectos, asesorías y capacitación	COMITÉ DE ACREDITACIÓN	INFORME SEMESTRAL
			Diseñar diagrama de flujo para la divulgación de las alternativas de actualización y perfeccionamiento para los egresados	Diagrama de flujo para la divulgación de alternativas para egresados	MAESTRANTES UNIVERSIDAD LIBRE	
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en la divulgación de alternativas de actualización y perfeccionamiento	Aumento del porcentaje de la población de egresados que conocen los alternativas de actualización y perfeccionamiento	COMITÉ DE ACREDITACIÓN	INFORME SEMESTRAL

EJE ESTRATEGICO No.8 Recursos Físicos y Financieros	GESTION DE RECURSOS	Identificar, planes de conservación, desarrollo y mantenimiento de espacios para el desarrollo de actividades de lectura, trabajo grupal y de consulta para los estudiantes del programa	Identificar planes y proyectos programados para la planta física	Plan estratégico de desarrollo 2007-2016 Política 6, Manual y reglamento talleres especializados (acta 04/2009	COORDINADOR DEL PROGRAMA	INFORME SEMESTRAL
			Realizar seguimiento y valoración del cumplimiento a los planes y proyectos establecidos	Aumento del porcentaje de la población que aprovecha y utiliza los espacios físicos	COORDINADOR DEL PROGRAMA Y COMITÉ DE ACREDITACIÓN	INFORME SEMESTRAL
EJE ESTRATEGICO No.8 Recursos Físicos y Financieros	GESTION DE LA INFORMACIÓN	Identificar el recurso presupuestal asignado a LEA para el desarrollo de actividades del programa.	Identificar la distribución presupuestal asignada por el Consejo de Facultad	Presupuesto Anual	COORDINADOR DEL PROGRAMA	INFORME SEMESTRAL
			Diseñar diagrama de flujo para la divulgación del recurso Presupuestal	Diagrama de Flujo	MAESTRANTES UNIVERSIDAD LIBRE	INFORME SEMESTRAL
			Valoración de la eficacia del mapa de procesos en la divulgación del recurso presupuestal	Aumento del porcentaje de la población que conoce la distribución del recurso presupuestal	COMITÉ DE ACREDITACIÓN	INFORME SEMESTRAL

Tabla No.14 Procesos de Apoyo para LEA-UD. Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Implementación: Luego de ser identificados los escenarios futuros, se diseñan los procesos a través de diagramas de flujo, donde se describen las actividades, secuencias y la relación que entre ellas se generan, conduciendo al objetivo estratégico planeado. Estas representaciones permiten al programa LEA visualizar de manera gráfica el proceso que se le está planteando, estos diagramas se implementan de acuerdo a las necesidades que surjan.

Para la elaboración de estos mapas se tuvo en cuenta el uso de símbolos más habituales y conocidos para la representación de diagramas.

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos, registro de información procesada
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada



Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados

Tabla No. 15 Símbolos de diagramas de flujo. Fuente: IAT (2009)

DIAGRAMA DE FLUJO PARA PROCESOS DE DIFUSION

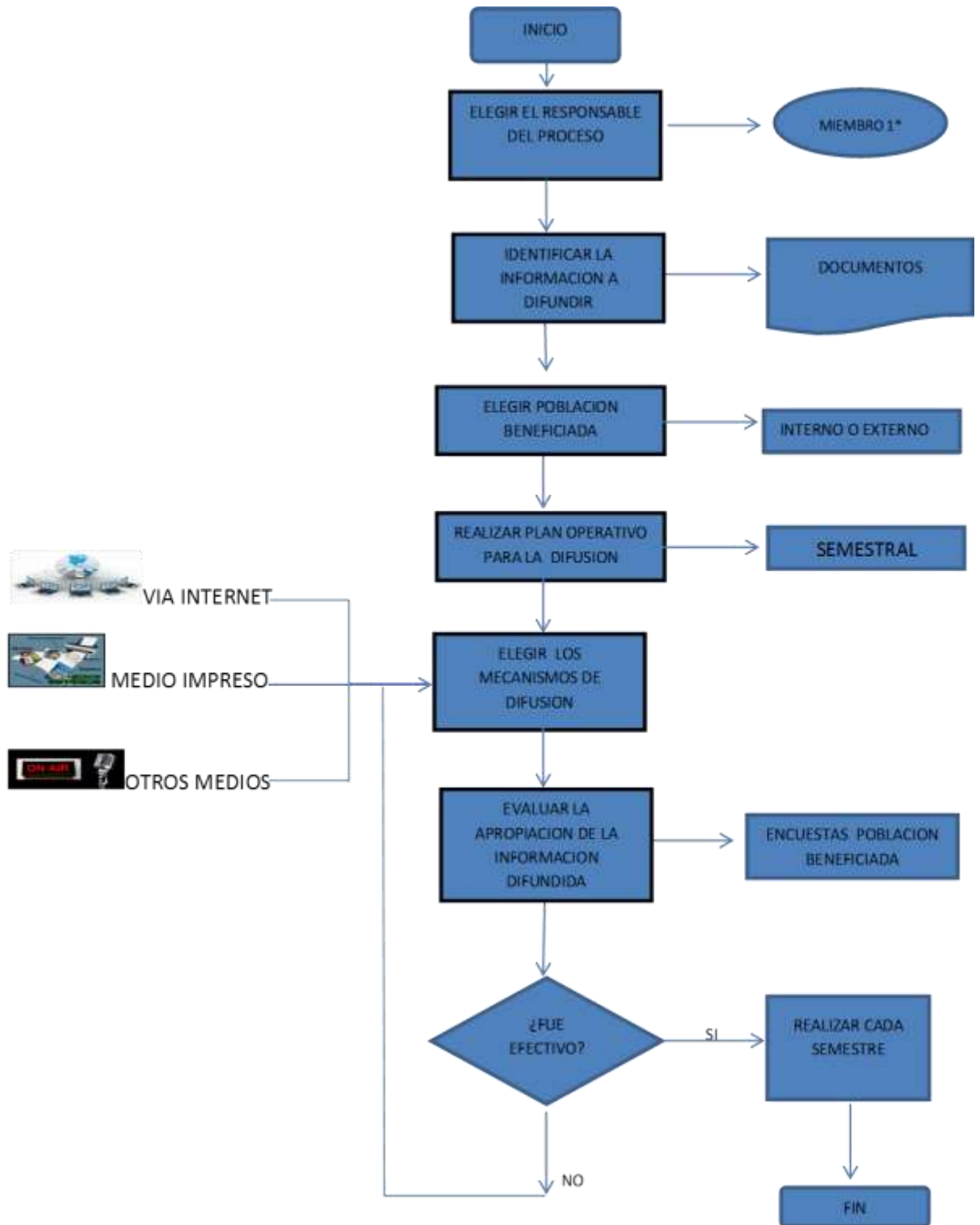
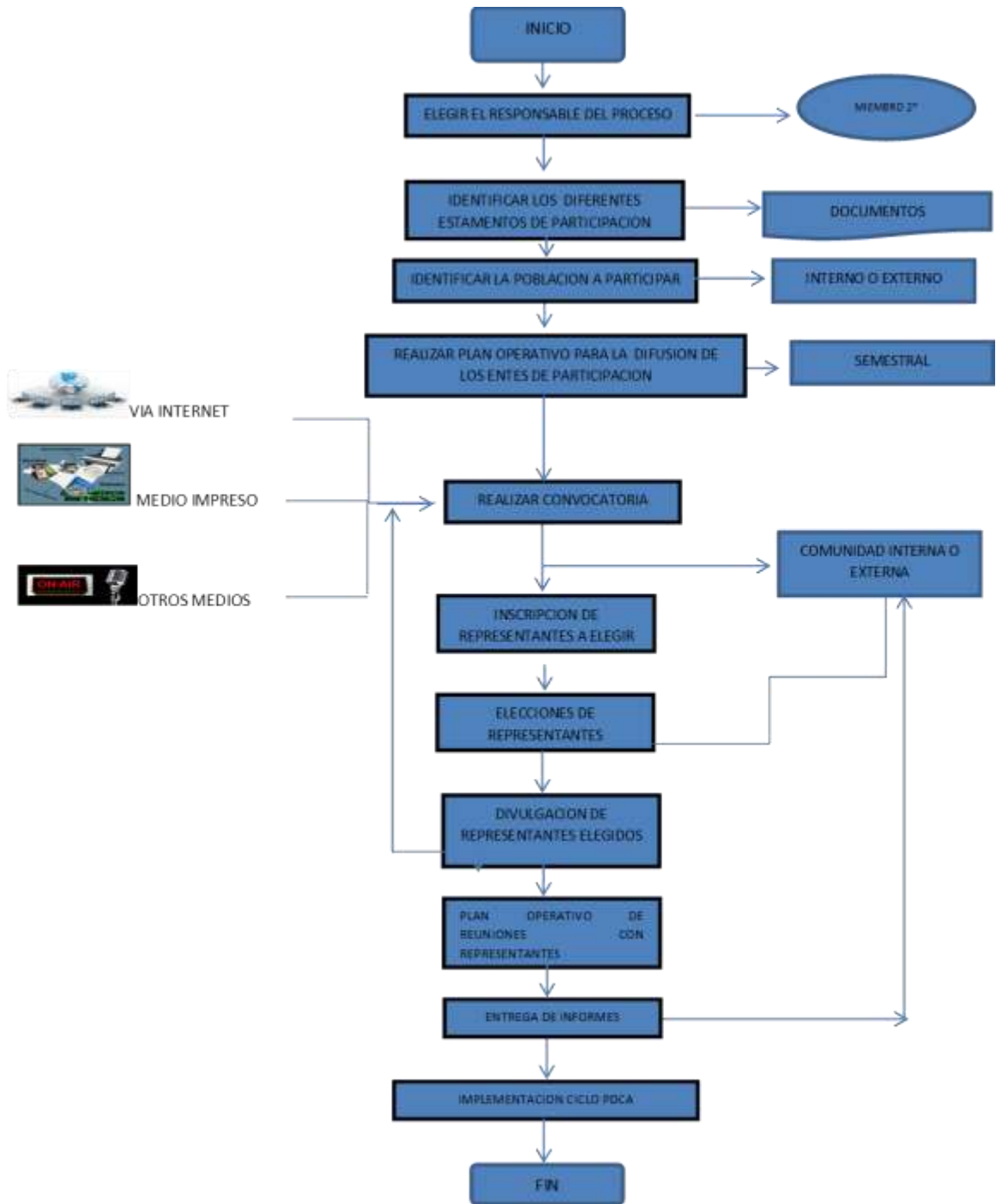
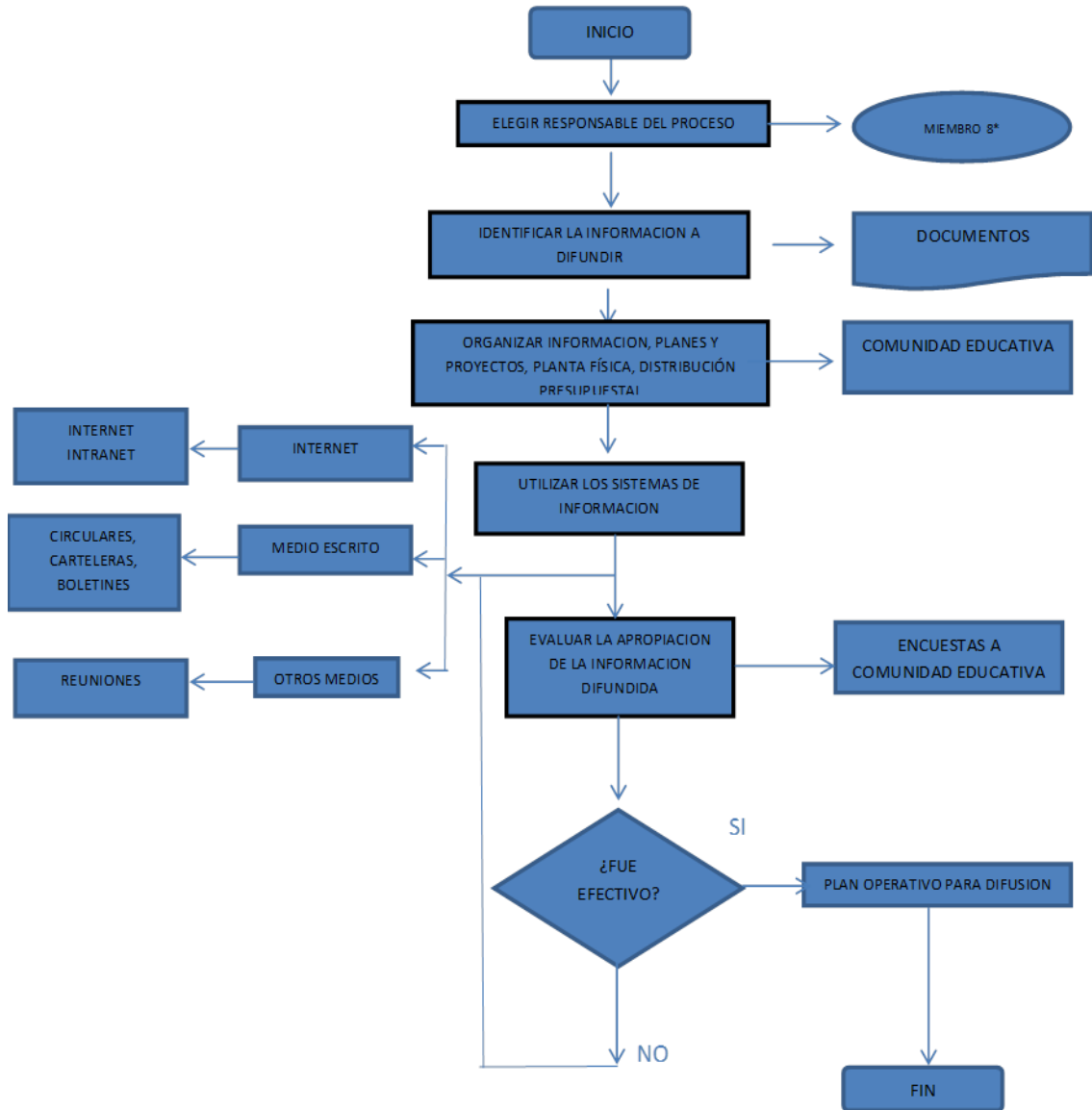


DIAGRAMA DE FLUJO PARA PROCESOS DE PARTICIPACION



*Miembro del Subcomité de Acreditación LEA UD

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS PARA LA GESTION DE LOS RECURSOS



*Miembro del Subcomité de Acreditación LEA UD

Estos diagramas de procesos se aplican a cada una de las oportunidades de mejoramiento y se revisan los documentos pertinentes que den cuenta de la información relevante para su divulgación.

Proceso para control y monitoreo En este proceso se realiza la evaluación, seguimiento y mejora de los procesos planteados; se debe contar con una herramienta de autoevaluación que permita establecer un análisis y seguimiento de cada proceso; en el caso de ésta propuesta se plantea desarrollar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), este ciclo de mejoramiento permite la consecución de la calidad en cualquier proceso de la organización.

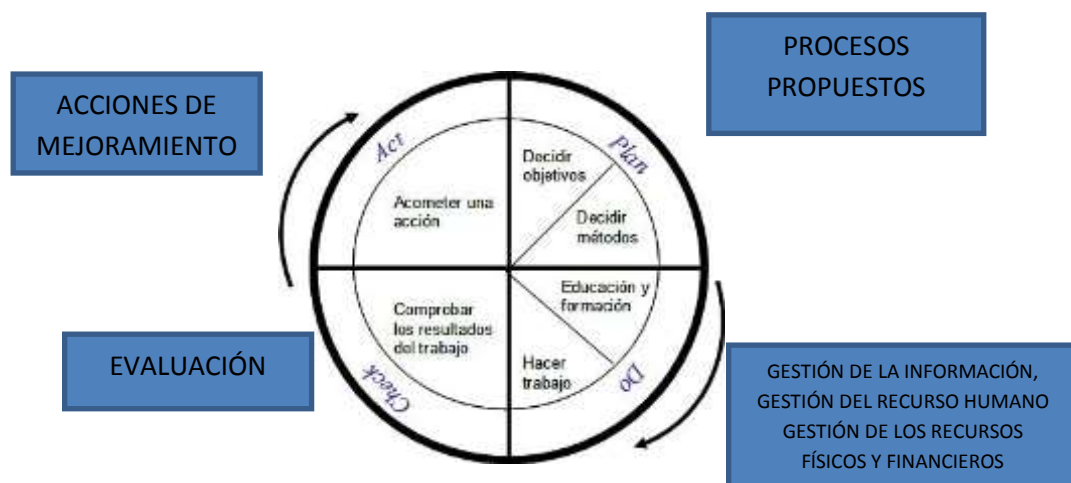


Figura 13. El ciclo PHVA

Las etapas a seguir son:

En el caso de LEA UD, se ha definido que la meta a conseguir es la acreditación de alta calidad otorgada por la CNA. Para ello, se reconocen los ocho factores que plantea el CNA como requerimientos para la acreditación y hacia donde debe apuntar LEA-UD, es a cualificar los procesos de gestión educativa para alcanzar el éxito; esto solo se logra si se define un equipo de trabajo responsable de cada factor y un líder, como lo es el coordinador del programa.

El ciclo PHVA, se inicia con la Planeación, en esta etapa se debe realizar un plan operativo por cada proceso donde se tienen en cuenta los objetivos y acciones estratégicas, indicadores, responsables, periodicidad de informes y definición de indicadores de gestión.

Posteriormente se realiza el Hacer: Considerado como la ejecución por parte del equipo líder en realizar y poner en práctica las decisiones tomadas. Para ello es importante que cada miembro del equipo tenga claro conocimiento de los documentos que soportan cada proceso, identifiquen los diagramas de flujo de los procesos y además construyan unos indicadores de gestión específicos por cada indicador ya planteado delegando responsables para cada uno.

Verificación: en este paso se realiza la evaluación del trabajo realizado anteriormente y se comprueba si las metas trazadas se están cumpliendo; en el caso de LEA UD se pueden implementar diferentes técnicas, (la observación, entrevista, encuestas etc.) que indiquen qué procesos se cumplen adecuadamente y cuales falta fortalecer.

Actuar: Finalmente los resultados que arrojan las evaluaciones conllevan por un lado aquellos aspectos que son fortaleza, y por otro, se definen planes de acción en el caso que se encuentren debilidades; aquí se establecen las posibles causas por las cuales no se había cumplido con los objetivos y se buscan actividades o acciones de mejora; de esta forma se inicia un nuevo ciclo PHVA.

Proceso. Solicitud de la Visita

Luego de que el Coordinador del programa verifica la eficacia de dichos procesos, se realizará el documento final que da cuenta de los resultados obtenidos por los diferentes actores, este documento debe ser revisado y aprobado previo consentimiento del Comité de acreditación y evaluación de la Universidad, que en consecuencia solicita la visita de pares académicos asignados por el CNA; para hacer la verificación de lo escrito en el documento.

Proceso. Obtención de la Acreditación de Alta Calidad

Finalmente luego del concepto de los pares académicos se obtiene la certificación de Alta Calidad del programa.

2.4 Valoración de Expertos por pares interno

Luego de finalizar la propuesta, se reunió el coordinador de la Licenciatura, la coordinadora del subcomité de acreditación, los miembros del comité y las maestrantes de la universidad libre quienes socializaron la propuesta y recibieron el aval por parte del subcomité (Ver anexo 5)

CONCLUSIONES

La creación de escenarios prospectivos implica una articulación entre el ayer, hoy y el mañana. El ayer, para conocer la historia del desarrollo del programa de formación, el hoy, para comprender el comportamiento del programa en su contexto espacial y temporal a la fecha de análisis, y el mañana para enraizarlo en los dos tiempos anteriores; también implica comprender las dificultades e identificar sus causas, y proponerse acciones de mejoramiento que son factibles de realizar.

De esta forma, una vez realizado el trabajo investigativo en LEA-UD con la colaboración de sus integrantes, se puede concluir que:

- Los escenarios propuestos se constituyen en oportunidades valiosas para el equipo de trabajo del programa, en el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo, pues provee bases firmes para el fortalecimiento de la gestión.
- Un ejercicio prospectivo no puede gestarse por fuera de la dinámica de los procesos de desarrollo del programa curricular, y necesita ser construido colectivamente, por ello, las investigadoras se articularon al desarrollo de las actividades del proceso de autoevaluación con fines de alta calidad de la Licenciatura de LEA UD.
- La implementación de los escenarios propuestos para LEA UD permitirá generar cambios que facilitarán una mejor organización, planeación y ejecución en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales, apoyando la autoevaluación con miras a la acreditación de alta calidad.
- El proceso investigativo se caracterizó por ser un proceso holístico, pues permitió la planeación de futuros aplicables al programa LEA-

UD gracias a la resignificación de sus múltiples componentes, en una relación que balanceó el pasado, el presente y el futuro posible. Este se pudo proyectar en una dialéctica permanente entre directivos, docentes e investigadoras a través de un proceso riguroso que permitió establecer procesos, estrategias y acciones para la toma de decisiones.

- El ejercicio analítico-prospectivo realizado ha sido un acto imaginativo y creativo, sustentado en la toma de conciencia y la reflexión del contexto actual y, un proceso de articulación entre las expectativas, los intereses y la capacidad de LEA-UD, para alcanzar el porvenir deseable de la gestión de calidad.
- El estudio realizado debe entenderse como una guía de las acciones presentes en el campo de lo posible, que aporta elementos al proceso de planeación y toma de decisiones, ya que ha identificado las oportunidades de mejoramiento presentes y determinado las situaciones deseables futuras.

BIBLIOGRAFIA

- AGUERRONDO, Inés. *América Latina y el desafío del tercer Milenio*. Educación de mejor calidad con menores costos. No.10
- AGUERRONDO, Inés. *Formación docente. Desafíos de la política Educativa*. Secretaria de Educación Pública. México D.F, 2003
- ARAPÉ, Jesús. Matrices de impacto cruzado. Obtenido desde: www.cgee.org.br/actividades/redirkori/850 , 2000.
- ATEHORTÚA, Federico y otros. *Gestión del Conocimiento organizacional. Un enfoque práctico*. Edit. Gestión y Conocimiento Ltda. Colombia, 2011
- BLANCO, Ingrid. *Modelo de Gestión Integral, para las instituciones de educación Superior*. Universidad de Cartagena, Colombia, 2009
- BRAVO, Juan. *Gestión de Procesos*. Edit. Evolución S.A. Santiago de Chile, 2011
- CAMISON, César y otros. *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Ed. Pearson España 2007
- CASASSUS, Juan. *Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación*. Revista iberoamericana de Educación. No.10 OEI, 2001
- CNA 2006. Comisión Nacional de Acreditación. *Lineamientos para la Acreditación Institucional*. Bogotá, Colombia 2006
- ECHARRI, José Miguel. España 2020. Reflexiones prospectivas. Institución Futuro. Navarra, 2005
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP] *Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005*. Marzo 2006
- GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. GERPA. España, 2000.
- GARBANZO, Guiselle y OROZCO, Víctor. *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación No.34 Costa Rica 2010
- GONZÁLEZ, Luis y ESPINOZA, Óscar. *Calidad en la Educación Superior. Conceptos y modelos*. Chile, 2008

Guía para la evaluación y mejora de la información en organizaciones no lucrativas. Edit. Edefundazioa. 2012 Gobierno Vasco, España.

MARCHESI, Álvaro. Secretario General de la OEI. Las Metas Educativas 2021. Un proyecto iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios. Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad. v. 4 n. 12 Ciudad Autónoma de Buenos Aires ene. /abr. 2009

MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos*. Edit. Alfaomega. Colombia, 2001

MUNICIO, Pedro. *Herramientas para la Evaluación de la Calidad*, Ed. PRAXIS España. Septiembre, 2003

PARRA, Patricia. Diseño de una metodología prospectiva aplicada en educación superior. Revista Edusfarm, No.1 México 2007

PEÑA, Pedro Pablo. *Universidad y Acreditación. Retos para el Tercer Milenio*. Edit. Kimpres Ltda. Colombia, 1997

Plan estratégico de Desarrollo 2007-2016 “*saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para el Desarrollo Humano y Social*”

ROYERO, Jaim. *Contexto Mundial sobre Evaluación en las Instituciones de Educación Superior*. OEI-revista Iberoamericana de Educación. Venezuela, 2004

ROSEMBLIT, Sarah. *Tendencias de la Educación Superior en el contexto internacional*. Foro de Gestión educativa en Educación Superior. Boletín informativo No 9 Bogotá, 2007

RUBIO, Antonio. *Universidades Corporativas*. LID Editorial. España, 2011

TUNNERMANN, Carlos. *Conferencia Mundial sobre la Educación superior. 2009: La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Sede UNESCO, 2009

VIDAL, María. *Gestión Educativa*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba 2008

http://sgral.udistrital.edu.co/xdata/csu/acu_1997-003.pdf

<http://www.thedialogue.org/PublicationFiles/PREAL%2010-Spanish.pdf>

<http://www.rieoei.org/deloslectores/334royero.pdf><http://vocesysilencios.uniandes.edu.co/index.php/vys/article/viewFile/52/83>