



Guía de Autoevaluación de la Oferta en Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia



Ministerio de
Educación Nacional
República de Colombia



Libertad y Orden

**Prosperidad
para todos**



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

María Fernanda Campo Saavedra

Ministra de Educación Nacional

Javier Botero Álvarez

Vice Ministro de Educación Superior

Natalia Ruíz Rodgers.

Directora de Fomento a la Educación Superior

Remberto Jesús de la Hoz Reyes

Subdirector de apoyo a la gestión de las IES.

Marisol Forero Cárdenas

Coordinadora Grupo de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica

Janeth Cristina García Ramírez

Asesora Técnica y Metodológica proyecto Autoevaluación de alianzas estratégicas, planes de mejoramiento con referentes de talla mundial y réplica nacional del proyecto FETT.



ING INGENIERÍA S.A.

Germán Alberto Bula Escobar

Director del proyecto Autoevaluación de Alianzas Estratégicas, planes de mejoramiento con referentes de talla mundial y réplica nacional del proyecto FETT.

Título del Libro: Guía de Autoevaluación de la Oferta en la Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia

ISBN 978-958-691-404-8

Luis Alberto Artunduaga Marles

María Eugenia Escobar de Sierra

Jaime Alberto Osorio Sandoval

José María Leyton Gallego

Consultores Sénior

No. de ejemplares 1000

Impresión: Qualité

Ligia Urbina

Diseño y Preparación de Textos

Rosa Angélica Nieto Rubio

Diagramación

Fotografía Portada:

Banco de imágenes Ministerio de Educación Nacional

Contenido

I. Introducción	... 5
II. Carácter, líneas de acción y enfoques de la guía.	... 8
III. Diagrama de los sistemas objeto de autoevaluación	... 13
IV. Mapa general del proceso de autoevaluación-mejoramiento	... 15
1. Estructura del proceso de Autoevaluación de las Alianzas Estratégicas y de los Programas del Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia	... 16
1.1 Dominios de la autoevaluación	
1.2 Método para diligenciar los instrumentos de autoevaluación –matrices-	
1.3 Autoevaluar el Programa	... 18
1.3.1 Momentos del proceso	
1.3.2 Componentes centrales	
1.3.3 Actores del proceso de autoevaluación del programa	
1.3.4 Agrupación y descripción de los componentes centrales	... 19
1.3.5 Instrumentos de Autoevaluación –Matrices-	... 22
1.4 Autoevaluar La Alianza con relación al Programa	... 28
1.4.1 Metodología sugerida	
1.4.2 Instrumentos para autoevaluar la Alianza con relación al programa o programas	... 29
2 El Plan de Mejoramiento	... 39
3 Guía para formular el Plan de Mejoramiento	... 41
3.1 Identificación y caracterización de las necesidades de mejoramiento	... 42
3.2 Formulación de las Acciones de Mejoramiento	
3.3 Programación de las Acciones de Mejoramiento	
3.4 Toma de decisiones: Establecimiento de Prioridades y formulación del Plan de Mejoramiento	... 44
3.5 Diseño de la estrategia de monitoreo y seguimiento	... 45
4 Bibliografía	... 46
5 Citas	... 48
6 Anexos	... 50

*Y uno aprende después de un tiempo,
uno aprende
...(…)...*

y uno empieza a aceptar sus derrotas con la cabeza alta y los ojos abiertos y uno aprende a construir todos sus caminos en el hoy, porque el terreno de mañana es demasiado inseguro para planes...

*y los futuros tienen una forma de caerse en la mitad.
Y después de un tiempo uno aprende que si es demasiado,
hasta el calorcito del sol quema.
...(…)...*

*y uno aprende y aprende...
y con cada día uno aprende.*

Jorge Luis Borges

Las Alianzas Estratégicas para el Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica, Alianzas FETT, han contribuido a ampliar la oferta técnica profesional y tecnológica en el país, mediante el diseño de programas de formación que responden a las necesidades identificadas por el sector educativo, el sector productivo y las autoridades de gobierno locales, que han sido hasta hoy sus actores principales. Esta estrategia tiene como objetivo extender cobertura con calidad y pertinencia.

Sostenibilidad y réplica

La sostenibilidad y la réplica de la experiencia de Alianzas Estratégicas son asunto de fundamental importancia y están ligadas a la práctica de políticas de calidad tanto como a la promoción del posicionamiento cultural y social de los niveles de educación técnico profesional y tecnológico. Por esta razón se realizó el ejercicio de consultoría que dio origen a la presente guía, y que tuvo como propósitos: A) apoyar a las alianzas en la construcción de cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo, B) aprovechar las buenas prácticas de experiencias vividas y C) aportar nuevas enseñanzas al diseño de futuros programas de Alianzas Estratégicas dirigidos a sectores y regiones que no han participado hasta ahora de este proceso innovador.

La articulación con la educación media fue identificada como una buena práctica de señalada importancia durante el ejercicio mencionado a pesar de no formar parte del objeto del mismo, hecho que destaca aún más su importancia. Abrir las oportunidades a la educación técnica y tecnológica desde la educación básica no sólo genera espacios concretos de articulación, sino que tiene efectos positivos sobre el entusiasmo del estudiantado y de su familia en relación con la ruta académica por venir, y por ende sobre el enraizamiento y el posicionamiento de esos niveles de educación en la cultura y en la sociedad locales.

Identidad y viabilidad de las alianzas

Uno de los desafíos cruciales en relación con las buscadas sostenibilidad y réplica, es arraigar las alianzas en la cultura, lo que demanda identificar su ser, es decir, su identidad como sujetos sociales. A este respecto la propuesta consiste en superar cualquier visión meramente operacional de las alianzas –que las llevaría a ser de corto plazo-, y garantizar el que se las aborde como alianzas realmente estratégicas de manera que se garantice una perspectiva de largo plazo.

Por otra parte, autonomía, capacidad de adaptación y auto-referenciación son elementos centrales en relación con la existencia separada y la viabilidad de cualquier sistema - en este caso de las alianzas-. En este contexto la autonomía se entiende como la libertad para la toma de decisiones; la adaptación como capacidad para garantizar adecuadas respuestas de la Alianza en un entorno cambiante; y la auto-referenciación como el proceso con base en el cual cada parte, aliado o actor, adquiere consistencia o sentido en función de las otras partes. ¹

Autoevaluación

La autoevaluación se concibe como una herramienta que contribuye a asegurar que la identidad de cada alianza permanezca en el tiempo requerido por los contextos regionales y productivos; para ello ha de instaurarse un ejercicio permanente de auto-reflexión y autoconciencia de los aliados, en función

de sus alcances y limitaciones, mediado por metodologías e instrumentos que lo faciliten y ayuden a generar nuevos hábitos y costumbres.

Esas metodologías e instrumentos deben ser diseñados o adaptados según los diferentes contextos, tiempos y objetivos; en el terreno de la evaluación implican juicios de valoración y, por consiguiente, compensaciones y renunciaciones.

El punto de partida es la consideración de que en el centro de toda política de calidad se ubica la muy extendida formulación de observar, evaluar, diseñar e implementar, para recomenzar el ciclo con una nueva observación y evaluación de lo implementado hacia el mejoramiento del diseño, cuya implementación debería arrojar mejores resultados.

La autoevaluación referida a los programas del nivel Técnico Profesional y Tecnológico y las Alianzas del proyecto FETT, constituye una herramienta que, a través de la lectura de las acciones y las decisiones tomadas en el desarrollo de la alianza, lleva a los actores a identificar, comprender y valorar su estado actual y las posibilidades de mejoramiento dentro del marco de la relación Universidad – Empresa – Estado.

Para apoyar el desarrollo autónomo de un proceso de autoevaluación, se entrega la presente guía que ofrece los elementos básicos de orientación, las reflexiones, los lineamientos y los instrumentos necesarios en relación con el propósito de obtener de manera organizada, participativa y sistemática el mayor número posible de aportes de los actores respectivos, de cara a conseguir la mejora del modelo de gestión de las Alianzas FETT y de los programas por estas desarrollados.

El proceso auto-evaluativo se desarrolla a través de momentos que contribuyen a organizar el trabajo de observación, reflexión, debate y concreción de los análisis respectivos en las Alianzas y sus programas.

La observación sobre la experiencia de cada una de las Alianzas permitirá establecer comparaciones en-

tre el trayecto recorrido y los resultados, por un lado, y la línea base y referentes ideales de calidad, por el otro, todo en función del aprendizaje y las consecuentes posibilidades de mejoramiento.

Esta guía tiene como objetivo general servir de herramienta metodológica en los procesos de autoevaluación de las Alianzas que continuarán fortaleciendo programas de Educación Técnica Profesional y Tecnológica en el país.

A continuación se ofrecen las recomendaciones para la realización de un proceso adecuado de autoevaluación y de formulación de planes o acciones para el mejoramiento de la oferta.

Lineamientos de política y normativos

Como es natural, el lineamiento central que ha de tenerse en cuenta en torno al mejoramiento del papel de las alianzas estratégicas en el fortalecimiento de la educación técnica profesional y tecnológica está contenido en el documento de política del actual gobierno. Las Alianzas FETT iniciaron su ejecución como proyecto en diciembre de 2006 y fueron concebidas como una estrategia para acercar la empresa a la Educación Técnica Profesional y Tecnológica y fortalecer la calidad y pertinencia de los programas que se ofrecen en las Instituciones Educativas. La política educativa del nuevo gobierno “EDUCACIÓN DE CALIDAD, EL CAMINO PARA LA PROSPERIDAD”, con su subrayado énfasis en la calidad de la educación, resulta ser un espacio particularmente propicio para la expansión de dicha estrategia, en la medida en que contribuye a generar oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para el país. (Política Educativa, 2010) ²

En la textura de construir sobre lo construido y fortalecer la institucionalidad que en esta materia se ha venido estructurando, por parte del sector educativo, habrán de ser tenidos en cuenta otros instrumentos reguladores de la acción; al respecto, cabe mencionar los siguientes:

Los lineamientos de la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación-CONACES, para garantizar que los programas que se ofrecen en la educación superior (técnicos profesionales, tecnológicos, universitarios, especializaciones, maestrías y doctorados) cumplan con las condiciones mínimas de calidad.

Los objetivos del Sistema Integrado de Formación del Capital Humano, SIFCH³:

(i) Fortalecer capacidades en los docentes. (ii) Evaluar intervenciones destinadas a mejorar la calidad de la oferta educativa técnica y tecnológica. (iii) Apoyar el desarrollo de mecanismos que faciliten la articulación de la educación media con la formación para el trabajo y el mercado laboral y el emprendimiento.

Los lineamientos para autoevaluación de programas Técnicos y Tecnológicos del Consejo Nacional de Acreditación, los cuales se ofrecen como “una ayuda para hacer más explícitos aspectos como la planificación, la ejecución, la comprobación y la capacidad innovadora y transformadora de sus programas e instituciones”. Estos lineamientos apoyan la formación por competencias siempre y cuando “se tengan objetivos sociales, culturales, científicos, tecnológicos y ambientales” y “no se reduzcan las competencias de formación profesional a las competencias laborales enfocadas al desempeño ocupacional pragmático.”

Los lineamientos curriculares para la formación por ciclos complementarios y secuenciales (propedéuticos) expedidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Los lineamientos contenidos en las disposiciones anteriores son eso: lineamientos. Los ejercicios de autoevaluación a que se refiere esta guía se inscriben en la perspectiva de madurez creciente del sistema, en que la idea de autocontrol es eje vertebral de las políticas de calidad de las organizaciones.



II. Carácter, líneas de acción y enfoques de la guía.

Carácter de la guía

Esta guía se construyó a partir de un conjunto de referentes que fueron ajustados en un ejercicio en el que participaron 16 alianzas FETT relacionadas con cuatro sectores de talla mundial (Turismo, petroquímica, agroindustria y telecomunicaciones); sintetiza aprendizajes y reflexiones, y se constituye en una herramienta de referencia, adaptable a las necesidades particulares de cada alianza.

Otros referentes se encuentran en el marco normativo del Sistema de Calidad para la Educación Superior: el decreto 1295 de 2010, por el cual se reglamentan el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, en desarrollo del marco legal que se remonta a la ley 30 de 1992, habla de la exigencia relativa a la autoevaluación como una condición de calidad que consiste en “La existencia o promoción de una cultura de autoevaluación que tenga en cuenta el diseño y aplicación de políticas que involucren a los distintos miembros de la comunidad académica, y pueda ser verificable a través de evidencias e indicadores de resultado. La autoevaluación abarcará las distintas condiciones de calidad, los resultados que ha obtenido en matrícula, permanencia y grado, al igual que el efecto de las estrategias aplicadas para mejorar los resultados en los exámenes de calidad para la educación superior”⁴

Bien sea para renovación de registro, o porque en perspectiva esos programas podrán cursar acreditación voluntaria o someterse a la verificación académica externa de estándares de calidad, debe esperarse que las Instituciones de Educación Superior intensifiquen la práctica de la autoevaluación.

Por otra parte es evidente la tendencia de las IES de tomar en cuenta algún referente internacional al mo-

mento de estructurar sus programas. De hecho esa fue una exigencia hecha para acceder a las bolsas concursables que dieron origen a las alianzas. En teoría, autoevaluación y referente internacional son parte vívida de los programas desarrollados por las alianzas y lo deberán ser de las que en adelante se constituyan.

La Educación Superior en general y la Técnica profesional y Tecnológica en particular requieren una mejor integración con el sector productivo, relación que se plantea como factor por dinamizar en el mundo académico y gubernamental y a la que se nombra como “relación universidad-empresa-estado”.

En desarrollo de la mencionada relación se deben tomar en cuenta de manera balanceada las necesidades de oferta, de cobertura, del sector productivo, de los egresados, del desarrollo regional y nacional, los avances en ciencia y tecnología, y los avances en la práctica formativa fundamentada. Es importante reiterar que el propósito del ejercicio de autoevaluación para el que ha de servir esta guía es el enriquecimiento de la experiencia de alianzas del proyecto FETT y el fortalecimiento de los programas respectivos. No se trata de acreditación de alta calidad. Busca sí estimular sectores productivos con potencialidad para ser de talla mundial, teniendo en cuenta las definiciones del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de la Agenda de Competitividad. A su vez, las autoevaluaciones de las alianzas y de lo pertinente en cuanto a los programas académicos por ellas impulsados, constituyen la base de fundamentación para las modificaciones que hayan de introducirse a esa estrategia.

Con base en lo anteriormente planteado se han definido, para esta guía, las siguientes características:

De aprendizaje: aunque esta guía registra elementos abordados por el SISTEMA INTEGRADO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR, maneja el concepto de autoevaluación como una herramienta de aprendizaje y no de calificación.

De base: es un punto de partida que puede asociarse a otros sistemas más avanzados empleados por las IES y las alianzas en sus prácticas de autoevaluación.

De referencia: puede ser usada como referencia para validar o ajustar los instrumentos en uso por parte de la alianza y la IES.

Líneas de acción

Tomando lo más relevante de los anteriores elementos reguladores, se construye una propuesta de lineamientos de autoevaluación y mejoramiento para las Alianzas FETT, en la que se definen tres líneas de acción que han de reflejarse en los resultados y hacerse visibles mediante el ejercicio de autoevaluación. Estas líneas de acción son:

- Fomentar la formación técnica profesional y tecnológica en campos tecnológicos relacionados con sectores estratégicos.
- Contribuir a la competitividad de las regiones con base en la idoneidad del talento humano local, regional y nacional.
- Promover la internacionalización de la educación en todos los niveles (movilidad de estudiantes y docentes, currículos, reconocimiento de títulos y acreditación).

Una recomendación especial para el caso colombiano: la clase mundial

Una IES para ser viable debe lidiar con su entorno que en virtud de la revolución informática y la globalización ya no se refiere exclusivamente a la proximidad geográfica. Todo programa académico puede y debe tener el nivel internacional como referencia para efectos de fijar sus metas y elaborar planes de mejoramiento. De acuerdo con sus circunstancias, cada Alianza, Institución de Educación Superior y programa definen su manera de referenciarse internacionalmente, lo que puede ir desde una actitud endogámica o despreocupada, o la simple disposición de un mecanismo inteligente encargado de observar el “afuera y mañana”, hasta formas elevadas de alianza estratégica con instituciones de punta. (El anexo 1 señala algunas metodologías y herramientas útiles para mirar el “afuera y mañana”

Jamil Salmi ⁵, al señalar que la expresión Universidad de clase mundial (WCU) ha devenido en un eslogan crucial para competir en el mercado del conocimiento avanzado, sostiene:

- Las universidades de clase mundial se reconocen porque producen graduados bien calificados que son destinatarios de alta demanda en el mercado de trabajo, investigaciones publicadas en las más altas revistas científicas, y contribuciones a la innovación tecnológica a través de patentes y licencias.
- Construir universidades de clase mundial requiere una política pública favorable así como iniciativa y soporte públicos directos. Debe articularse con la estrategia de desarrollo socioeconómico, con las reformas del conjunto de la educación y con el desarrollo de una gama de instituciones para construir un sistema integrado de enseñanza, investigación y orientación hacia la tecnología.

Contar en el país con Universidades de clase mundial es por supuesto un objetivo deseable. Sin embargo, la cuestión concreta en el caso colombiano se refiere a impulsar crecientemente programas cuyo nivel de calidad los coloque en el rango de oferta internacional de alto estándar. La estrategia FETT debe conducir al desarrollo de instituciones empeñadas en procesos de mejoramiento continuo, que propicien la aparición de centros de excelencia en determinados campos, favorables a la construcción de ventajas competitivas. Por lo tanto es válido tener como paradigma instituciones y programas que alcanzan el nivel de clase mundial y que son tensores del mejoramiento de la calidad de los programas técnicos y tecnológicos.

La afirmación de Salmi en el sentido de que “Las Universidades que aspiran a mejores resultados se comprometen en una evaluación objetiva de sus fortalezas y áreas de mejoramiento, establecen nuevas metas, y diseñan e implementan un plan de renovación que pueda llevar al mejoramiento del desempeño” coincide con el ejercicio de autoevaluación de que trata la presente guía.

Desde la endogamia no es factible alcanzar estándares internacionales que faciliten la movilidad estudiantil, la doble titulación o la certificación de competencias. Se requieren acciones prácticas de internacionalización como punto focal de los esfuerzos de mejoramiento. El contacto con el medio internacional resulta útil al mejoramiento de la calidad; el aprendizaje cruzado y en red de la innovación pedagógica, opera como un mecanismo de contagio y redundancia en la elevación de los niveles de desempeño de quienes participan del intercambio. En esta textura, los procesos de internacionalización podrían contemplar entre otros los siguientes propósitos:

- Establecimiento de tensores para el mejoramiento de calidad.
- Atracción de docentes y estudiantes del exterior.
- Posicionamiento de egresados en el mundo del trabajo.
- Posicionamiento de egresados para continuación de la cadena de formación.
- Atracción de entidades públicas y privadas para financiamiento directo o para convenios de extensión.
- Posicionamiento en las redes de investigación.
- Contribución a la internacionalización y modernización del sector productivo local.
- Contribución a la modernización de las metas gubernamentales de desarrollo.
- Atracción de inversión internacional con base en la oferta local de talento.
- Producción científica (investigación básica, patentes, registros de propiedad intelectual).

Enfoques

Para fundamentar conceptualmente la autoevaluación de las Alianzas FETT, a continuación se reseñan cuatro enfoques, seleccionados de entre los varios disponibles para tales efectos:

El enfoque de la cultura del trabajo colegiado o de la generación y fomento de expresiones de consulta, reflexión, análisis, concertación y vínculos entre las Instituciones Aliadas (Universidad-Empresa-Estado), las que hacen viable el acceso a la educación y la ampliación de cobertura en ciudades y regiones. De igual manera, dichas expresiones de cultura, dan lugar a ambientes propicios para la in-

vestigación y desarrollo de propuestas tecnológicas y pedagógicas innovadoras que fortalecen el proceso educativo. (Consideraciones para el trabajo colegiado. DGB, México, 2009) ⁶

El enfoque de la cultura de autoevaluación que va consolidándose entre los Aliados (IES-Empresa-Estado) y que deja saldos de valor agregado, que evidencian la Calidad de la Educación en aspectos tales como: gusto por estudiar; satisfacción por invertir y permanecer en la educación; aprendizajes pertinentes y significativos que se aprecian por sus frutos y aumentan la probabilidad de empleo digno. (Vasco, 2006) ⁷

El enfoque de la cultura del aprendizaje y la competitividad

“la única fuente de ventaja competitiva sostenida de una organización es su capacidad para aprender más pronto que la competencia”. Peter Senge.

Para lograr una cultura organizacional favorable al aprendizaje, Rey Reitero propone, lo que él mismo denomina “Cuatro sencillas reglas” ⁸:

Una: Cometer errores.

“las equivocaciones no son fracasos sino etapas del proceso de aprendizaje”

“Una de las mayores barreras del aprendizaje radica en la dificultad de “desaprender” lo aprendido”

Dos: Copiar

El trabajo en equipo, la vigilancia tecnológica y el benchmarking son herramientas básicas de competitividad, lo que significa compartir conocimientos y experiencias, aprender y mejorar juntos día a día.

Tres: Preguntar

Requisito esencial para desarrollar nuestro potencial intelectual.

Preguntar favorece un clima de confianza, mejora

la relación con nuestros colaboradores y ayuda a mantener una actitud abierta y constructiva.

Cuatro: Divertirse

Generar condiciones para potenciar la autoestima, el espíritu de pertenencia y las oportunidades de autorrealización.

Generar satisfacción y gusto por hacer las cosas. Disfrutar.

El enfoque de la organización como red conversacional. La dimensión comunicacional de la Alianza se manifiesta en su accionar cotidiano e incide en su efectividad; en consecuencia es necesario observar las redes de conversaciones que la constituyen. Se precisa, en este sentido, dar énfasis al enfoque conversacional para el ejercicio de autoevaluación. De Oscar Anzorena son útiles los siguientes aportes:

“Si reflexionamos acerca de cómo se expresa la cultura de una organización, veremos que la misma cobra existencia en las narrativas que sus integrantes hacen acerca de su historia, sus hábitos de comportamiento, sus valores, sus costumbres y maneras de hacer las cosas.

Si queremos averiguar cuál es el clima laboral de una organización, tendremos que observar qué es lo que dicen y qué es lo que callan los integrantes de la misma, si mantienen conversaciones de posibilidad o de resignación, de motivación o de descompromiso, de temor o de confianza, de optimismo o de preocupación.

Es decir, si se analiza cualquier tipo de organización en sus más diversas dimensiones, se llega al entendimiento de que si queremos comprender el “alma” de una organización, no hay otro lugar que nos dé una mayor profundidad de mirada que el observar el tipo de conversaciones que mantienen en su seno. Esta comprensión nos abre la puerta para avanzar en el análisis de las competencias que nos demanda actuar con efectividad en estas redes conversacionales que viabilizan el accionar organizacional” ⁹

Abordar las Alianzas, con fines de autoevaluación, desde el enfoque de las conversaciones entre sus actores y beneficiarios, implica observar la manera en que se generan vínculos de compromisos de acción por cumplir entre los mismos. El circuito virtuoso de cumplimiento de compromisos asume la siguiente forma:

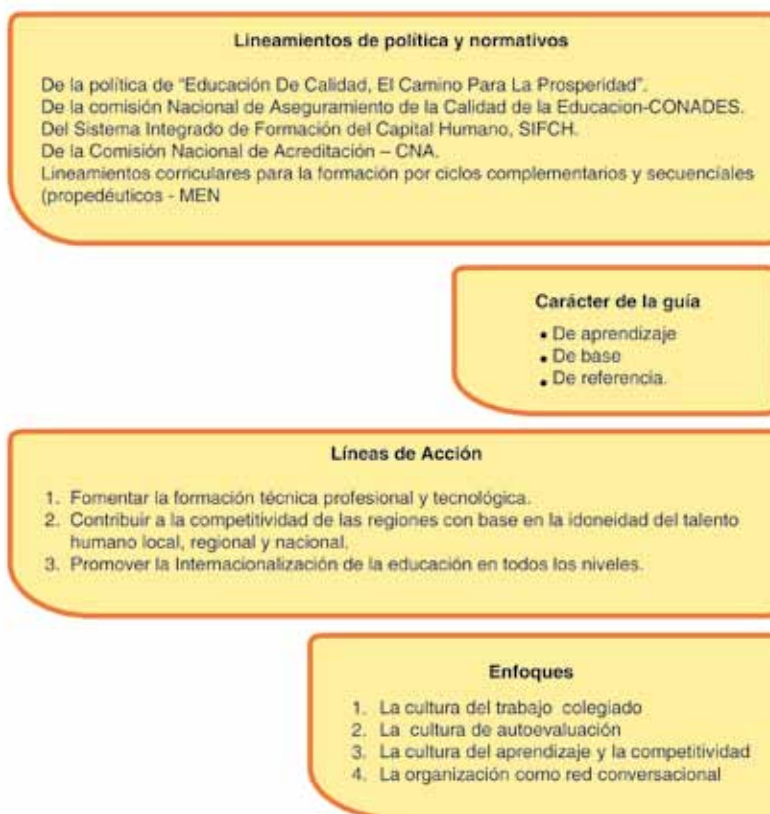
1. “**A**” formula un **pedido** a “**B**”
2. “**A**” y “**B**” especifican las **condiciones de satisfacción** como parte del ejercicio de aceptación del pedido formulado.
3. “**B**” **ejecuta** la acción aceptada.
4. “**A**” declara su **satisfacción**.¹⁰

Este proceso conversacional, naturalmente, puede ser iniciado cuando “**B**” hace una oferta a “**A**”; en lo demás, sigue igual: **aceptación** con especificación de las **condiciones de satisfacción**; **ejecución**; declaración de **satisfacción**.

Por el contrario, si no se llega a la declaración de satisfacción, estaremos ante un **quiebre conversacional**, que puede haber sido originado en la formulación del pedido u oferta, en la especificación de las condiciones de satisfacción, o en la ejecución.

Autoevaluar los programas y las Alianzas “como redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje”¹¹ tiene, pues, un indudable potencial de cara al mejoramiento.

Gráfica No. 1.
Síntesis de los elementos introductorios
al proceso de autoevaluación de las alianzas FEET



III. Diagrama de los sistemas objeto de autoevaluación

Para efectos de observar gráficamente los distintos dominios objeto de autoevaluación, constituidos por tres niveles de observación y de aprendizaje, el siguiente “Diagrama del sistema de autoevaluación” se integra a partir de las relaciones que giran alrededor de las alianzas FETT”.

1. El sistema continente en el que los demás subsistemas están contenidos está constituido por las relaciones Universidad- Empresa-Estado.

Este sistema se beneficia en la medida en que los formuladores de política pública, a propósito de la estrategia de alianzas FETT, pueden utilizar aprendizajes surgidos de la autoevaluación. Ver gráfico No. 2

2. El sistema en foco, contenido en el anterior, está configurado por las alianzas FETT (léase por la alianza FETT específica).

Este sistema es la creatura alrededor de la cual gira la estrategia. Cada alianza toma las decisiones correspondientes con base en los aprendizajes obtenidos del ejercicio de autoevaluación.

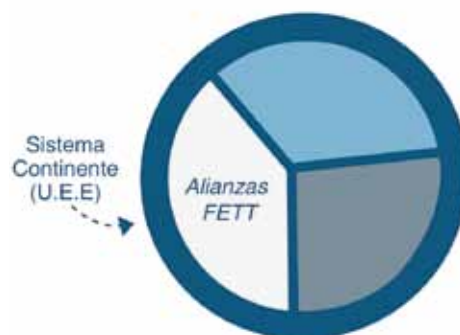
Si “sacamos” o desdoblamos la alianza FETT específica el diagrama queda así: Ver gráfico No. 3

3. El sistema Contenido lo integran los programas, punto de encuentro alrededor del cual se expresan los compromisos y los objetivos que dan cuerpo, sentido y dirección a la alianza ¹².

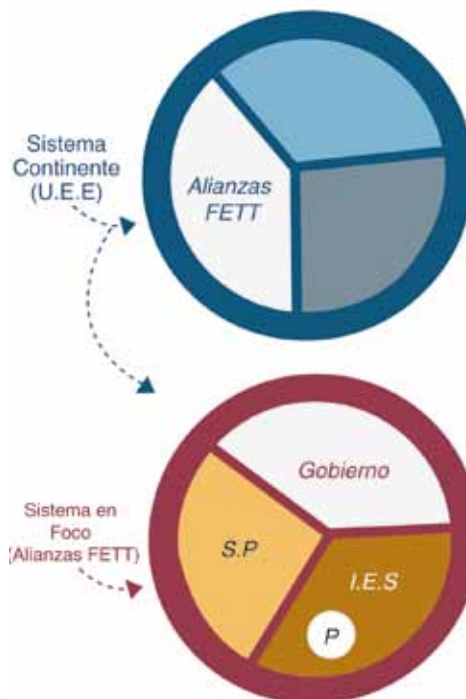
Usando el mismo mecanismo de “sacar” O DESDOBLAR los programas, el diagrama resultante es el siguiente: Ver gráfica No. 4

El Programa (sus componentes centrales) y la Alianza FETT -que ofrece componentes de soporte general a los diferentes programas que apoya- serán los dominios relevantes para encauzar la autoevaluación.

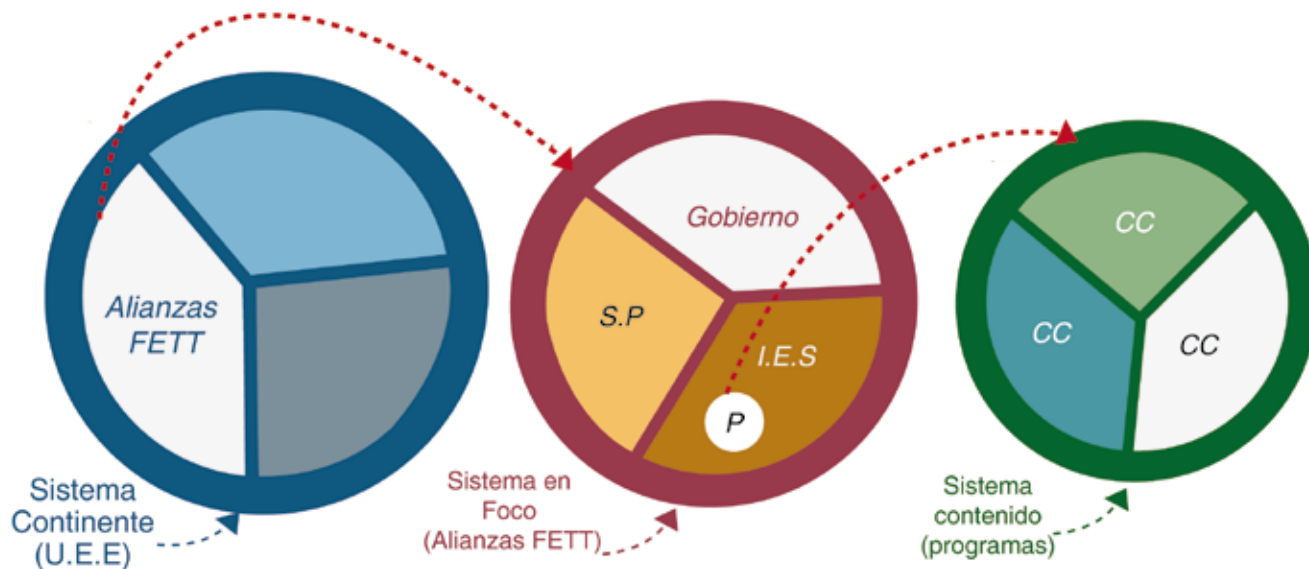
Gráfica No. 2
Sistema Continente de las relaciones Universidad- Empresa-Estado



Gráfica No. 3
Sistema Foco de las relaciones Universidad- Empresa-Estado



Gráfica No. 4
"Diagrama del sistema de autoevaluación"



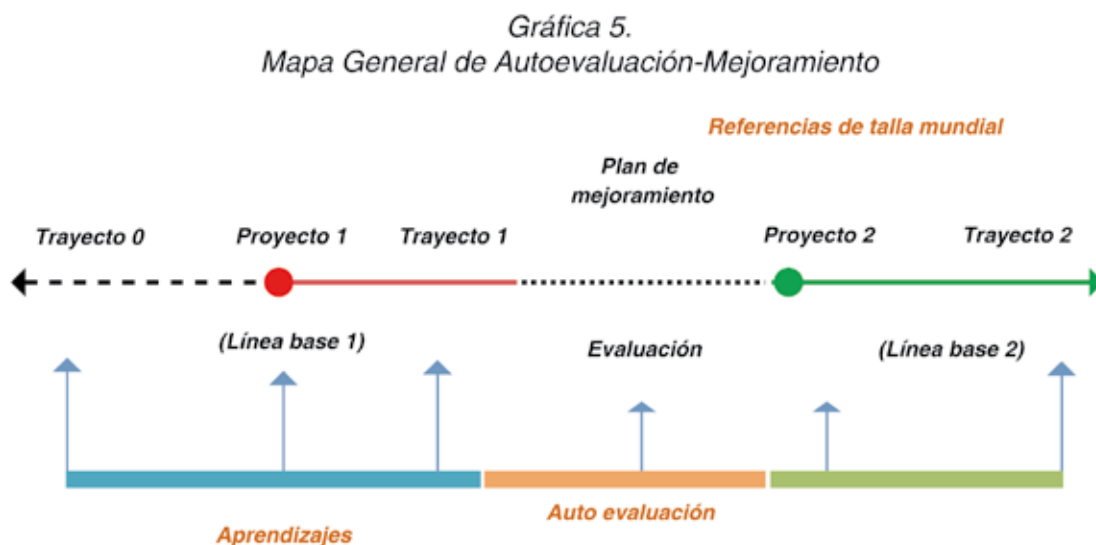
U.E.E: Universidad-Empresa-Estado **S.P:** Sector Producto **IES:** Instituciones de Educación Superior
P: Programas **CC:** Componentes Centrales



IV. Mapa general

del proceso de autoevaluación-mejoramiento

El proceso general de autoevaluación-mejoramiento se muestra en la gráfica siguiente.



De donde:

TRAYECTO 0: Corresponde al periodo anterior al proyecto FETT, durante el cual diversas acciones fueron ejecutadas en dirección a fortalecer la educación Técnica Profesional y Tecnológica y acercar entre sí al sector productivo, el Estado y las IES.

PROYECTO 1: Es el documento que contiene las necesidades identificadas, las propuestas, los objetivos, los criterios de selección de los aliados, y en fin la especificación de la Alianza y de los programas por autoevaluar.

LÍNEA BASE 1: son las condiciones de partida identificadas por los aliados:

- Externas: Entorno relevante al proyecto.
- Internas: Recursos y Competencias

TRAYECTO 1: Corresponde a la experiencia recorrida con base en el Proyecto 1.

PROYECTO 2: Es el documento que especifica las nuevas previsiones para la alianza y para los programas alrededor de los cuales se constituye e. Recoge el plan de mejoramiento y los aprendizajes que resultan de la autoevaluación del Proyecto 1-Trayecto 1. Este Proyecto 2 se puede expresar de dos maneras:

- Como la sumatoria del Proyecto 1 y su respectivo plan de mejoramiento.
- Como un nuevo proyecto que integra las modificaciones originadas en el ejercicio de autoevaluación-mejoramiento.

LÍNEA DE BASE 2: Son las nuevas condiciones de partida internas y externas identificadas a partir del ejercicio de autoevaluación-mejoramiento.

TRAYECTO 2: Corresponde a la experiencia por recorrer con base en el Proyecto 2.

1.

Estructura del proceso de Autoevaluación de las Alianzas Estratégicas Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica

El texto siguiente pone en evidencia las limitaciones de operar sobre la base de instructivos cerrados.

Instrucciones para subir una escalera

Nadie habrá dejado de observar que con frecuencia el suelo se pliega de manera tal que una parte sube en ángulo recto con el plano del suelo, y luego la parte siguiente se coloca paralela a este plano, para dar paso a una nueva perpendicular, conducta que se repite en espiral o en línea quebrada hasta alturas sumamente variables.

Agachándose y poniendo la mano izquierda en una de las partes verticales, y la derecha en la horizontal correspondiente, se está en posesión momentánea de un peldaño o escalón. Cada uno de estos peldaños, formados como se ve por dos elementos, se situó un tanto más arriba y adelante que el anterior, principio que da sentido a la escalera, ya que cualquiera otra combinación producirá formas quizá más bellas o pintorescas, pero incapaces de trasladar de una planta baja a un primer piso.

Las escaleras se suben de frente, pues hacia atrás o de costado resultan particularmente incómodas.

La actitud natural consiste en mantenerse de pie, los brazos colgando sin esfuerzo, la cabeza erguida aunque no tanto que los ojos dejen de ver los peldaños inmediatamente superiores al que se pisa, y respirando lenta y regularmente.

Alianzas Estratégicas y de los Programas del Educativa Profesional y Tecnológica en Colombia.

Para subir una escalera se comienza por levantar esa parte del cuerpo situada a la derecha abajo, envuelta casi siempre en cuero o gamuza, y que salvo excepciones cabe exactamente en el escalón.

Puesta en el primer peldaño dicha parte, que para abreviar llamaremos pie, se recoge la parte equivalente de la izquierda (también llamada pie, pero que no ha de confundirse con el pie antes citado), y llevándola a la altura del pie, se le hace seguir hasta colocarla en el segundo peldaño, con lo cual en éste descansará el pie, y en el primero descansará el pie. (Los primeros peldaños son siempre los más difíciles, hasta adquirir la coordinación necesaria.

La coincidencia de nombre entre el pie y el pie hace difícil la explicación.

Cuídese especialmente de no levantar al mismo tiempo el pie y el pie).

Llegando en esta forma al segundo peldaño, basta repetir alternadamente los movimientos hasta encontrarse con el final de la escalera. Se sale de ella fácilmente, con un ligero golpe de talón que la fija en su sitio, del que no se moverá hasta el momento del descenso.



1.1. Dominios de la autoevaluación

La autoevaluación de las Alianzas Estratégicas FETT se propone sobre dos dominios:

- El programa, en particular sus COMPONENTES CENTRALES:
 - Los “COMPONENTES CENTRALES”, como su nombre lo indica, se refieren a las variables con mayor poder motor y explicativo en relación con el éxito de la estrategia FETT y su objetivo general de transformar la educación técnica profesional y tecnológica, a través de programas desarrollados por ciclos secuenciales y complementarios (propedéuticos), por competencias y teniendo en cuenta referentes internacionales de alta calidad.
- La Alianza considerada en sí misma y con relación al Programa, a través de Los “COMPONENTES DE SOPORTE GENERALES”
 - Los “COMPONENTES DE SOPORTE GENERALES” se refieren al entramado organizacional de la alianza como estrategia para lograr la articulación con el sector productivo y el apoyo efectivo a los programas impulsados por ella y desarrollados por la IES respectiva.

1.2. Método para diligenciar los instrumentos de autoevaluación – matrices

Las matrices ofrecen la opción de valorar cada componente. La valoración informa sobre el peso o la calidad que el juicio de los observadores comprometidos en el ejercicio de autoevaluación adscribe a cada ítem de valoración en el componente. Se prevén tres categorías simples: 1, 3, 5, donde 5 es Alto, 3 es Medio y 1 es Bajo.

El rol de la valoración es sinóptico y práctico. Por un lado permite ver con rapidez el estado asignado a cada componente de manera que resulta sencillo extraer aquellos componentes respecto de los cuales hay que mantener el nivel, así como aquellos sobre los cuales resulta necesario poner especial atención. Desde el punto de vista de la cultura tradicional de evaluación, sin embargo, hay que advertir que la comodidad que genera este tipo de valoración discreta de tres niveles puede conducir a entender que la autoevaluación es calificatoria. En efecto no lo es, como ya se ha explicado, y en el caso de la valoración que se propone es fácil ver que sin una ponderación (asunto más propio de las evaluaciones calificatorias), la distinción 5, 3, 1, para alto, medio y bajo, no permite calificación alguna de los distintos subsistemas. Únicamente permite valorar el componente concreto de que se trata.

Las matrices presentan, igualmente, dos columnas de carácter reflexivo:

- La columna REFLEXIONES Y VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN abre el espacio para los comentarios pertinentes que deberán guardar coherencia con la valoración discreta.
- La columna RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS tiene el objeto de servir de enlace con el Plan de Mejoramiento. En ella se deberán consignar las ideas básicas de lo que podría llegar a ser la acción de solución al problema detectado, o la acción de mantenimiento del logro establecido, si ese fuera el caso.

La columna EVIDENCIAS recoge los resultados relevantes del proceso, observables, sea en docu-

mentos, fichas, encuestas, y que pueden replicarse en otras experiencias.

Una vez diligenciada la matriz, los actores partícipes en la autoevaluación podrán valerse de las alternativas que ofrecen herramientas digitales como Excel, Power Point, graficadores u otros, para representar los resultados y facilitar su socialización, así como el involucramiento de la comunidad educativa en los procesos y la cultura de mejoramiento continuo.

La gráfica a continuación describe el proceso lógico mediante el cual se obtienen las recomendaciones y sugerencias que serán el insumo clave del plan de mejoramiento:

Gráfica No. 6
Proceso de Análisis de información



Fuente: ING Ingeniería 2011

Las acciones de mejoramiento se refieren a necesidades detectadas en el ejercicio de autoevaluación. La columna de recomendaciones y sugerencias de la matriz de autoevaluación proviene de análisis hechos sobre ítems de valoración extraídos de evidencias relacionadas con los componentes respectivos.

1.3 Autoevaluar el Programa

1.3.1 Momentos del proceso



Fuente: ING Ingeniería 2011

En el anexo 2 se describen los momentos del proceso que se indican en la gráfica anterior. Los momentos 4, 5 y 6, como puede ser observado con facilidad, constituyen el ejercicio mismo de diligenciamiento de una cualquiera de las matrices. (Ver numeral 1.2)

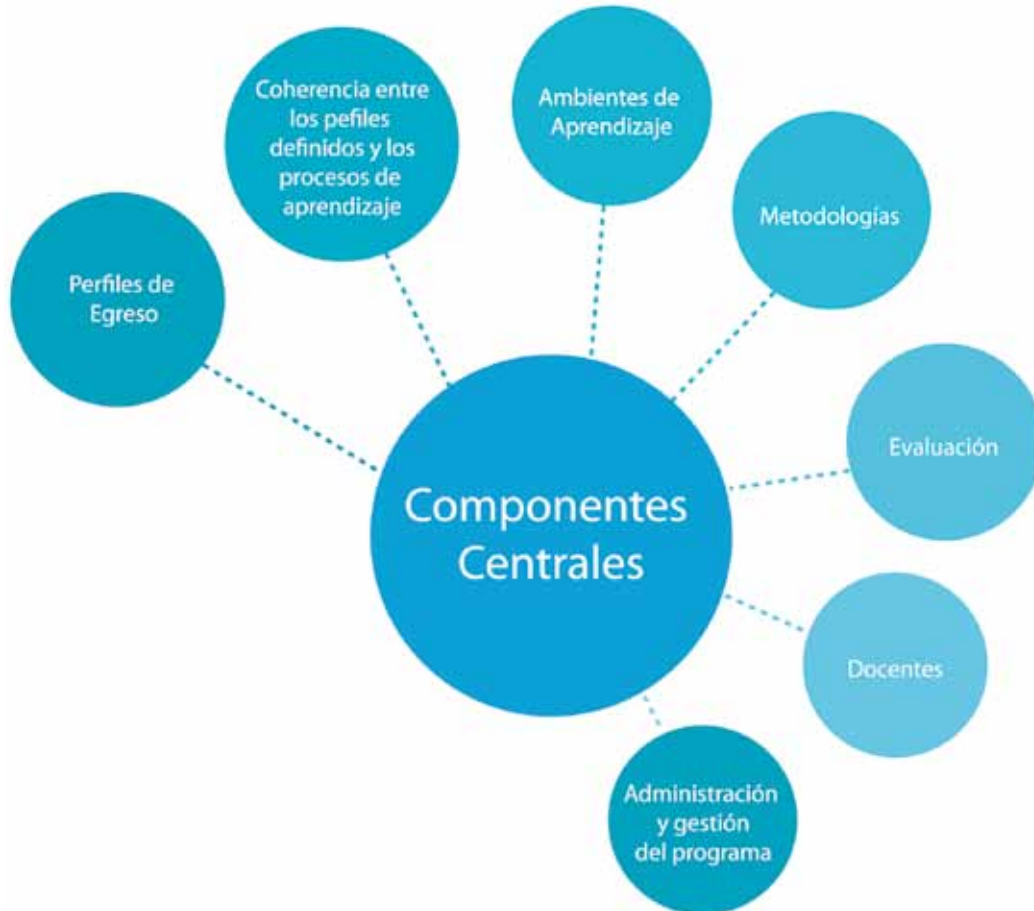
1.3.2 Componentes centrales

Por un lado la autoevaluación se enfoca en el programa, depositario de las intencionalidades y razón de ser de la Alianza. Para los efectos se reflexionará sobre los siete (7) componentes centrales que se identifican en la siguiente gráfica: Ver gráfica No. 8

1.3.3 Actores del proceso de autoevaluación del programa

Los actores del proceso de autoevaluación de los componentes centrales suelen ser los docentes y directivos docentes ligados al programa. No obstante lo ideal es la participación de los estudiantes, egresados y el sector productivo, en tanto aportan puntos de vista desde perspectivas que enriquecen el ejercicio. En ese sentido el ejercicio tiene similitud con los que están en uso como parte de los procesos direccionados por los documentos del CNA (Acreditación) y CONACES (Registro Calificado), y debe estar alineado con el proceso de autoevaluación de la institución.

Gráfica No. 8
Componentes Centrales



Por supuesto que, no obstante no ser actores principales en este dominio de la autoevaluación, los actores aliados (La IES, el gobierno y la Empresa) tienen importante influencia en su desempeño, en la medida del cumplimiento de los compromisos adquiridos y de su impacto, en desarrollo de la estrategia de Alianza. Lo propio ocurre con los lineamientos, la asesoría y el acompañamiento del gobierno desde el nivel central (MEN) y desde sus instancias regionales y locales.

Se anota por último, pero no por ello con menos énfasis, que el ejercicio al que se hace referencia se enriquece con el intercambio –cuando las circunstancias lo permiten- entre alianzas del mismo sector o de la misma región. La sustanciación misma

de estos intercambios evaluativos es, por supuesto, de entera iniciativa de las alianzas específicas y de conformidad con sus circunstancias particulares.

1.3.4. Agrupación y descripción de los componentes centrales

Los COMPONENTES CENTRALES se relacionan de manera estrecha con el proceso de aprendizaje y pueden ser agrupados así:

1. Los actores del proceso de aprendizaje
2. El proceso de Aprendizaje
3. La administración y gestión del programa.

Los actores del proceso de aprendizaje

Perfil de Egreso del Estudiante: serán objeto de autoevaluación las competencias por formar en el ámbito técnico-pedagógico de la Alianza. Este componente es definitivo y, de ser posible, deberá evaluarse en relación con el desempeño de los egresados en el sector productivo correspondiente.

Los Docentes: La autoevaluación enfocará las competencias del docente en su rol de orientador del aprendizaje de los contenidos teórico-prácticos del Programa objeto de la Alianza.

El Proceso de Aprendizaje

Coherencia entre los perfiles y los procesos de Aprendizaje: Tendrá como referente la malla curricular donde se han incorporado los elementos de las nuevas tecnologías y los componentes de emprendimiento, investigación e innovación con los cuales se forjan las competencias del estudiante. Ver gráfica No. 9

Ambientes de aprendizaje: Siendo los ambientes de aprendizaje los escenarios donde se prevé que ocurran las relaciones de trabajo formativo, se hace necesario observar cómo los laboratorios, aulas de tecnología, campos de práctica etc., facilitan el logro de los saberes o aprenderes como resultado del proceso de enseñanza aprendizaje.

Metodologías: Identificar las prácticas educativas desde la óptica de la pregunta clave de cómo enseñar con base en un currículo basado en competencias y dirigido al logro de los perfiles de egreso buscados. Implica contrastar las prácticas tradicionales con prácticas que integren conocimientos, involucren diversos niveles de investigación y estimulen la creatividad y la innovación.

Evaluación del aprendizaje: La evaluación es el acto de aprendizaje por excelencia; por consiguiente, es importante que su observación se haga con base en criterios claros: A) el de aprender, tanto de los logros como de los errores, retos y dificultades.

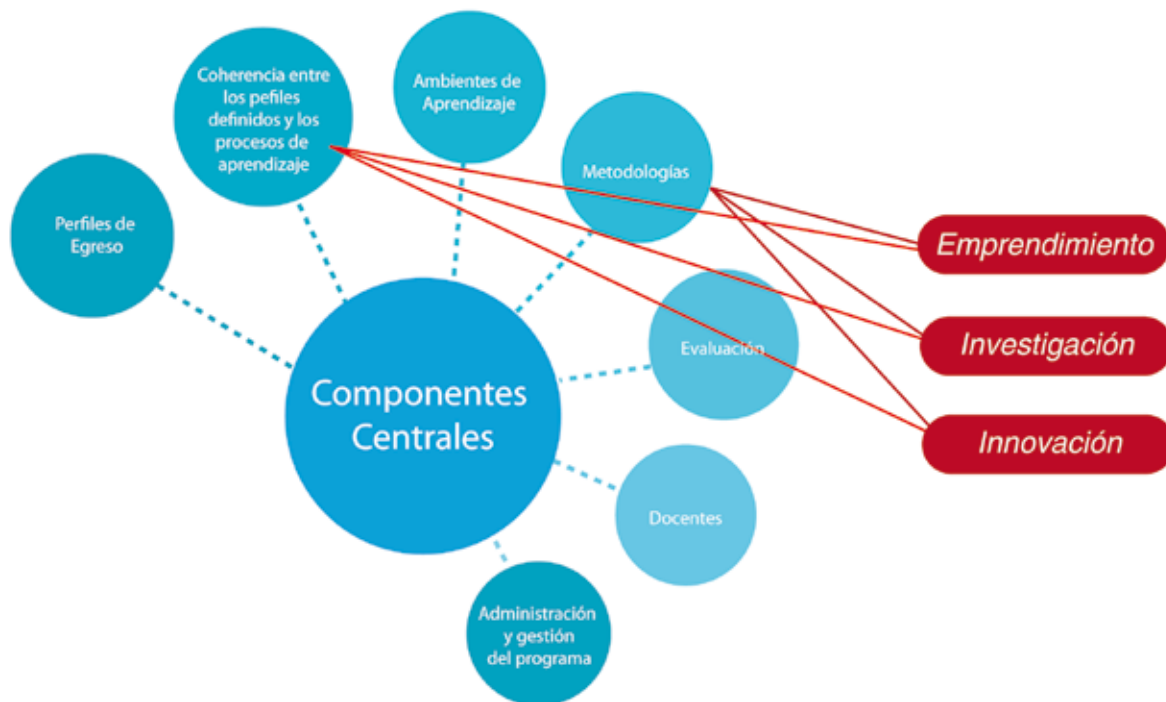
B), el de valoración de lo aprendido, y no de lo que falta por aprender; las brechas encontradas serán punto de partida para nuevos aprendizajes. C) el de consistencia con el enfoque pedagógico con el que se oriente la formación; por ejemplo aprendizaje significativo, constructivismo, formación por competencias, etc.

Los componentes de gestión académica y administrativa del programa

En cuanto a los componentes de gestión académica y administrativa del programa, la mirada autorreflexiva se enfoca al conjunto de procesos que apoyan al programa a fin de que este alcance los propósitos de formación y el logro los aprendizajes:

- La Organización: se observará su constitución y la consistencia entre los componentes de dirección, administración y liderazgo cuya confluencia en el programa permite su mejor desarrollo y el logro de sus propósitos formativos.
- La dirección:
 - Se observará cómo el programa fija políticas y consigue que sean claras para todos los actores y usuarios.
- La Administración de los procesos de formación:
 - Matrícula, seguimiento, evaluación, certificación.
 - Programación de trayectorias de formación con alternación de teoría y práctica.
 - Establecimiento de estrategias de movilización y fortalecimiento del talento humano que propicien crecimiento personal y colectivo.
 - Disposición oportuna del talento humano y de recursos necesarios (físicos y financieros) para la viabilidad de los enfoques e innovaciones propuestos.
 - Acompañamiento (coaching) en la puesta en marcha de las iniciativas educativas.
 - Indicadores de monitoreo y seguimiento.

Gráfica No. 9
Componentes Centrales



- El liderazgo:
 - La existencia de un equipo líder reconocido por su excelencia;
 - capaz de generar condiciones que favorezcan la calidad de los aprendizajes;
 - capaz de generar conciencia sobre el cambio a partir de las brechas entre los propósitos y los logros;
 - capaz de encauzar la mejora de los procesos educativos en los distintos ambientes de aprendizaje.

Para cerrar este apartado se propone retomar lo dicho en el numeral 1.2 Método para diligenciar los instrumentos de autoevaluación –matrices-, a propósito de la Gráfica No.6.

Las acciones de mejoramiento se refieren a necesidades detectadas en el ejercicio de autoevaluación. La columna de recomendaciones y sugerencias de la matriz de autoevaluación proviene de análisis hechos sobre ítems de valoración extraídos de evidencias relacionadas con los componentes respectivos.

1.3.5 Instrumentos de Autoevaluación – Matrices

Matriz No. 1-1
COMPONENTES CENTRALES: Los Actores del proceso de aprendizaje

Componente Central	Descripción	Ítems de valoración	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencia
			5	3	1			
Los Actores:								
1. El Estudiante: Perfil del egresado	Enunciado de las competencias que forjan al estudiante y se evidencian al finalizar un ciclo de formación.	Las competencias genéricas, laborales generales y específicas que se forjan en el campo de acción de la Alianza están claramente identificadas.						
		Los perfiles definidos y las competencias objeto de proceso de aprendizaje son coherentes.						
		La complejidad de las competencias se corresponde y diferencia el nivel de aprendizaje : técnico, profesional tecnológico.						
		Las competencias objeto de formación son las demandadas por el sector productivo.						
		Los conocimientos y la tecnología propuesta se corresponden con las competencias a forjar en el estudiante, según el ciclo de formación.						
		El egresado evidencia mejoramiento de sus condiciones de empleabilidad.						
2. El Docente: Perfil del profesional	Enunciado de las competencias que evidencian el docente para orientar el aprendizaje en los estudiantes del programa objeto de la Alianza.	El docente o los docentes vinculados a la Alianza son fortalecidos en sus competencias tecnológicas.						
		El docente o los docentes vinculados a la Alianza son fortalecidos en sus competencias pedagógicas y didácticas.						
		El docente o los docentes evidencian capacidades y actitudes para generar ambientes aptos para el aprendizaje. ("química" sinergia)						
		El modo de vinculación de los docentes en la planta de la IES garantiza su compromiso.						
		Los docentes tienen experiencia práctica en el dominio tecnológico de que se trata.						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Matriz No. 1-2
COMPONENTES CENTRALES: El Proceso de Aprendizaje

Componente Central	Descripción	Ítems de valoración	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencia
			5	3	1			
La coherencia entre los perfiles y los procesos de aprendizaje	Se observa en el Currículo, soporte de contenidos explícitos y ocultos que enmarcan el aprendizaje.	La Malla curricular se fortalece con la incorporación de elementos de las nuevas tecnologías.						
		Las nuevas tecnologías incorporadas trascienden por su carácter interdisciplinar, es decir se complementan y complementan aprendizajes para configurar desempeños competitivos.						
		Los elementos de tecnología se incorporan con carácter de integralidad, es decir, aportan a una formación integral. (formación de valores éticos, culturales, sociales)						
		La malla curricular integra componentes de fomento del espíritu empresarial y de desarrollo de emprendimientos.						
		La formación de competencias específicas se complementan con competencias laborales generales: (bilingüismo, manejo de información, uso de tecnologías de información, manejo de recursos)						
La Metodología	Arte de orientar aprendizajes Didáctica.	La forma de aprender las nuevas tecnologías genera innovaciones didácticas que despiertan el gusto por aprender y aplicar lo aprendido.						
		Las metodologías desarrolladas incorporan formas y gustos por aprender según condiciones locales o regionales.						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.--

Matriz No. 1-2
COMPONENTES CENTRALES: El Proceso de Aprendizaje

Componente Central	Descripción	Ítems de valoración	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencia
			5	3	1			
La Metodología	Arte de orientar aprendizajes Didáctica.	Las formas de orientar los aprendizajes combinan lo teórico y lo práctico en función de solucionar problemas de orden laboral, tecnológico , relacional.						
		La orientación del aprendizaje favorece el desarrollo de competencias de recursividad y adaptación(echar mano de lo que se tiene)						
Los Ambientes de Aprendizaje	Configuraciones y espacios temporales aptos para aprender.	La infraestructura , los equipos y los materiales para la formación, son dispuestos con la oportunidad y la calidad requeridas.						
		Además de los ambientes para aprender tradicionales, se exploran y apropian otros escenarios generar aprendizajes: los espacios de práctica en la empresa, parques tecnológicos , corredores turísticos...						
		Los escenarios para aprender disfrutan, además de clima o calor humano para el intercambio de saberes y la consolidación de equipos de trabajo colegiado.						
		La "Química " y la Sinergia actitudes humanad determinantes del clima apto para aprender...						
		La infraestructura , los equipos , los materiales cobran vitalidad por efecto de la química o vínculo actitudinal humano.						

Matriz No. 1-2
COMPONENTES CENTRALES: El Proceso de Aprendizaje

Componente Central	Descripción	Ítems de valoración	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencia
			5	3	1			
La evaluación del aprendizaje	Compendio de enfoques, estándares, indicadores e instrumentos.	La evaluación de los aprendizajes tiene como referente las competencias en sus elementos estructurales : conocimientos, campos de aplicación criterios de desempeño y resultados o evidencias....						
		Los indicadores de evaluación son conocidos por los estudiantes, previamente a su aplicación.						
		Los instrumentos de evaluación se diseñan y validan antes de su aplicación.						
		Se utilizan estándares de desempeño reconocidos y aceptados nacional e internacionalmente.						
Resultados del Aprendizaje en los estudiantes		Competencias formadas y/o fortalecidas acordes con tendencias.						
		Nuevos perfiles profesionales competitivos y demandados por las empresas y/o nichos de producción.						
		Condiciones mejoradas de empleabilidad y/o el emprendimiento , en los egresados , aptas para la movilidad socio-laboral en contextos nacionales e internacionales						
Resultados para la IES		Currículos fortalecidos con tecnologías que marcan tendencias mundiales.						
		Escenario de aprendizaje renovados por la tecnología y el avance de la didáctica.						

Matriz No. 1 - 3
COMPONENTES CENTRALES: La administración y gestión del programa.

Componente	Ítems de valoración	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
		5	3	1			
Dirección	Descripción						
	<i>El programa fija políticas consigue que sean claras para todos los actores y usuarios.</i>						
	<i>Los agentes educativos (directores, responsables, profesores personal no docente, familias) muestran interés e iniciativa en la mejora del Proyecto Educativo de la institución.</i>						
	<i>Existe un visión compartida de lo que es una buena práctica pedagógica.</i>						
	<i>La cultura organizacional en lo que respecta al programa favorece los ambientes de participación, autoevaluación y autorregulación.</i>						
Administración	<i>Los procesos administrativos son claros y corresponden a estándares de calidad.</i>						
	<i>La rendición de cuentas están establecida en el programa.</i>						
	<i>Las comunicaciones internas y externas son fluidas y con información de calidad.</i>						
	<i>Los recursos financieros se proveen en la cantidad requerida y oportunamente.</i>						
	<i>Los recursos físicos y el talento humano se proveen oportunamente , según las necesidades de programa y número de estudiantes.</i>						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Matriz No. 1 - 3
COMPONENTES CENTRALES: La administración y gestión del programa.

Componente	Ítems de valoración	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
		5	3	1			
	Descripción						
	<i>Se acompaña (coaching) la puesta en marcha de las iniciativas educativas.</i>						
	<i>Se establecen estrategias de movilización y fortalecimiento del talento humano, propiciando crecimiento personal y colectivo.</i>						
	<i>El programa, en su práctica concreta, posee características que inciden en la retención de estudiantes.</i>						
Liderazgo	<i>Las políticas educativas y administrativas de la IES favorecen el desarrollo del programa.</i>						
	<i>El liderazgo del personal de dirección están enfocados en la mejora de los procesos educativos en los distintos ambientes de aprendizaje.</i>						
	<i>La IES se posiciona en su área de influencia y aumenta su cobertura en los programas técnicos profesionales y tecnológicos.</i>						
	<i>Las condiciones de percepción social de la formación técnica profesional y tecnológica mejoran por los efectos del programa y de la Alianza.</i>						

1.4 Autoevaluar La Alianza con relación al Programa

El segundo dominio de la autoevaluación es la Alianza misma, a la cual se propone abordar en dos dimensiones:

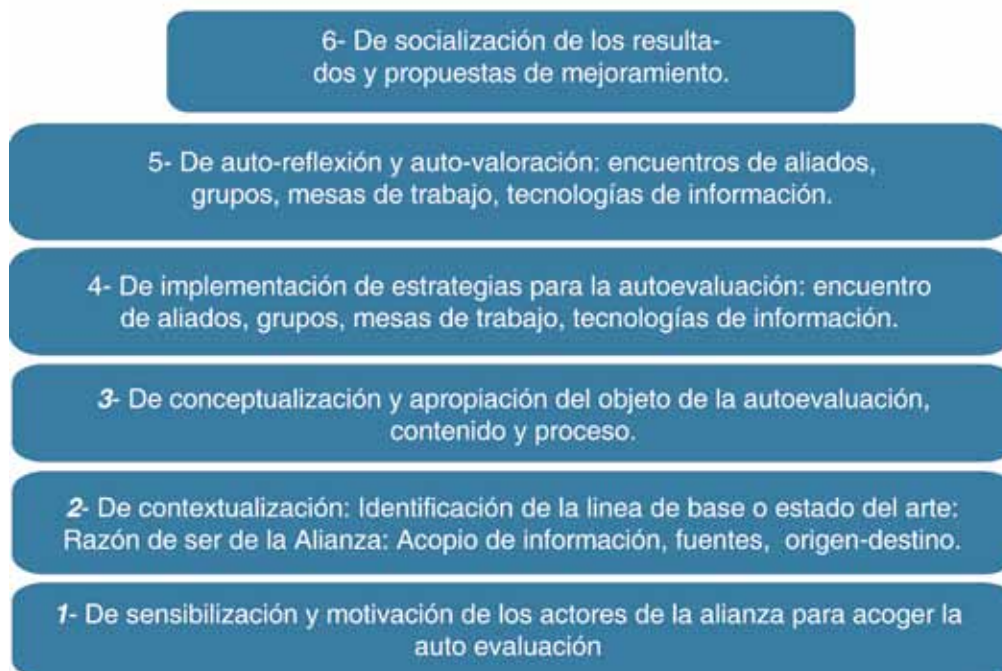
- En relación con los programas alrededor de los cuales se gestó, con el objeto de ver de qué manera la alianza contribuye con aquellos.
- En relación con sus condiciones generales de calidad y viabilidad.

Los actores de esta parte del ejercicio son por supuesto los miembros de la alianza, que se entiende sostienen una agenda periódica de reuniones de carácter operacional y directivo.

1.4.1 Metodología sugerida

Abordar el proceso de autoevaluación de la Alianza implica, en primer lugar, convocar, “sentar a la mesa”, propiciar el encuentro entre los aliados bajo la égida de una actitud de examen reflexivo que va más allá de la agenda periódica. Para este proceso se podrán seguir los pasos indicados en la gráfica.

Gráfica No. 10
Pasos para la Autoevaluación de la Alianza

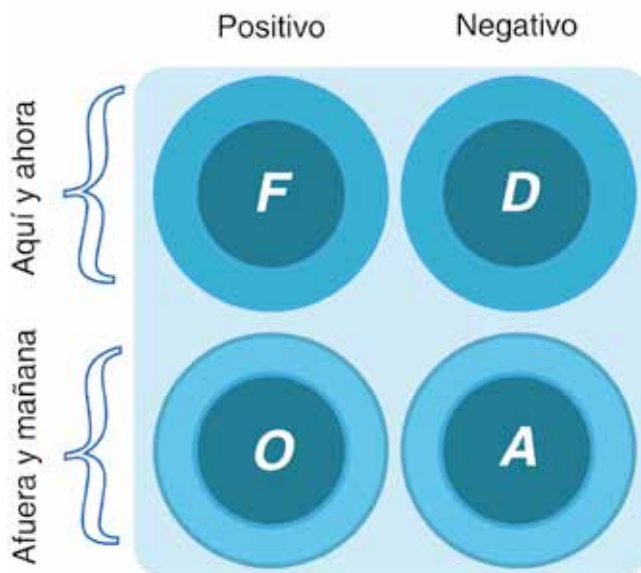


Fuente: ING Ingeniería 2011

Dada la heterogeneidad de los aliados se proponen los seis pasos contenidos en la gráfica anterior, los cuales guardan obvia similitud con los descritos para la autoevaluación de programas y no requieren mayor explicación.

Un factor crítico de este proceso es el paso 1, que implica lograr la motivación de los aliados. En este sentido se señala un ejercicio que ha resultado útil para efectos de introducir el ejercicio de autoevaluación de las Alianzas mismas, la conocida matriz FADO. Esta matriz se deriva de un ejercicio en el que las participantes vierten su conocimiento experiencial e intuitivo y en tal medida resulta adecuado para el paso de sensibilización y motivación. Por otra parte es usual encontrar que ejercicios del mismo tipo han sido hechos en el nivel de su propia institución por los integrantes de la alianza, lo que redundaría en que están preparados para efectuarlo en el nivel de la alianza como un todo. La gráfica siguiente la esboza de manera sintética:

Gráfica No. 11
Matriz FODA



De donde:

F = Fortalezas

Identificar las fortalezas (internas – Aquí/ahora) que puedan contribuir al desarrollo del componente respectivo.

A = Amenazas

Identificar las amenazas al programa (externas - Mañana/afuera) que pongan en riesgo el desarrollo del componente respectivo.

D = Debilidades

Identificar las debilidades (Internas - Aquí/ahora) que puedan impedir el desarrollo del componente respectivo.

O = Oportunidades

Identificar las oportunidades al programa (externas Mañana/afuera) que favorezcan el desarrollo del componente respectivo.

Los resultados de la matriz FADO son un insumo para el ejercicio de diligenciamiento de las matrices de autoevaluación, las cuales deberán recoger las fortalezas y debilidades reportadas. Por su parte el plan de mejoramiento deberá tener en cuenta las aportaciones hechas sobre oportunidades (para aprovecharlas) y amenazas (para precaverlas).

1.4.2 Instrumentos para autoevaluar la Alianza con relación al programa o programas

En la INTRODUCCIÓN sostuvimos que era crucial “superar cualquier visión meramente operacional de las alianzas –que las llevaría a ser de corto plazo-, y garantizar el que se las aborde como alianzas realmente estratégicas de manera que se garantice una perspectiva de largo plazo.” Las alianzas como toda organización pueden ser observadas desde tres niveles de gestión, a saber:

El nivel de gestión normativa: este nivel se extiende en el tiempo como que afecta a la naturaleza misma

del sistema; se ocupa de la filosofía, la dinámica y la estructura del sistema y de su cultura. Los indicadores que interesan en este nivel tienen que ver con el desarrollo y la viabilidad del sistema; depende de la cultura mayor –nacional-, y en tal sentido es meta sistémica. La postulación deseable, como diseño ideal, es que el país se proponga superar las tradicionales fracturas entre distintos sectores, y actúe en consecuencia.

El nivel de gestión estratégica: este nivel se ocupa del largo plazo –definido en cada organización según sus particularidades-; lidia con los problemas de los usuarios, las nuevas soluciones, la competitividad, el posicionamiento, la experiencia y los llamados factores críticos de éxito –FCE-. Los ítems de valoración se relacionan con los que se denomina cadena de valor potencial y cadena de valor extendida. El enfoque de las alianzas debe localizarse, al menos, en este nivel.

Nótese que una cultura mayor favorable a la superación de las fracturas favorece la estrategia de alianzas; al mismo tiempo, cada alianza hecha con perspectiva estratégica contribuye a la construcción de la mencionada cultura mayor deseable.

El nivel de gestión operacional: este es el nivel del aquí y el ahora; se ocupa –dependiendo de la organización de que se trate-, de asuntos como ejecución presupuestal, estado de la opinión pública, matrículas, número y clase de programas en oferta, deserción, ventas y costos, ingresos y gastos. Sus indicadores son muy concretos: cifras presupuestales, favorabilidad, número de estudiantes, ingresos, solvencia, liquidez, y otros del mismo tipo. Ver matriz No. 2-1

El llamado “Modelo de Saint Gallen” ilustra bien lo que aquí se plantea ¹³

Gráfica No. 12
Objetivos y variables de control en los diferentes niveles lógicos de gerencia (Schwaninger 1.990a)



Matriz No. 2-1
Autoevaluación de los factores de calidad y sostenibilidad de la Alianza

Factores de calidad	Descripción	Valoración*			Reflexiones y valoración	Recomendaciones y sugerencias	Evidencias
		5	3	1			
Intencionalidad	La Alianza tiene un propósito determinado y definido una línea de intervención previa en relación con el programas.						
Significación	La Alianza implica acciones con sentido para el estudiante, e involucra intereses presentes y futuros.						
Trascendencia	La Alianza establece nexos entre el Programa que se propone fortalecer y las características del entorno.						
Pertinencia	Las actividades de la Alianza responden a las necesidades del programa según la dinámica tecnológica.						
	La integración Empresa - Universidad aporta a la construcción y apropiación de la tecnología a los procesos productivos regionales.						
Consistencia	La Alianza articula , de manera intencional , los objetivos, intereses y capacidades de los aliados (U-E-E), en torno al programa.						
	El programa Fortalecido por la Alianza se corresponde con la filosofía de la IES.						
Eficacia	El desarrollo de las actividades del programa cuenta con indicadores de avances y logros definidos y monitoreados por la Alianza.						
	El programa o programas fortalecidos por la Alianza incrementan las posibilidades de empleo y/o emprendimiento, por parte de los egresados.						
	Los Aliados disponen los recursos comprometidos (financieros , de tecnología, de información) oportunamente y con la calidad requerida.						
Sostenibilidad	Se diseñan y proyectan estrategias y recursos para garantizar que el impacto de la alianza sobre el programa se mantenga en el tiempo.						
	Las tecnologías transferidas por la Alianza, al Programa, se corresponden con la línea de tendencias de desarrollo sostenible en las regiones						
	Los egresados de cohortes anteriores vuelven a la IES para actualizarse y/o transformar su perfil ocupacional, dadas las nuevas tecnologías y nuevas ocupaciones.						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Así pues, con la idea de forjar una perspectiva estratégica para la alianza, se abordarán los siguientes pasos, que entrañan condiciones necesarias para el éxito de los resultados:

Gráfica No. 13
Pasos para la Estructuración de la Alianza



Fuente: ING Ingeniería 2011

Acerca de los campos de complementariedad identificados para conformar la Alianza

Identificar los campos de complementariedad, significa tener insumos para proyectar objetivos que vislumbren el porqué y la trayectoria de la Alianza. El contenido de este segmento permite ayudar a precisar sobre qué posibilidades está proyectada la Alianza, quiénes son los aliados y qué valor o fuerza tienen los motivos que impulsan la dinámica de respuesta. Ver matriz No. 2-2

Acerca de objetivos para la Alianza.

Proyectar objetivos es mirar hacia el futuro y prever resultados e impactos. El contenido de esta tabla ayuda a precisar la trayectoria de la Alianza, para sincronizar el grado de interacción e integración de los Actores. Ver matriz No. 2-3

Acerca de la selección de Aliados

En la selección de los aliados reposa una de las claves de éxito. De esta decisión van a depender factores importantes como la sinergia, la química, la imagen y el posicionamiento de la Alianza; por consiguiente, los resultados. Ver matriz No. 2-4

Acerca Los Acuerdos Fundamentales

Confianza y Compromiso son factores determinantes de éxito en las alianzas estratégicas. El siguiente segmento señala algunos principios que han de estar contenidos en los acuerdos fundamentales, para facilitar su reconocimiento y valoración, así como el enfoque que debe aplicarse en casos de ajuste. Ver matriz No. 2-5

Acerca de la formalización de la Alianza

Los compromisos y trayectorias de la Alianza, bien pudieran quedar en la oralidad y en el ámbito de confianza que se genera entre los Aliados. Sin embargo, la construcción de cultura de autoevaluación, tanto como las necesidades prácticas, demanda registrar los acuerdos. Los siguientes criterios ayudan a visibilizar la calidad de los registros de formalización y los contenidos que le dan estructura a la alianza. Ver matriz No. 2-6

Matriz No. 2-2
Los campos de complementariedad ¹⁴

No.	Campos identificados	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
		5	3	1			
1	<i>Aprendizaje y generación de conocimiento.</i>						
2	<i>Reconocimiento por liderazgo tecnológico de los egresados formados</i>						
3	<i>Reducción del riesgo asociado a la inversión en innovaciones tecnológicas. La alianza es forma de conseguir la tecnología que necesitan Empresa-IES.</i>						
4	<i>La realización del I+D+I conjunta.</i>						
5	<i>La fijación de estándares de formación de aceptación nacional e internacional</i>						
6	<i>Innovación tecnológica del Sectores estratégicos identificados para el desarrollo del País</i>						
7	<i>Protección de determinados sectores nacionales. La educación un medio de allegar innovaciones a la empresa y viceversa</i>						
8	<i>Fortalecimiento de la cultura organizativa y de gestión.</i>						
9	<i>Incremento en el grado de aprendizaje requerido para la empleabilidad y el emprendimiento de los beneficiarios</i>						
10	<i>Vigilancia tecnológica y Transferencia de conocimientos</i>						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Matriz No.2-3 Los Objetivos ¹⁵

No.	Objetivos	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
		5	3	1			
1	Alcanzar, a través de la Alianza, una ventaja competitiva para la empresa						
2	Fomentar, desde la IES, la innovación tecnológica del país.						
3	Proteger y hacer competitivos determinados sectores nacionales.						
4	Transferir conocimientos y tecnología a los currículos de las IES						
5	Posicionar la IES por su liderazgo tecnológico						
6	Proponer y realizar líneas de I+D+I						
7	Desarrollar nuevas didácticas para motivar el aprendizaje y la generación de conocimiento						
8	Establecer estándares de formación de aceptación nacional e internacional que coadyuven al desarrollo sectorial y a la empleabilidad						
9	Fortalecer la cultura organizativa y de gestión de la IES						
10	Incrementar la empleabilidad y/o el emprendimiento de los beneficiarios						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Matriz No. 2-4 La Selección de los Aliados ¹⁶

No.	Criterios de selección aplicados	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
		5	3	1			
1	La experiencia previa en alianzas y/o trabajo colegiado.						
2	El poder de negociación						
3	La capacidad para acoplarse tras objetivos estratégicos (encaje estratégico: Sinergia)						
4	La actitud o predisposición a entender las diferencias culturales de los socios (encaje cultural: Química)						
5	El potencial de compatibilidad corporativa y la similitud en enfoques y técnicas de dirección y gestión						
6	Posicionamiento en el conglomerado de empresas gremios u organizaciones afines, nacional e internacionalmente.						
7	Las capacidades en Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I						
8	El tipo y origen de la tecnología						
9	La imagen positiva transmitida por el aliado						
10	La posibilidad de armonizar capacidades especializadas con miras a la creación de nuevo conocimiento y a generar innovaciones.						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Matriz No. 2-5
Acuerdos fundamentales sobre los que se edifica la Alianza

No.	Asuntos para acordar	Descripción Indicativa	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
			5	3	1			
1	Visión compartida	La declaración de principios sobre los cuales se funda la Alianza existe y es compartida y aceptada por los diferentes Actores.						
2	Compromiso/ Sinergia	Es la persistencia manifiesta por los actores para lograr los objetivos propuestos						
3	"Química"	La Alianza potencia "lo humano" y es relevante por la calidad de las relaciones de trabajo, el compromiso y los valores agregados a la acción						
4	Confianza: ganar - ganar	Este principio se instaura y mantiene en la trayectoria estratégica y en las actuaciones operacionales de los aliados.						
5	Gestión/ Coordinación/ Consistencia	La administración de la alianza se soporta en instrumentos claros de gestión para integrar capacidades y optimizar recursos.						
6	Claridad	Sobre objetivos y metas claras, compartidas y aceptadas, se asignan responsabilidades y funciones.						
7	Creatividad	El espíritu creativo facilita la solución de problemas y da sostenibilidad a la Alianza.						
8	Flexibilidad	Los aliados se adaptan fácilmente a cambios tecnológicos u organizacionales.						
9	Comunicación	La Alianza cuenta con canales y medios de comunicación ágiles, claros y oportunos.						
10	Control	Los sistemas de control se basan en información confiable y efectiva.						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

Matriz No. 2-6 La Formalización de la Alianza 17

No.	Criterio	Descripción Indicativa	Valoración*			Reflexiones y Valoración	Recomendaciones y Sugerencias	Evidencias
			5	3	1			
1	Existencia y Contenido	El documento soporte formal describe el tipo de Alianza, los roles y funciones de los actores, la forma de organización y el proceso de toma de decisión.						
2	Visión Formalizada	La Alianza se define como -estratégica con fines educativos y tecnológicos-, dada la presencia de factores de aprendizaje, innovación y creación de conocimiento.						
3	Organización	El estilo y la forma de dirección facilitan la integración de los socios.						
4	Motivación e incentivos	Los socios o aliados se mantienen unidos por la motivación e intereses comunes y las compensaciones fomentadas por objetivos, metas y planes operacionales.						
5	Toma de decisiones	La participación de los Aliados en las decisiones armoniza el ambiente de la alianza.						
6	Riesgos compartidos	Los Aliados conocen los posibles riesgos (políticos, monetarios, tecnológicos,...) y expresan actitud para compartirlos y reducirlos.						
7	Éxito compartido	El éxito se comparte porque resulta de la integración de los arreglos estratégicos, (largo plazo) con los operacionales (corto plazo, tácticos) con la química de las relaciones humanas.						
8	Control	Los sistemas de control están definidos, son compartidos y aceptados por los actores.						
9	Inversión	La Alianza prioriza el talento humano sobre la inversión de capital, dando importancia a la disponibilidad económica para la sostenibilidad.						

* 5, Muy Bien. 3, Bien. 1, Deficiente.

La metodología e instrumentos de autoevaluación de las Alianzas, propuestos y diseñados a propósito de esta guía, facilitan la comprensión de su constitución, el examen de sus ejecutorias y los aportes al fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia.

Para cerrar este apartado, al igual que en el anterior, se propone retomar lo planteado en el numeral 1.2 Método para diligenciar los instrumentos de autoevaluación –matrices-, a propósito de la gráfica No. 6:

Las acciones de mejoramiento se refieren a necesidades detectadas en el ejercicio de autoevaluación. La columna de recomendaciones y sugerencias de la matriz de autoevaluación proviene de análisis hechos sobre ítems de valoración extraídos de evidencias relacionadas con los componentes respectivos.



2.

El Plan de Mejoramiento

Este poema recoge el proceso de pasar de aprendiz a maestro en un oficio.

Despresando un Buey

Chuang Tsu S IV – III A.C.

Traducción de la versión de Thomas Merton al Inglés por Ernesto Lleras

*El cocinero del Príncipe Wen Hui
estaba despresando un Buey.
Cayó una pata, luego un pernil,
le puso un pie, presionó con la rodilla;
el buey se abrió con un murmullo.*

*La lustrosa hachuela siseaba
como una ligera brisa.
¡Ritmo! ¡Precisión!
Como una danza sagrada,
como el huerto de manzanos
¡como antiguas armonías!
“¡Buen trabajo!” Exclamó el Príncipe,
“¡su método es intachable!”
“¿Método?” dijo el cocinero
dejando a un lado la hachuela,
“¡Sigo el espíritu más allá de cualquier método!”*

*“Cuando comencé
a cortar el buey
veía frente a mi
todo el animal como una masa.
Luego de tres años no vi más la masa,
vi las diferencias”.*



*“Pero ahora no veo nada con el ojo.
Todo mi ser percibe.*

*Mis sentidos están sueltos.
El espíritu libre de trabajar sin plan
sigue su propio instinto
guiado por la curva natural,
por el espacio escondido,
mi hachuela encuentra
sola su camino.
No corto una junta,
no machaco un hueso”.*

*“Un buen cocinero necesita una hachuela nueva
una vez al año – el corta.
Un mal cocinero necesita una nueva
cada mes, el chambonea.”*

*“He usado esta hachuela
diecinueve años.
Ha cortado mil bueyes.
Su cuchilla esta tan aguda
como recién afilada.”*

*“Hay espacios en las juntas,
La cuchilla es fina y aguda;
Cuando encuentra ese espacio*

*¡es todo lo que necesita!
¡va como brisa!
¡así que he tenido esta
hachuela diecinueve años
como recién afilada!”*

*“¡Claro que a veces
hay juntas duras!
Las siento venir
bajo el ritmo, miro,
me echo para atrás, apenas
muevo el cuchillo
y ¡Plaf!
como un terrón cae el pedazo.”*

*“Quito la cuchilla
me paro en silencio
y dejo que la dicha del trabajo
me invada.
Limpio la hachuela
y la pongo a un lado”.*

*El príncipe dijo:
“¡Hombre!
¡Mi cocinero me mostró
como vivir mi vida!”*

2. El Plan de Mejoramiento

Considerados desde un punto de vista general los planes de mejoramiento poseen similar estructura en distintos campos. La que sigue es una definición característica y útil:

“El Plan de Mejoramiento es un instrumento dinámico que, a partir del seguimiento permanente y análisis de los resultados de una institución, formula objetivos, metas y estrategias a corto y mediano plazo” MEN, 2010

Para efectos de lograr el mejoramiento de un sistema se pueden distinguir:

Aprendizajes de primer Orden

Están relacionados con el mejoramiento continuo y permiten un proceso permanente de reflexión y refinamiento.

Cada programa parte de una línea base y de unos objetivos iniciales, respecto de los cuales una medición resulta indispensable y útil. Aquí se tienen en cuenta los elementos de la propuesta pedagógica original del programa, respecto de los cuales se debe evaluar el nivel de cumplimiento o de desviación para obtener APRENDIZAJES DE PRIMER ORDEN: mejoramientos que no ponen en cuestión lo que se hace o se planeó hacer; por el contrario se proponen mejorar la manera como las cosas se hacen, para “hacerlas bien o hacerlas mejor” (to do the things right).

Cada Alianza, de otro lado, parte de una línea base y unos objetivos iniciales, respecto de los cuales cabe hacer un ejercicio idéntico al que se reseñó en la reflexión anterior.

Aprendizajes de segundo Orden

Plantean cambios significativos respecto a la posición inicial, surgen del cuestionamiento de lo que se hace o se proyectó hacer y suelen entrañar cambios de paradigma (to do the right things); conducen al reconocimiento de nuevas estrategias para el logro de los objetivos.

Las previsiones originales de un proyecto responden al modelo con el cual se pretende intervenir en un determinado problema. En la evaluación del trayecto recorrido pueden aparecer observaciones que llevan a cuestionar el modelo mismo sobre la base del cual se estructuró el proyecto. Estas observaciones conllevan aprendizajes que afectan de manera estructural la toma de decisiones para el futuro del mismo ^{18 19}.

Mejoramiento continuo y cultura organizacional

“Mejoramiento continuo es:

Perfeccionamiento sobre la marcha que involucra a todos; significa progreso permanente en pasos cortos, implica lograr que se arraigue en las mentes de los empleados la idea de mejorar cada día, aunque sea en algo pequeño” Rubén Beltrán (2003) ²⁰

Escenario óptimo para la aplicación de una metodología de elaboración de planes de mejoramiento es el constituido por la cultura del mejoramiento continuo. Esta implica capacidad entrañada en la organización para reconocer las oportunidades de mejoramiento y convertirlas en acciones encauzadas a hacer mejor lo que se hace o a revisar la pertinencia de lo que se hace.

La mencionada capacidad, característica de las llamadas “organizaciones que aprenden”, implica ciertas condiciones intangibles como la humildad, un valor que, compartido por los miembros de una organización, resulta clave a la hora de reconocer los límites, carencias, necesidades y retos por superar, y por ende en la disposición para aprender y para cambiar. Este tipo de condiciones deben ser construidas de manera consciente y sistemática. El autor arriba citado, Rubén Beltrán (2003), introduce a propósito el siguiente análisis:

“El mejoramiento continuo: (es) una ansiada y escurridiza cualidad empresarial”; “el mejoramiento continuo es:

- un sueño por el que se han pagado millones y millones de pesos,
- una cualidad que ocupa el tiempo de miles y miles de “expertos” en la materia;
- un proyecto que quita el sueño a miles de directivos de empresas y
- un atributo que ha merecido toneladas de artículos de revistas y de libros.

Y a pesar de tanta insistencia, es preciso reconocer que:

- ese sueño aún se sigue negando,
- esa aspiración está lejos de materializarse,
- para mejorar continuamente sus procesos y productos, una organización debe tener la capacidad de reducir gradualmente todas las fuentes de desperdicio,
- el mejoramiento continuo se ha convertido en la piedra angular de la revolución de la calidad alrededor del mundo”²¹



3.

Guía para formular el Plan de Mejoramiento

Este poema propone lo que la guía sugiere para el ejercicio de autoevaluación en el sentido de que autoevaluarse para aprender implica comprometerse con la autoevaluación como un ejercicio lúdico.

La Necesidad de Ganar.

Chuang Tsu

Traducción de la versión de Thomas Merton al inglés por Ernesto Lleras

Cuando el arquero dispara por placer tiene toda su habilidad para sí.

Si apuesta a una pulsera de bronce, ya se puso nervioso.

Si la apuesta es un anillo de oro se ciega o ve dos blancos.

¡Queda fuera de sí!

Su habilidad no ha cambiado. Pero el premio lo divide. Se preocupa.

Piensa más en ganar que en disparar.

La necesidad de ganar le quita la fuerza.



3. Guía para formular el Plan de Mejoramiento

El plan de mejoramiento se apoya en la autoevaluación en general, y en particular en la columna RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS, como quedó establecido atrás al introducir los instrumentos de autoevaluación y el papel de las valoraciones discretas (1, 3 y 5 - Alto, Medio, Bajo) y de las columnas de reflexión. El plan es de hecho un puente que vincula El Aquí y El Ahora- (Fortalezas y Debilidades) con -El Mañana y el Afuera-(Oportunidades y Amenazas), y también en este sentido se lo puede ver como una resultante del ejercicio de autoevaluación.

La ruta para elaborar el plan de mejoramiento, enlaza los pasos que se sintetizan en el flujograma siguiente: y cuya descripción e instrumentos se esbozan a continuación

Gráfica No. 14
Flujo grama de actividades para la formulación
del Plan de Mejoramiento- alianzas FETT



Fuente: ING Ingeniería 2011

3.1 Identificación y caracterización de las necesidades de mejoramiento

El proceso de elaboración del Plan de Mejoramiento se inicia con la identificación y caracterización de las necesidades, a partir de información proveniente de diagnósticos y de la autoevaluación. Las necesidades se desprenden de la matriz FADO según la lectura que los actores hagan de sus resultados. Los componentes que en el diligenciamiento de la matriz de autoevaluación resulten con recomendaciones y sugerencias, por otra parte, darán origen a identificación de necesidades. La matriz No. 3, señala los descriptores y da un ejemplo de cómo registrar la información arrojada por el ejercicio:

*Matriz No. 3.
Identificación y caracterización de las necesidades de mejoramiento*

<i>No de orden</i>	<i>Descripción de la necesidades identificada</i>	<i>Causas</i>	<i>Efectos</i>
1	<i>Ejemplo: Realizar pasantías en las empresas para conocer de cerca el desempeño organizacional.</i>	<i>La débil concertación con el sector productivo y empresarial.</i>	<i>Deficiente apropiación del conocimiento en contextos reales. Sin respuesta el ¿Qué hacer con lo que se?</i>
2			
3			
...			

3.2 Formulación de las Acciones de Mejoramiento

Es el paso de la identificación de la necesidad a la solución por la vía de las acciones específicas. Ya se ha dicho que un plan de mejoramiento tiene más poder si se inscribe dentro de la cultura del mejoramiento continuo.

Formular la acción implica identificar y denominar las acciones de mejoramiento, establecer el objetivo, las metas, productos o resultados y los indicadores de seguimiento y evaluación. En la matriz No. 4 se indican estos aspectos y se continúa con el ejemplo iniciado en la matriz No. 3. Ver matriz No. 4

3.3 Programación de las Acciones de Mejoramiento

Un insumo importante para la elaboración del Plan de Mejoramiento es la previsión de las condiciones que harán posible la realización de las acciones previstas.

Matriz No. 4
Formulación de las Acciones de Mejoramiento

No de orden	Acción de mejoramiento	Objetivo	Metas/Productos	Indicadores
1	Concretar escenarios de práctica con el sector empresarial y productivo.	Disponer de escenarios de práctica para los estudiantes dentro del tiempo previsto para su formación.	Establecer un programa de pasantías acorde con el número de estudiantes y periodos de formación.	No. de pasantías/ No de pasantes. Empresas ofertantes/número de estudiantes. Estudiantes en pasantía/Estudiantes en formación.
2				
3				
...				

Se requiere, por consiguiente, hacer un análisis previo de los recursos con los que cuenta la institución y de los acuerdos de la Alianza, para comprometer requerimientos y resultados. En la matriz No. 5 se observan desplegadas estas variables:

Matriz No. 5
Programación de las Acciones de Mejoramiento

No de orden	Nombre de la unidad de medida, meta o producto	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Recursos		Talento Humano	Responsable
				Tiempo para la ejecución	Humanos y de soporte		
1	Programa de pasantías	2 de Junio 2011.	2 de Julio 2011.	Un (1) mes	Personas, Computador, Internet, Información...	Profesionales, docentes, expertos, otros	Jefe de Área de gestión Académica
2							
3							
...							

Culminado este análisis, se tendrá un mapa integrado de necesidades y acciones de mejoramiento, sobre el cual priorizar y tomar las decisiones que se consolidarán en el documento final del Plan de Mejoramiento de la Alianza.

Mapa integrado de necesidades y acciones de mejoramiento

Identificación y caracterización de las necesidades de mejoramiento				Formulación de las Acciones de Mejoramiento				Programación de las Acciones de Mejoramiento					
No. de orden	Descripción de la necesidad identificada	Causas	Efectos	Acción de mejoramiento	Objetivo	Metas	Indicadores	Unidad de medida, meta o producto	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Recursos		Responsable
											Tiempo para la ejecución	Humanos y de soporte	

3.4 Toma de decisiones: Establecimiento de Prioridades y formulación del Plan de Mejoramiento

“El establecimiento de prioridades es un proceso de actividades de clasificación y, por lo tanto, de elección que conduce a la asignación de los recursos a los programas elegidos. Por lo tanto, incluye los valores, precedencias, motivos y limitaciones en que se basan tales decisiones” FAO, 2003. 18

Se realiza después de haber analizado los resultados de la autoevaluación y elaborado el mapa de necesidades y acciones de mejoramiento. Requiere establecer criterios básicos que encaucen la toma de decisiones.

Esos principios orientadores, (FAO, 2003) 19 han de ser:

- Participación: Estimulante del cumplimiento de los compromisos de los miembros de la Alianza.
- Consenso: acuerdo entre los aliados, o por lo menos entre la mayoría.
- Pertinencia: de la acción con relación a los Objetivos Estratégicos.
- Eficiencia: para optimizar los recursos.
- Exhaustivos: es decir que impliquen ventajas comparativas, eficiencia, probabilidad de logro.
- Autoevaluación: como hábito que inspire la acción y la sostenga.
- Estratégico: Que promueva el cambio y desestimule la continuación de las actividades más allá de su vida útil
- Comparable: con relación a los resultados obtenidos en los distintos programas de las Alianzas.
- Cobertura: que abarquen la mayor parte del programa.

Se trata entonces de aplicar estos principios para analizar y clasificar las acciones. Con los resultados de estas etapas el proceso entra en la recta final, la formulación del plan de acción o plan de mejoramiento, para el cual, la estructura sugerida sintetiza:

- Actividades
- Objetivos
- Metas o resultados esperados
- Recursos equipos, conocimiento, información, tecnología
- Talento Humano
- Presupuesto
- Cronograma
- indicadores de avance y cumplimiento.
- Responsables

3.5 *Diseño de la estrategia de monitoreo y seguimiento*

Consecuentes con los lineamientos y estructura propuestos para los Planes de Mejoramiento de las Alianzas FETT, el diseño de la estrategia de monitoreo ha de tener en cuenta que:

- En una cultura de autoevaluación, los ejecutores del plan harán su propio seguimiento basados en los ítems de valoración predeterminados en la columna correspondiente del “mapa integrado de necesidades y acciones de mejoramiento”, que medirán y evidenciarán el avance en la ejecución del plan.
- Puede implementarse un mecanismo de monitoreo, y, en tal caso, el responsable del monitoreo, siguiendo un cronograma establecido, entregará información agregada sobre el cumplimiento del plan y la diversas circunstancias que lo afectan de manera negativa o positiva.
- Del seguimiento se podrán deducir nuevos aprendizajes sobre la ejecución del plan, relacionados con:
 - “Coherencia y coordinación con plan y programación generales.
 - Validez de las secuencias, responsables y medios consagrados a cada objetivo.
 - Introducción de acciones correctivas y realización de los ajustes pertinentes”²².

De esta manera, se completa el ciclo –autoevaluación, elaboración de Plan de Mejoramiento, seguimiento, aprendizajes y ajustes,- propio de una cultura de calidad y de mejoramiento continuo del sistema o subsistema que lo aplica y se contribuye a enriquecer esa misma cultura .

4. Bibliografía

Acerca de Alianzas Estratégicas

1. Alianzas Estratégicas. España. En <http://www.aedie.com/Espa%F1ol/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/alianzas.pdf>, consultado el 0805/11
2. De La Rosa, Angélica. Memo de investigación: modelo de decisión para la formación de alianzas estratégicas de tecnología. Maestría de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes. Bogotá.
3. Gobierno Federal México 2010. Alianzas estratégicas Una herramienta de competitividad internacional. Ciudad de México.

Acerca de Autoevaluación

1. Consejo Nacional de Acreditación CNA. 2005. Indicadores específicos para los procesos de autoevaluación con fines de acreditación. Bogotá.
2. ING Ingeniería. 2010. Matriz de componentes para el prototipo de autoevaluación alianzas FETT. Componentes centrales. Instrumento de trabajo.
3. MEN. 2011. Instructivo Para el Prototipo de Autoevaluación de Alianzas Estratégicas del Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia (FETT). Autoevaluación de alianzas estratégicas, planes de mejoramiento con referentes de talla mundial y réplica nacional del proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia. Segunda Versión. Bogotá.
4. MEN. 2011. Lineamientos de Autoevaluación Y Mejoramiento para Alianzas Estratégicas del Proyecto de Fortalecimiento de Educación Técnica Profesional y Tecnológica -FETT. Autoevaluación de alianzas estratégicas, planes de mejoramiento con referentes de talla mundial y réplica nacional del proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia. Quinta versión. Bogotá.
5. Niño, J. Virgilio y Herrera, William J. (2006) Tendencias en la autoevaluación y acreditación de programas curriculares e instituciones. En Revista Colombiana De Física, Vol. 38, No. 1. UNAL, Bogotá.
6. PROMÉXICO. 2010. Alianzas Estratégicas Una herramienta de competitividad internacional. Ciudad de México.

Acerca de Planes de Mejoramiento

1. Gobierno de Chile. 2008. Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. División de Educación General. Santiago de Chile.
2. PROTEGE. 2009. Metodología: Elaboración de planes de mejora continua para la gestión de calidad. Red de Protección Social. Gobierno de Chile. Ministerio de Salud. Santiago de Chile.

Para la Fundamentación

1. Anzorena, Oscar. 2011, La organización como red conversacional en <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>, página consultada el 10 de junio de 2011
2. Beltrán, Rubén. 2003. Modelos Organizativos. Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición, México.
3. Beltrán, Rubén. 2007 “El mejoramiento continuo: una ansiada y escurridiza cualidad empresarial” México.
4. Caldero, M. 1995 Modificación de la Inteligencia. Madrid: Pirámide.
5. Borges, Jorge Luis. 1925. en Luna de enfrente, Poema Casi Juicio Final. Ed. Emecé
6. Borges el Inmortal en Eltiempo.com. http://bogota.vive.in//libros/articulos/junio2011/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_VIVEIN-9596604.html, 12 de junio de 2011
7. DGB. 2009. Consideraciones para el trabajo colegiado. México
8. Dewey, John. (1938). Experiencia y Educación
9. FAO. 2003. Establecimiento de prioridades en el contexto de la planificación del Programa. Roma
10. FYCSA. Barcelona. De Enebral Fernández, José. En <http://www.gestiondelconocimiento.com/josee-nebral.htm>, página consultada en 6 de junio de 2011
11. Herring, Charles y Simon, Kaplan El Modelo de Sistema Viable para el software. Departamento de Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica Universidad de Queensland Brisbane, Queensland QLD 4072. Consultado el 10 de junio de 2011 en <http://es.scribd.com/doc/56105927/MSV-Para-Software>
12. Gómez C. Víctor Manuel.1.993. “El valor social, ocupacional y formativo de la educación técnica secundaria en Colombia. UNAL. Bogotá.
13. Gómez Campo, Víctor Manuel 2010 Otras formas del conocimiento UNAL. Bogotá.
14. Kundera, Milán. La Insoportable Levedad del Ser. En Frases y Retazos, consultado en <http://frases-yretazos.blogspot.com/2007/07/milan-kundera-la-insoportable-levedad.html> el 12 de junio de 2011
15. MEN. 2010. Educación de calidad: Camino para la prosperidad. Política Educativa. Bogotá.
16. Rey Peteiro, Domingo. Sinapsys Business Solutions S.I. en <http://www.sinap-sys.com/es/content/cultura-de-aprendizaje-y-competitividad>. página consultada el 24/05/11.
17. UNESCO- OIT. 2002. Enseñanza y formación técnica y profesional en el siglo XXI.
18. Schwaninger, Markus. 2006. Intelligent Organizations. Springer, Berlin.
19. Vasco U., Carlos E. 2006. Siete retos de la educación colombiana para el período de 2006 a 2019. Universidad EAFIT Medellín. En <http://www.eduteka.org/pdfdir/RetosEducativos.php>, consultado el 7 de junio de 2011.
20. Winograd T, Flores, F. 1986. Understanding computers and cognition. Ablex publishing, Norwood, NJ.

5. Citas

1. Herring, Charles y Simón, Kaplan El Modelo de Sistema Viable para el software. Departamento de Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica Universidad de Queensland Brisbane, Queensland QLD 4072. Consultado el 10 de junio de 2011 en <http://es.scribd.com/doc/56105927/MSV-Para-Software>.
2. MEN. 2010. Educación de calidad: Camino para la prosperidad. Política Educativa. Bogotá.
3. Algunos autores prefieren hablar de talento humano, o de talento y compromiso humanos.
4. MEN. 2010. Decreto 1295.
5. Salmi, Jamil, 2009 “The Challenge of Establishing World - Class universities”.
6. DGB. 2009. Consideraciones para el trabajo colegiado. México.
7. Vasco U., Carlos E. 2006. SIETE RETOS DE LA EDUCACIÓN COLOMBIANA PARA EL PERÍODO DE 2006 A 2019. Universidad EAFIT Medellín. En <http://www.eduteka.org/pdfdir/RetosEducativos.php>, consultado el 7 de junio de 2011.
8. Rey Peteiro, Domingo. Sinapsys Business Solutions S.I. en <http://www.sinap-sys.com/es/content/cultura-de-aprendizaje-y-competitividad>. página consultada el 24/05/11.
9. Anzorena, Oscar. 2011, La organización como red conversacional en <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>, página consultada el 10 de junio de 2011.
10. Winograd T, Flores, F. 1986. Understanding computers and cognition. Ablex publishing, Norwood, NJ.
11. FYCSA. Barcelona. De Enebral Fernández, José. En <http://www.gestiondelconocimiento.com/joseenebral.htm>, página consultada en 6 de junio de 2011
12. Herring, Charles y Simon, Kaplan El Modelo de Sistema Viable para el software. Departamento de Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica Universidad de Queensland Brisbane, Queensland QLD 4072. Consultado el 10 de junio de 2011 en <http://es.scribd.com/doc/56105927/MSV-Para-Software>.
13. Schwaninger, Markus. 2006. Intelligent Organizations. Springer, Berlin.
14. PROMÉXICO. 2010. Universidad de los Andes; Alianzas España y Matrices de Autoevaluación ING. Textos adaptados para esta guía.
15. Ídem.
16. Ídem.
17. A manera de ejemplo: la Biblioteca Luis Ángel Arango, al evaluar la experiencia de control sobre el préstamo de libros – hasta ese momento basada en disponer de más guardianes-, decidió cambiar el paradigma y diseñó un sistema de control basado en la confianza. El resultado final fue positivo no sólo en contribución a cultura ciudadana, sino en eficiencia presupuestaria.
18. Un ejemplo significativo de la crucial importancia de los aprendizajes de segundo orden lo proveyeron los programas correspondientes a las alianzas de turismo. En 2011, a propósito del taller realizado dentro del proceso de autoevaluación y construcción de plan de mejoramiento -con apoyo de un experto internacional- decidieron cambiar el qué hacer y no sólo el cómo hacerlo, en razón de los cambios de paradigma en el turismo mundial. El nuevo paradigma gira alrededor del hecho de que ahora

es el cliente quien “diseña” lo que quiere, por encima del destino y de los “paquetes” hechos “para que el cliente escoja” –antiguo paradigma-. El papel de las TIC y de la globalización en la emergencia del nuevo paradigma es determinante.

19. Beltrán, Rubén. 2003. Modelos Organizativos. Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición, México.
20. Beltrán, Rubén. 2007 “El mejoramiento continuo: una ansiada y escurridiza cualidad empresarial” México.
21. FAO. 2003. Establecimiento de prioridades en el contexto de la planificación del Programa. Roma
22. Ídem.

6. Anexos

Anexo 1

Afuera y mañana en las Alianzas FETT: Perspectivas y herramientas posibles

Observar un sector económico como potencialmente de talla mundial, y proponer que la educación técnica profesional y tecnológica con él relacionada disponga lo necesario para acompañar sinérgicamente el avance del mencionado sector, tiene implicaciones más o menos obvias:

- Se entiende que las empresas del sector conocen la situación mundial respectiva y su posicionamiento en relación con ella.
- Se entiende que la academia conoce por su propia actividad, o bien por la influencia del sector que la acompaña en la alianza, o en muchos casos por ambas fuentes, el estado del arte y las tendencias del mismo.
- Se entiende que instancias gubernamentales se interesan en apoyar a la academia y al sector privado en sus actividades dirigidas a garantizar la no obsolescencia.
- Se entiende, en fin, que las alianzas que dan cuerpo a la relación Institución Educativa, Empresa, Estado, generan resultados virtuosos en el tópico arriba señalado de no obsolescencia.
- Cada alianza -geometría variable-, desarrolla o debe desarrollar actividades tendientes a garantizar su permanencia en los mercados con base, entre otros factores, en la actualización tecnológica.

En general se puede llamar el tópico en cuestión como el “afuera y mañana”, con base en cuya observación las empresas y el sector académico pueden:

- Adaptarse con rapidez y efectividad a cambios en el entorno.
- Producir cambios en el entorno.

Decenas de trabajos se ocupan de poner la mirada en el futuro de la tecnología para efectos de señalar lo que se espera en ese dominio: las TIC –de naturaleza transversal- aplicadas a los más diversos campos (industria, vivienda, transporte, salud, educación, investigación) computación de nube y ubicua, robots, Interfaz cerebro-máquina, biotecnología en general, biométrica, biogenética, bioelectrónica, láser, microfónica y diversas innovaciones basadas en nanotecnología, y por supuesto aplicaciones convergentes de varias de las anteriores, suelen ser mencionadas en dichos trabajos.

A continuación se entrega una rápida mirada sobre diferentes tipos de metodologías, actividades y estrategias en uso por las empresas y la academia en dirección a mantener su vigencia en los términos antedichos:

Gráfica No. 1

AFUERA Y MAÑANA EN LAS ALIANZAS FETT:
Perspectivas y herramientas posibles



1. Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

Se ha extendido el concepto según el cual hoy en día ya no es exacto que “el pez grande se come al chico” sino que “el pez rápido se come al lento”. Para sobrevivir en mercados altamente competitivos es condición indispensable actuar con rapidez, y esto a su vez depende de la capacidad de la empresa para conocer el entorno y sus tendencias. Vigilancia Tecnológica –VT- e Inteligencia Competitiva –IC- es en consecuencia la actividad conscientemente organizada con el propósito de obtener información relevante y oportuna en ese campo.

Según Jenny Marcela Sánchez-Torres,, VT e IC es “un proceso sistemático en el que se capta, analiza y difunde información de diversa índole —económica, tecnológica, política, social, cultural, legislativa—, mediante métodos legales, con el ánimo de identificar y anticipar oportunidades o riesgos, para mejorar la formulación y ejecución de la estrategia de las organizaciones” (...).

Para estar enterado de la actividad de los competidores las empresas utilizan toda clase de herramientas, desde las más simples (asistencia a eventos, suscripción a publicaciones o boletines sectoriales), pasando por las mesas y consultas a expertos y las investigaciones de campo, hasta las más sofisticadas —con base en internet y el uso intenso de TIC.

VT e IC ofrece, entre otros beneficios, los siguientes:

- Anticiparse, pues alerta sobre cambios o amenazas provenientes de sectores distintos al de la organización, le señala posibles nuevos nichos de mercado.
- Reducir riesgos al detectar competidores o productos entrantes o sustitutivos.
- Ayuda en el proceso de innovación porque facilita la toma de decisión sobre el programa de I+D+I y su estrategia, igualmente justifica el abandonar proyectos, resolver problemas específicos de carácter técnico.
- Cooperación al conocer nuevos socios, al establecer su capacidad e idoneidad de trabajo, también le permite identificar enlaces academia–sector productivo, entre otros.

No practicar la VT e IC ocasiona pérdidas de mercado y de posiciones competitivas para las empresas.

2. Balance Tecnológico

En general se entiende por balance tecnológico la actividad de investigación que busca identificar y caracterizar el estado del arte del desarrollo tecnológico en los eslabones de producción, transformación y comercialización que intervienen en la cadena de valor en un sector determinado, para efectos de compararse frente a él y determinar las brechas existentes. Dado que las brechas pueden localizarse en otras variables diferentes de la estrictamente tecnológica, y teniendo en cuenta que en última instancia lo que se persigue es garantizar la competitividad de la cadena, se requiere amplitud de mirada durante la investigación. Con base en el balance tecnológico se elaboran los planes estratégicos correspondientes.

Radares y mapas sobre el estado de la tecnología, portafolios de proyectos tecnológicos, la ya mencionada VT e IC y otros instrumentos del mismo corte son de uso frecuente en la elaboración del balance tecnológico.

3. Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica -"proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología"-7, se plantea como un medio para pasar a la acción transformadora concreta, con base en la información a mano.

Las distintas definiciones de Gestión Tecnológica comparten términos clave, a saber:

Planeación, decisión, administración, gestión, ejecución.

- Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).
- Creación, introducción, implementación y desarrollo de tecnología.
- Uso en procesos industriales y funcionales de la empresa.
- Extensión, difusión.
- Aplicable en todos los sectores.
- Útil al medio, a la sociedad en general y al ambiente.

El material de estudio del curso "Gestión siglo XXI: nuevas tendencias en la gestión organizacional" Gaynor (1996), de la Universidad Nacional-Facultad de Ciencias Económicas- la define como "el Campo interdisciplinario que mezcla conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de planear, desarrollar e implantar soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de objetivos estratégicos y tácticos de una organización."

La vinculación que la Universidad Tecnológica de Pereira logra de la gestión tecnológica con el mundo específico de las IES resulta particularmente útil a propósito de las alianzas FETT: "se entiende como el proceso que abarca la adopción y ejecución de decisiones sobre políticas, planes, estrategias y acciones relacionadas con la innovación, generación, adecuación, transferencia o actualización de tecnología y con la difusión, comercialización y protección de la propiedad intelectual de los procesos tecnológicos, resultantes de las actividades de investigación, docencia y extensión, realizadas por las dife-

rentes unidades de la Universidad y, se considera como una de las formas de Extensión de la misma. (...) debe orientar la investigación universitaria hacia la solución de problemas actuales, es decir, debe propender por el fortalecimiento de la vinculación Universidad – Medio, logrando que el conocimiento generado como producto de la actividad académica sea útil a la sociedad.”

La innovación tecnológica –pieza clave de la gestión tecnológica- puede entenderse como la transformación de una idea o invención en un nuevo producto o un producto diferenciado que se introduce en el mercado, o en los procesos industriales, comerciales o sociales.

4. Gestión Del Conocimiento

La Gestión del conocimiento permanece como una de las prácticas más importantes en las organizaciones de vanguardia, y está relacionada con la construcción de organizaciones de aprendizaje.

Se ocupa tanto del conocimiento explícito como del implícito o tácito y busca transferirlos al conjunto de la organización. De hecho puede afirmarse que se trata de una vieja práctica (maestros, oficiales, aprendices, por ejemplo), que la empresa moderna adopta de manera consciente y sistemática. Las TIC son importante apoyo a la gestión del conocimiento en tanto facilitan tareas como las de estimular, identificar, recoger, clasificar, proteger y organizar el conocimiento organizacional.

5. Prospectiva Tecnológica

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) define la Prospectiva como: “Un conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y/o sociales”.

La Prospectiva Tecnológica no pretende adivinar el futuro; se ocupa de investigar nuevas tendencias tecnológicas en el amplio panorama de cambios sociales, económicos, políticos y de avances científicos.

Para efectos de la planificación estratégica las empresas han de considerar la prospectiva como una herramienta básica que les permite darse cuenta del entorno y sus tendencias, los cuales son multi-causados y multi-determinados por muy diversos actores y variables.

6. Otras Herramientas y Metodologías

Como se puede observar las metodologías arriba mencionadas no son compartimentos estancos separados por barreras infranqueables unas de otras, sino que por el contrario es plausible y no poco frecuente la hipótesis del uso combinado de las mismas.

El mapeo tecnológico de patentes, la identificación de tecnologías clave o críticas, los paneles de expertos, las matrices de impacto cruzado –mic mac-, el método Delphi (con base en opinión de expertos), la planeación por escenarios, los árboles de relevancia, entre otras metodologías, confluyen a conformar la caja de herramientas en uso.

Anexo 2

Momentos del Proceso de Autoevaluación de Programas

Momento 1. Instalación del Proceso

Orientaciones:

- Se define el propósito del ejercicio específico de la autoevaluación en el respectivo programa.
- Se constituye un comité coordinador de la autoevaluación.
- Se define un proceso formativo adecuado a las necesidades y requerimientos de cada uno de los actores del proceso (metodología, tiempos, recursos, responsables)
- Se construye o define el cronograma y el cuadro de actividades, responsabilidades y recursos para el ejercicio específico.
- Se informa sobre los compromisos de los diferentes actores en el proceso. Se levanta un Acta de instalación.

Productos: Se espera que con este momento se logre la conformación y sensibilización del, se dé inicio al proceso y se establezca el plan de trabajo.

Momento 2. Capacitación en Autoevaluación

La capacitación se entiende como el proceso que permite que las orientaciones metodológicas, instrumentos y alcances sean incorporados por parte de cada uno de los actores seleccionados para este fin.

Antes de emprender un proceso de autoevaluación (vale decir un proceso que se ejecuta en un plazo definido y con arreglo a un plan y que termina con un informe sobre un periodo específico), se deben realizar una serie de acciones tendientes a la definición de las funciones, alcances y contextos de aplicación de la misma, y a la apropiación de los instrumentos que constituyen base o guía del ejercicio.

Debe tenerse en cuenta que cada IES y cada programa tienen diferentes niveles de cultura y de experiencia en Autoevaluación, y que el ejercicio de capacitación empieza desde el nivel previo alcanzado.

Productos: equipo de trabajo capacitado en la aplicación de los instrumentos de autoevaluación.

Momento 3. Reconocimiento de la Línea Base

En este momento se busca establecer el parámetro de referencia propio del programa, vale decir la base y las expectativas sobre las cuales se decidió impulsarlo (según la presentación a CONACES, para la obtención del registro calificado).

Es importante en el proceso identificar y demarcar, si los hay, hitos explícitos que hayan cambiado o ajustado ex profeso el programa que inicialmente se formuló.

Productos: apropiación, por parte del equipo, de los referentes originales –y de los cambios ex profeso que sobre ellos pudiesen haber sido decididos en el camino- respecto de los cuales se harán las comparaciones que servirán como base a los aprendizajes.

Momento 4. Recolección de la Información

Cada componente contiene una serie de características, preguntas orientadoras, variables e indicadores que requieren de información soporte para realizar la autoevaluación. Deben definirse mecanismos para recolectar esta información, que puede ser de verificación, de evolución o de apreciación.

El proceso de autoevaluación es producto de la reflexión conjunta de diferentes actores. Se recomienda poner especial atención a la documentación sobre el mismo, y verter la evidencia en la columna “EVIDENCIAS” de la matriz.

De acuerdo con las responsabilidades y tiempos propuestos en el “Cronograma de trabajo”, se defi-

nen las actividades por realizar como: levantamiento documental, grupos focales, encuestas, entrevistas, u otros.

Productos: Matriz diligenciada en la columna correspondiente.

Momento 5. Valoración y Análisis de la Información

Con el análisis de la información soporte obtenido en el momento 4, se procederá a comparar los indicadores de la situación actual con las metas y objetivos propuestos con el fin de establecer el nivel de desarrollo alcanzado y derivar los aprendizajes correspondientes. Por otra parte aparecen los aprendizajes de segundo orden producto de las reflexiones de los distintos actores (cambios pedagógicos según el modelo ideal para conseguir las finalidades del aprendizaje -perfil de egreso-)

Valorar la información conduce a priorizar la importancia de los aprendizajes logrados, tanto como la urgencia de las intervenciones correspondientes, todo en dirección a la formulación del Plan de Mejoramiento.

Productos: Matriz diligenciada en la columna correspondiente.

Momento 6. Conclusiones, Recomendaciones y Sugerencias

En la columna RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS se recogen los aspectos conclusivos relevantes a los que haya conducido el ejercicio.

Productos: Matriz diligenciada en la columna correspondiente.

Momento 7. Informes y Socialización

Con este momento se cierra el ejercicio y se recogen los aspectos trabajados durante el proceso.

Debe tenerse en cuenta que la matriz diligenciada constituye la columna vertebral del informe. La socialización se lleva a cabo de conformidad con las herramientas de comunicación interna usuales o decididas ex profeso.

Productos: Informe general consolidado de la autoevaluación realizada y socialización del mismo.

Guía de Autoevaluación de la Oferta Técnica Profesional y Tecnológica en Colombia”

2011

Ministerio de Educación Nacional
Calle 43 No. 57-14
Centro Administrativo Nacional, CAN
Bogotá D.C., Colombia
Conmutador: (+571) 222 2800
Fax: (+571) 222 4953

Línea gratuita fuera de Bogotá:
01 8000 910122
Línea gratuita Bogotá:
(+571) 222 0206

www.mineduccion.gov.co