

# **MANUAL DE USO**

## del modelo de aseguramiento interno de la calidad



**MinEducación**  
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



**MANUAL DE USO**  
del modelo de aseguramiento interno de la calidad

Jaime Silva Bautista

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**Ministra de Educación Nacional**

María Fernanda Campo Saavedra

**Viceministra de Educación Superior**

Patricia del Pilar Martínez Barrios

**Directora de Calidad para la Educación Superior**

Juana Margarita Hoyos Restrepo

**Subdirectora de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior**

Jeanette Gilede González

**Asesora**

Raquel Díaz Ortíz

**CONSORCIO ACE**

**Autores:**

Jaime Silva Bautista

**Equipo consultor:**

Jaime Silva Bautista – Director del proyecto

Camilo Hernández Sanabria

Elizabeth Bernal Gamboa

Claudia Patricia Restrepo

Álvaro Recio Buriticá

Daniel Lozano Flórez

Martha L. Galindo R.

Sergio Sánchez Durán

ISBN 978-958-691-616-5

Bogotá, febrero de 2014

# CONTENIDO

<b>Presentación.....</b>	<b>6</b>
<b>1    <b>Componente 1: Gobierno y dirección.....</b></b>	<b>7</b>
1.1    PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
1.2    PRESUPUESTACIÓN.....	10
1.3    ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.....	14
1.4    ORGANIZACIÓN.....	16
1.5    RENDICIÓN DE CUENTAS.....	17
<b>2    <b>Componente 2: Ejecución.....</b></b>	<b>19</b>
2.1    APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA.....	19
2.2    INVESTIGACIÓN.....	37
2.3    EXTENSIÓN.....	48
2.4    GESTIÓN DE ESTUDIANTES.....	53
2.5    GESTIÓN DE DOCENTES.....	57
2.6    GESTIÓN DE FUNCIONARIOS .....	61
2.7    GESTIÓN DE EGRESADOS.....	65
<b>3    <b>Componente 3: Apoyo administrativo y financiero.....</b></b>	<b>68</b>
3.1    GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	69
3.2    GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVOS.....	71
3.3    GESTIÓN DE RECURSOS (O MEDIOS) EDUCATIVOS.....	73
3.4    GESTIÓN DE INFORMACIÓN.....	74

## Presentación

El presente documento tiene como finalidad complementar los enunciados de buenas prácticas hechos para los diferentes procesos contemplados por el modelo propuesto para el aseguramiento interno de la calidad de la educación superior.

La idea es aportar algunas consideraciones u observaciones que faciliten la implementación de las recomendaciones del modelo.

En general, las observaciones van dirigidas a las IES nuevas y de pequeño tamaño que, por escasez relativa de recursos, u otras razones, no hayan podido desarrollar estructuras organizacionales especializadas para atender los diversos frentes de trabajo que debe cubrir una IES en el marco de una educación superior de calidad.

El documento no constituye un manual en la acepción normal del término. En el marco de la autonomía propia de la educación superior, un manual para el aseguramiento de la calidad es casi un contra sentido. Por esta razón, lo que se ofrece es un conjunto de recomendaciones, con énfasis en la conveniencia de mirar el mediano y el largo y no el corto plazo, algo que puede resultar útil especialmente para las IES pequeñas y de menores recursos relativos.

El formato escogido es sencillo. Cada componente, área de concentración y proceso contemplado en el modelo es incluido, enunciando las buenas prácticas establecidas para el proceso en el modelo.

Una vez enunciadas las buenas prácticas, se presentan observaciones adicionales que conviene tener en cuenta. Las observaciones cubren algunos aspectos que se consideran particularmente importantes, a veces dando un nivel de detalle superior, a veces complementando las ideas implícitas en los enunciados de buenas prácticas.

# 1. Componente 1: Gobierno y dirección

## 1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### Buena práctica

- El órgano de gobierno invita a la comunidad institucional a participar en un proceso de definición misional, a través de acciones colectivas de cada uno de los cuatro estamentos básicos de la institución (estudiantes, docentes, funcionarios y egresados) y de las unidades académicas básicas (Facultades y Centros de Investigación y Extensión, o equivalentes). Con base en los insumos presentados por los estamentos y las unidades, el órgano de gobierno formula (y revisa periódicamente) la misión de la institución.
- La misión tiene en cuenta los valores fundamentales de la institución y su entorno. El enunciado no es un texto complejo, difícil de comprender, sino una construcción coherente, con un mensaje claro para la comunidad institucional y la sociedad en general, que permite la construcción de indicadores para monitorear el progreso de la institución hacia el cumplimiento de su misión.
- La visión no es un enunciado similar al de la misión, es “más idealista”. Por el contrario, la visión supone la definición de un horizonte de planeamiento de medio o largo plazo y la formulación de una o varios hitos a alcanzar al finalizar dicho horizonte, congruentes con la misión. El horizonte de planeamiento es permanente, pero móvil, con ajuste de la(s) meta(s) de acuerdo al progreso alcanzado<sup>1</sup>.
- El órgano de gobierno define el rumbo estratégico de la institución en cada una de sus funciones misionales: i) aprendizaje y enseñanza; ii) investigación; y iii) extensión o proyección social. En la definición del rumbo estratégico juegan en forma clara el entorno, las características propias de la IES y las posibilidades derivadas de su situación actual.

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, se pueden adoptar períodos de 3 años para revisar la misión y la visión. Si el horizonte de planeamiento es de, por ejemplo, nueve años, cada tres años se amplía este período ajustando la visión de acuerdo con los progresos alcanzados hasta ese momento, pero permitiendo establecer el coeficiente de logro al final de los nueve años.

El rumbo estratégico establece lo que se va a buscar, permitiendo que los actores y los recursos disponibles se concentren, no se dispersen, algo clave dentro de un marco limitado de recursos como el que caracteriza a la gran mayoría de las IES.

- La definición del rumbo estratégico es un proceso liderado por el órgano de gobierno, pero en el que participan activamente todos los estamentos de la institución y las unidades académicas básicas. De hecho, se espera que la definición del rumbo estratégico institucional sea el producto de la consideración ponderada de los rumbos estratégicos propuestos por las unidades académicas básicas para sí mismas, y otros elementos derivados de la misión, la visión y las condiciones proyectadas del entorno.
- Con base en lo estipulado en el plan estratégico de desarrollo institucional, las unidades académicas ajustan sus propios planes, que luego son remitidos al órgano de dirección. Una vez aprobados, se utilizan como marcos referenciales para los planes de inversión y los procesos de presupuestación en todos los períodos cubiertos por el plan estratégico.
- La IES cuenta con estrategias, mecanismos e instrumentos a través de los que se revisan periódicamente la apropiación de la misión, la visión y el rumbo estratégico por parte de la comunidad institucional.

Con relación al desarrollo de este proceso, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La misión debe ser un enunciado sencillo, fácil de comprender, ojalá con la fuerza suficiente como para servir de “inspiración” a la comunidad institucional. Debe permitir la construcción de indicadores que sirvan para monitorear el progreso de la institución hacia su cumplimiento. Una misión cuyo cumplimiento relativo sea imposible de monitorear es poco útil, pues la institución nunca sabrá si está acercándose o no al logro de sus objetivos misionales y por tanto no tendrá un referente claro para monitorear su rumbo estratégico.
- La definición del rumbo estratégico tiene dos niveles: uno, global, en el que se trabajan las funciones misionales, y que eventualmente privilegia una o varias de ellas; otro, sectorial, en el que se trabajan los énfasis internos dentro de las funciones misionales. Por ejemplo, en el primer nivel, una posible definición del rumbo estratégico podría establecer que la IES debe focalizarse en el aprendizaje y la enseñanza, con un énfasis menor en la investigación y la extensión. En el segundo nivel, el rumbo estratégico podría establecer que el aprendizaje y la enseñanza deberán concentrarse en el nivel de pregrado, o en el nivel de posgrado, o que, en materia de investigación, las grandes líneas estratégicas

de investigación de la institución serían las ciencias básicas, o que en materia de extensión el esfuerzo se debe concentrar en el trabajo comunitario y no en la consultoría, etc.

- El órgano de gobierno define un esquema básico para la formalización del proceso de planeación estratégica, incluyendo la especificación de los elementos sobre los que se deben formular las metas estratégicas, los períodos en los que se deben plantear metas intermedias progresivas, los recursos que se deben cuantificar para lograr las metas estratégicas y su despliegue temporal a lo largo del horizonte de planeamiento. Utilizando este esquema, las unidades académicas básicas elaboran sus documentos de planeación estratégica, que luego son sometidos a la consideración de los órganos de dirección y gobierno. Teniendo en cuenta estos insumos y otros elementos tales como la proyección de escenarios, el órgano de gobierno, con el apoyo técnico del órgano de dirección, formula el plan estratégico de desarrollo institucional, el cual debe quedar consignado en un documento formal. El plan estratégico de desarrollo institucional debe incluir dos componentes especializados formulados de manera explícita: i) el plan estratégico de recursos humanos; y ii) el plan estratégico de inversiones (recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos, recursos financieros).

## 1.2 PRESUPUESTACIÓN<sup>2</sup>

### Buena práctica

La IES cuenta con un plan único de cuentas presupuestales que distingue las tres funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión o proyección social); para cada una identifica los componentes de funcionamiento e inversión y, dentro de estos, una discriminación por objeto del gasto, según las necesidades de la IES.

El proceso de presupuestación es descentralizado. Las unidades académicas básicas (Facultades o equivalentes, Centros de Investigación o equivalentes, Centros de Servicio o equivalentes) son “centros de presupuesto”, por lo que preparan sus anteproyectos de presupuesto –a partir de los lineamientos generales dados por el órgano de gobierno de la IES y el plan estratégico de desarrollo– y son responsables de su ejecución, tanto en el componente de gastos como de ingresos.

El proceso de presupuestación contempla metas sustantivas o “físicas” para cada una de las tres funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión). Estas metas son congruentes con lo establecido en el plan estratégico de desarrollo. La existencia de metas sustantivas (o “físicas”) permite que, en general, se puedan establecer relaciones entre la ejecución sustantiva y la ejecución financiera (quantum de ejecución sustantiva por unidad de recurso financiero ejecutado). Las unidades académicas básicas son responsables por los resultados obtenidos.

El proceso de presupuestación tiene un calendario claramente definido, de obligatorio cumplimiento por parte de todas las unidades organizacionales participantes. El calendario debe permitir el conocimiento oportuno del presupuesto finalmente aprobado, de tal manera que los centros de presupuesto puedan afinar sus estrategias y controles de ejecución, antes de la iniciación de la vigencia.

La IES cuenta con un software adecuado para registrar las apropiaciones presupuestales de los centros de presupuesto y para realizar un adecuado control de la ejecución, incluyendo la capacidad de reporte de la situación existente en tiempo real.

---

<sup>2</sup> El término presupuestación se usa para referirse, en general, a los procesos de programación, ejecución y control presupuestal.

Las autoridades de planeación y financiera hacen el seguimiento a la ejecución, controlando que las relaciones entre la ejecución sustantiva (o “física”) y la ejecución financiera guarden las proporciones previstas, y alertan cuando tales relaciones indican una desviación significativa del comportamiento esperado.

Las unidades organizacionales son responsables de la ejecución presupuestal, tanto en el componente de gastos como de ingresos. En particular, las unidades organizacionales son responsables de la generación de los ingresos propios que, junto con el aporte proveniente del estamento central, serán la fuente primordial del financiamiento de su inversión.

Con relación a este proceso, conviene que la IES tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Un enfoque que ha ganado terreno es el de permitir que las unidades académicas básicas realmente participen en el proceso presupuestario. En lugar de “pedir presupuesto” al órgano de dirección, las unidades preparan y presentan su “proyecto de presupuesto” que, una vez aprobado, con los ajustes que resulten pertinentes, las compromete con la ejecución (de ingresos y egresos) y tanto en los aspectos sustantivos, como en los financieros.
- Un enfoque de presupuestación como el descrito tiene varias ventajas, entre las que cabe mencionar las siguientes:
  - a) Permite que la “auto-determinación” de las áreas se exprese de manera responsable, ya que abre la posibilidad de que ellas definan sus propias prioridades (por supuesto, en el marco de la misión y los objetivos estratégicos institucionales) pero al mismo tiempo asuman la responsabilidad de su decisión.
  - b) Induce un proceso creativo de emulación en el interior de las unidades académicas básicas, en tanto las iniciativas de sus miembros compiten entre sí en función de su impacto sobre los objetivos estratégicos de la unidad (maximización del aprendizaje, producción de conocimiento, impacto social) y el uso eficaz de los recursos disponibles (humanos, tecnológicos y físicos).
  - c) El proceso en sí mismo es integrador de la comunidad institucional. El estamento académico aprende que hay un trecho largo y un esfuerzo arduo entre la formulación de una idea, su materialización práctica y el logro de los resultados esperados; el estamento gerencial aprende que el impacto institucional y social de las actividades académicas no necesariamente

está ligado a su factibilidad económica y que muchas veces ésta deberá supeditarse a un objetivo político de alto valor, en el contexto de la misión institucional. El mantenimiento de, por ejemplo, un programa de Bellas Artes o de Historia o de Geopolítica, en aras de la “universalidad” y los objetivos sociales de la institución, a pesar del pequeño número de estudiantes de tales programas que los señale como deficitarios, es un ejemplo pertinente. Aquí el estamento gerencial aprende que estos programas tienen un valor estratégico institucional que trasciende su caracterización económica. El estamento académico, por su parte, aprende que la institución hace un esfuerzo para mantener el programa y a través del ejercicio de presupuestación aprende además cuál es la magnitud del esfuerzo. También aprende que la sostenibilidad del programa hacia el futuro depende en alguna medida de su propia “capacidad de gestión”, expresada a través de la formulación de proyectos (de investigación, de servicio comunitario, etc.) que generen excedentes y contribuyan así a aliviar la carga económica para la administración central.

d) En la medida en que el proceso de presupuestación se acompañe del diseño de una estructura organizacional de “centros de presupuesto” y un sistema de información de apoyo, la institución podrá contar a todos los niveles y en todas sus funciones fundamentales con información pertinente sobre los costos, la que se convertirá en el mejor inductor de racionalidad para la toma de decisiones, especialmente para las unidades académicas. Estos desarrollos permitirán saber, por ejemplo, cuánto cuesta un programa y, por tanto, cuánto cuesta en promedio (al semestre o al año) un estudiante que curse ese programa; cómo evoluciona el costo por estudiante con la evolución de la matrícula; cuándo es un programa deficitario o superavitalario; etc.

e) En cuanto hace relación con la calidad de la educación, lo anterior permite explicitar las decisiones asociadas con la implementación de la política de calidad, permitiendo que se pase de los enunciados generales a las acciones específicas, con entidad real y recursos asociados.

De otra parte, el calendario presupuestal se define en el marco de la historia y la cultura de la institución, pero se tienen en cuenta en todo caso los períodos lectivos. Un ejemplo de calendario presupuestal podría ser el siguiente:

**Momento 1:** De manera consistente con el plan de desarrollo estratégico, el órgano de gobierno enuncia los parámetros básicos para la presupuestación del siguiente año. Estos parámetros básicos se derivan de la dinámica de logro prevista en el plan estratégico y su plan de inversiones correspondiente para las metas intermedias.

**Momento 2:** Con base en el plan de desarrollo estratégico y lo establecido en el plan de inversiones para la unidad organizacional, esta define metas sustantivas (o “físicas”) para cada función misional (aprendizaje y enseñanza, investigación, proyección social) a cumplir en el período. Los proyectos de inversión presupuestados deben estar contemplados en el plan de inversiones asociado con el plan estratégico de desarrollo. Cuando los proyectos de inversión tengan un período de ejecución previsto de carácter multianual (edificaciones complejas, plan de capacitación de docentes, por ejemplo) el presupuesto de inversión debe indicar que las partidas propuestas son el componente anual de una inversión multianual.

**Momento 3:** Las unidades organizacionales establecen el presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión necesario para alcanzar las metas “físicas” previstas y el presupuesto de ingresos, indicando en este qué porcentaje será cubierto con recursos generados por la propia unidad organizacional y qué porcentaje se espera recibir del estamento central. Este “anteproyecto” de presupuesto es enviado a la autoridad de planeación de la IES.

**Momento 4:** La autoridad de planeación de la IES analiza los anteproyectos de presupuesto de las unidades organizacionales, verifica que sean consistentes con el plan de desarrollo estratégico –tanto a nivel de cada unidad organizacional como en el conjunto– y solicita los ajustes pertinentes.

**Momento 5:** Con los anteproyectos ajustados, la autoridad de planeación agrega cifras para consolidar el presupuesto general, verifica su congruencia con el plan estratégico de desarrollo y entrega el proyecto de presupuesto a la autoridad financiera de la IES.

**Momento 6 :** La autoridad financiera de la IES analiza la factibilidad y conveniencia económica del proyecto de presupuesto e introduce los ajustes necesarios, solicitando a la autoridad de planeación que vuelva a calcular las metas “físicas” para las unidades organizacionales afectadas.

**Momento :** La autoridad de planeación, en consulta con las unidades organizacionales afectadas, vuelve a calcular las metas “físicas” y devuelve el proyecto de presupuesto ajustado a la autoridad financiera.

**Momento 8:** La autoridad financiera verifica los ajustes, prepara el documento formal del proyecto de presupuesto y lo envía al órgano de dirección para su aprobación y presentación formal al órgano de gobierno.

**Momento 9:** El órgano de gobierno verifica la consistencia del proyecto de presupuesto con el plan estratégico de desarrollo y lo aprueba con los ajustes que considere pertinentes. El órgano de dirección es responsable de hacer los ajustes ordenados por el órgano de gobierno.

**Momento 10:** El órgano de dirección, a través de la autoridad financiera, hace los ajustes ordenados y carga el presupuesto en el aplicativo de control de ejecución, que debe estar disponible en tiempo real para las unidades académicas ejecutoras a partir de la fecha de inicio del nuevo período presupuestal.

### 1.3. ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

#### Buena práctica

Teniendo en cuenta los períodos establecidos para el logro de metas intermedias del plan de desarrollo institucional, las unidades académicas básicas (Facultades, Centros de Investigación, Centros de Extensión) preparan un informe de evaluación de resultados. Los resultados incluyen tanto el cumplimiento relativo de cada una de las metas intermedias contempladas en el plan estratégico de desarrollo institucional, como los comportamientos y tendencias observados en el período con respecto a variables que sean de interés para la IES a corto, medio o largo plazo. Este informe es enviado al órgano de dirección.

El órgano de dirección analiza la información, la consolida y prepara un informe global de resultados para toda la institución, en el que analiza el logro relativo de cada una de las metas estratégicas intermedias propuestas en el plan estratégico de desarrollo institucional para el período bajo estudio y los comportamientos observados en el período que se juzgen de especial interés.

El informe, aparte de las variables y comportamientos estratégicos, incluye dos aspectos fundamentales: i) un análisis de los resultados de la institución en cuanto a la calidad de la educación, según los indicadores escogidos por la IES; y ii) la

evolución de la posición relativa de la IES en el período en el entorno nacional, de nuevo utilizando los indicadores escogidos por la IES. El informe es presentado ante el órgano de gobierno para su análisis.

El órgano de gobierno solicita explicación de aquellos resultados o tendencias que se consideren especialmente interesantes, por la desviación presentada (hacia arriba o hacia abajo), frente a las previsiones del plan o por razones relacionadas con el seguimiento a la misión, visión y proyecto institucional. El órgano de dirección (directamente, o a través de los responsables de las unidades académicas básicas) da las explicaciones pertinentes.

El órgano de gobierno emite observaciones y recomendaciones dirigidas al órgano de dirección. Las recomendaciones incluyen el grado de difusión de los resultados obtenidos tanto a la comunidad institucional como a terceros. El órgano de dirección es el responsable de asimilar las observaciones e implementar las recomendaciones tanto a nivel global como de las unidades académicas básicas.

Con base en lo anterior, el órgano de dirección prepara informes específicos según las recomendaciones del órgano de gobierno, incluyendo, pero no limitándose, a informes de gestión y resultados e informes de rendición de cuentas.

El órgano de dirección se reúne con las unidades académicas básicas para analizar los resultados globales y los específicos de cada área. De estas reuniones deben salir planes de acción y compromisos tendientes a garantizar la consolidación de los aspectos positivos y la superación de los negativos, de cara al cumplimiento de las metas intermedias y acumuladas en el siguiente período contemplado por el plan estratégico de desarrollo institucional.

Con respecto a este proceso, conviene que la IES tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- El análisis debe centrarse sobre los resultados, evitando en lo posible quedarse al nivel de indicadores descriptivos que tienden a reflejar las actividades realizadas pero no los logros. Hay que evitar caer en el “activismo” (número de libros en la biblioteca; número de horas de clase; número de proyectos de investigación; etc.) y centrarse en lo sustantivo (resultados de pruebas saber pro; número de publicaciones en revistas indexadas por docente TCE; número de patentes por millardo de pesos invertido en proyectos de investigación en ciencias naturales; tiempo promedio transcurrido entre las fechas de grado y enganche laboral, etc.).

- Un conjunto de resultados muy importante es el referido a la posición relativa de la IES en su entorno de referencia (por ejemplo, si la IES es una universidad, su entorno de referencia es el de las universidades y no el de las instituciones universitarias o las técnicas y tecnológicas). La posición relativa de la IES con respecto a las IES de referencia en los resultados de las pruebas saber pro, es un ejemplo apropiado. Para la IES es de interés saber si se encuentra por encima, en el promedio o por debajo del promedio. Así mismo es de interés saber si su posición relativa ha mejorado o empeorado en los últimos años. Esto mismo es aplicable a muchas otras variables de resultado, tales como la deserción estudiantil, la empleabilidad de egresados, el tiempo de inserción laboral después del grado, entre otras.

## 1.4. ORGANIZACIÓN

### **Buena práctica**

La IES tiene una estructura organizacional formal. Existe un manual de organización en el que se documenta la estructura organizacional con una descripción completa del mapa funcional a nivel de dependencias, la estructura de atribuciones o delegaciones para la toma de decisiones correspondiente y una descripción completa de los consejos, comités o cuerpos equivalentes reconocidos por la IES, indicando sus funciones, atribuciones y obligaciones de reporte, composición, procedimiento de postulación y nombramiento de sus miembros, períodos y demás elementos reglamentarios u operacionales. La organización contempla formalmente una “red institucional” para el aseguramiento interno de la calidad, que incluye una “unidad para el aseguramiento interno de la calidad”.

La IES no tiene “estructuras informales” que, por su poder relativo derivado de su cercanía con el órgano de dirección, puedan afectar los procesos de toma de decisiones regulares o desconocer los canales e instancias oficiales.

La IES cuenta con un mapa completo de procesos, con especificación de insumos y productos y una caracterización en términos de su propósito, bien sea misional, de apoyo u otros.

La IES cuenta con una estructura organizacional a cargo de los procesos, responsable por sus productos, dentro de un marco de atribuciones de toma de decisiones y operativas, lógico y coherente.

La IES revisa periódicamente el funcionamiento de la estructura organizacional, y presta atención especial a los vacíos o colisiones de competencias y otras disfuncionalidades emergentes con la evolución de la IES y el paso del tiempo y, en particular, al funcionamiento de la red institucional para el aseguramiento interno de la calidad.

Existe un manual de organización en el que, además de la documentación completa de la estructura organizacional, se establecen el procedimiento, los requisitos y los cargos o instancias competentes para proponer y adelantar reformas a la estructura organizacional.

Lo recomendable en este caso es que la IES siga una metodología uniforme para el diseño y despliegue de sus procesos, sean estos misionales o de apoyo. Una posibilidad es seguir las normas ISO, ya que así se facilitarán los procesos de certificación en caso de que la IES los busque.

## 1.5. RENDICIÓN DE CUENTAS

### **Buena práctica**

La IES tiene una política explícita de rendición de cuentas que identifica claramente el propósito y alcance de esta actividad, sus canales y sus destinatarios principales. La responsabilidad de la rendición de cuentas recae en el órgano de gobierno, pero se extiende a todos los niveles de la institución.

La rendición de cuentas es un ejercicio institucional y una expresión de la cultura organizacional de la IES. Este ejercicio se realiza a nivel de las unidades académicas básicas y de la IES como un todo. La rendición de cuentas de las unidades académicas básicas es un evento interno de la IES. La de la IES como un todo tiene dos instancias: una interna, dirigida a toda la comunidad institucional, y una externa dirigida al Estado, a la sociedad en su conjunto y/o a grupos especiales definidos por el órgano de gobierno.

La rendición de cuentas no es un proceso para mejorar la imagen de la IES. Es una presentación fiel de los resultados obtenidos en el período, dirigida a la sociedad en general o a grupos especiales, según la política institucional definida por el órgano de gobierno. Se entiende como un proceso de reporte que debe dar lugar a una

retroalimentación que es utilizada para el mejoramiento de la institución. La rendición de cuentas cubre todas las áreas de actividad de la IES, incluyendo la función del aprendizaje y la enseñanza, la investigación y la extensión y, por supuesto, todos los aspectos relacionados con la gestión administrativa y financiera.

La rendición de cuentas no requiere desarrollos especiales. La información, incluyendo los indicadores, es la misma del reporte anual del órgano de dirección al órgano de gobierno.

La rendición de cuentas se hace en la forma y a través de los canales que la IES considere más convenientes, teniendo siempre un criterio de costo-efectividad.

Aparte de los resultados periódicos, la rendición de cuentas incluye resultados acumulados y, siempre que sea posible, resultados de impacto, apelando a trabajos o a estudios especiales hechos como parte del proceso de reflexión interna y de auto-diagnóstico.

La rendición de cuentas incluye información sobre los progresos realizados en materia de calidad; para ello utiliza los indicadores normalmente establecidos por el sistema nacional de aseguramiento de la calidad y otros que la IES considere pertinentes y relevantes.

La rendición de cuentas es un proceso mandatorio para todas las instancias de responsabilidad en la IES. Las unidades académicas básicas rinden cuentas ante la comunidad institucional y el órgano de dirección. Este último rinde cuentas ante la comunidad institucional, el órgano de gobierno y la sociedad en general. El proceso debe incluir mecanismos apropiados para recibir retroalimentación.

## 2. Componente 2: Ejecución

### 2.1. APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA

#### Buena práctica

La IES define un marco claro para el desarrollo de la función misional del aprendizaje y la enseñanza al identificar los aspectos focales y desarrollar cada uno de los procesos básicos que se deben considerar, y establece así un “marco regulatorio” o conjunto de “reglas de juego” dentro del que se desarrolla la función misional.

El marco regulatorio define al menos los siguientes aspectos focales:

1. Proyecto educativo institucional
2. Apertura y revisión de programas
3. Evaluación de estudiantes
4. Evaluación de docentes
5. Bienestar (estudiantil, profesoral, institucional)
6. Investigación en aprendizaje y enseñanza
7. Gestión de fuentes de consulta e investigación
8. Gestión de TIC

#### 2.1.1. Proyecto educativo institucional (PEI)

##### Buena práctica

El PEI es una construcción colectiva de toda la comunidad institucional, con la participación activa de estudiantes, docentes, directivos, funcionarios, egresados y otros actores externos interesados en el desarrollo de la IES. El proceso de construcción es libre, enmarcado por los principios y valores establecidos por el órgano de gobierno de la IES, y en armonía con el marco normativo del país.

El PEI es un ejercicio articulador de los principios y valores de la institución, con la planeación estratégica institucional y el entorno, en particular en cuanto a la integración de los procesos de aprendizaje y enseñanza, investigación y proyección social.

El PEI establece los principios pedagógicos y didácticos que deben guiar los procesos

de aprendizaje y enseñanza en la IES, y procura un amplio margen de autonomía a los miembros de la comunidad institucional en la definición de estos procesos.

El PEI establece los principios de la relación de la IES con sus entornos, los cuales deberán guiar las acciones de aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión.

Con relación al PEI, conviene que la IES tenga en cuenta:

- El PEI no es un requisito. Es una oportunidad para que la comunidad institucional reflexione sobre sus objetivos misionales.
- El PEI debe formularse mediante un proceso altamente participativo en el que esté representada la riqueza y diversidad de toda la comunidad institucional.
- La instancia constructiva y decisoria debe ser el Consejo Académico o su equivalente. El PEI puede construirse a partir del trabajo de comisiones designadas por el Consejo Académico o su equivalente, pero las decisiones sobre el resultado final deben darse en plenaria, a efecto de asegurar la participación activa de todas las áreas de la institución.
- El PEI es una directriz permanente para el desarrollo de los objetivos misionales de la IES. Debe ajustarse siempre que las condiciones del entorno lo justifiquen o, por alguna razón, una parte significativa de la comunidad académica no se sienta adecuadamente representada en el texto vigente.
- La iniciación del proceso de ajuste del PEI debe solicitarse de forma motivada al Consejo Académico, o su equivalente, por cualquiera de sus miembros. En caso de que el Consejo Académico o su equivalente apruebe la solicitud, establecerá el procedimiento para hacer el ajuste con base en la magnitud y el alcance del ajuste solicitado.
- El PEI debe ser revisado formalmente al menos cada cinco años.

## 2.1.2. Apertura y revisión de programas

### Buena práctica

Los procesos de apertura y revisión de programas académicos cuentan con un protocolo estricto, de obligatorio cumplimiento para todas las unidades académicas de la IES, con criterios claros para determinar la pertinencia, valor agregado, viabilidad, sostenibilidad y conveniencia del programa, e instancias bien definidas para el examen y el estudio de las consecuencias de una eventual aprobación del programa, antes de una decisión oficial respecto de su apertura o continuación.

Las unidades académicas tienen plena autonomía para proponer nuevos programas académicos que, a su juicio, satisfagan una necesidad social y agreguen valor a la oferta académica de la IES. No obstante, tales propuestas deben presentarse de conformidad con el protocolo establecido y surtir el trámite previsto. En este proceso, las unidades académicas cuentan con el apoyo y asistencia de la unidad de aseguramiento interno de la calidad, o su equivalente.

La decisión final sobre la apertura o no del programa es tomada por el cuerpo académico independiente de más alto rango en la IES (usualmente el Consejo Académico o su equivalente) con base en los resultados de la evaluación desarrollada en el protocolo, auditada por la unidad de aseguramiento interno de la calidad, o su equivalente. Esta evaluación debe incluir el grado en el cual el programa se articula con la misión y visión institucional y el modelo pedagógico.

Las unidades académicas revisan periódicamente sus programas – según lo determine el Consejo Académico o su equivalente – sometiénolos a una evaluación similar a la de programas nuevos, utilizando el protocolo establecido, en un proceso auditado por la unidad de aseguramiento interno de la calidad. Los resultados de la evaluación son presentados al cuerpo académico responsable de la aprobación y seguimiento de programas académicos, para que emita sus recomendaciones sobre el rumbo a seguir. Estas recomendaciones son de obligatorio cumplimiento por parte de la unidad académica responsable del programa.

En caso de que la evaluación concluya que el programa no puede continuar en las condiciones actuales, el Consejo Académico o su equivalente indicará las acciones más recomendables para minimizar los efectos negativos de la decisión sobre los estudiantes del programa.

Para los programas existentes, la evaluación incluye un comparativo entre los valores de los indicadores de calidad en la fecha de la última revisión y los arrojados por la evaluación en curso, con un análisis de la evolución observada.

Los indicadores de calidad se mantienen actualizados, de tal manera que se pueda hacer un seguimiento permanente a la evolución de la calidad del programa y se pueda atender en forma inmediata cualquier requerimiento de información hecho por el subsistema de aseguramiento externo de la calidad.

Con relación a la apertura y revisión de programas académicos, conviene que la IES tenga en cuenta que el protocolo de análisis debe contemplar típicamente elementos como los siguientes:

- Análisis de la oferta existente y proyectada
- Análisis de la demanda existente y proyectada
- Identificación de oportunidades
- Perfil del egresado
- Perfil del aspirante seleccionado
- Currículo requerido para, partiendo del perfil de ingreso, lograr el perfil del egresado
- Necesidades y caracterización – docentes requeridos para desarrollar bien el currículo
- Necesidades y caracterización – infraestructura requerida
- Necesidades y caracterización – tecnología requerida
- Necesidades y caracterización – equipos especiales y otros medios educativos requeridos
- Necesidades y caracterización - otros recursos requeridos
- Mecanismos e instrumentos para el aseguramiento de la calidad del programa
- Metas de calidad del programa

Para programas nuevos:

- Número mínimo de docentes de tiempo completo (DTC)
- Relación máxima de estudiantes por DTC

Para programas existentes:

- Número mínimo de docentes de tiempo completo (DTC)
- Relación máxima de estudiantes por DTC
- Número de publicaciones por DTC
- Número de patentes por DTC

- Financiamiento externo de proyectos de investigación por DTC
- Financiamiento externo de proyectos de extensión por DTC
- Resultados Saber Pro
- Empleabilidad de egresados
- Empresarismo de egresados
- Desarrollo de carrera de egresados
- Otros indicadores de calidad (indicadores verificables)
- Inversión inicial
- Costos fijos
- Costos variables
- Análisis del punto de equilibrio
- Análisis de sensibilidad, con base en tres escenarios de demanda (optimista, medio y pesimista)
- Inversión incremental requerida, dada disponibilidad actual de recursos (docentes, infraestructura, etc.) de la unidad académica postuladora del programa
- Mecanismo(s) de financiamiento propuesto
- Elementos diferenciadores y valor agregado frente a la competencia
- Valor agregado por el programa a la IES
- Valor agregado por el programa al país

El protocolo debe aplicarse a toda propuesta existente de creación de nuevos programas. El análisis del programa debe ser hecho por la unidad académica básica que lo propone y debe ser revisado por la unidad organizacional a cargo de la planeación, junto con la unidad a cargo del aseguramiento interno de la calidad.

Cuando el análisis esté terminado, la unidad a cargo de la planeación debe presentar las conclusiones y recomendaciones al Consejo Académico. Si el Consejo Académico considera conveniente la aprobación del nuevo programa, emitirá una recomendación en este sentido con destino al órgano de dirección, quien, en último término, tomará la decisión.

Los programas existentes deben ser revisados de oficio para la unidad académica básica a la cual pertenecen, al menos una vez cada cinco años. En este caso el procedimiento es igual al descrito para la aprobación de nuevos programas.

## 2.1.3. Evaluación de estudiantes

### Buena práctica

Existen tres evaluaciones principales de los estudiantes: i) la evaluación previa a su ingreso a la IES; ii) la evaluación recurrente a lo largo de la carrera; y iii) la evaluación al finalizar la carrera (Pruebas Saber Pro o equivalentes).

La evaluación previa al ingreso puede ser directa (pruebas propias de la IES, entrevista, etc.) o indirecta (a través de las pruebas de Estado o mecanismos similares, externos a la IES). La evaluación recurrente a lo largo de la carrera es directa, es decir, a cargo de la IES. La evaluación final generalmente es externa (a cargo de agencias especializadas del Estado) sin perjuicio de pruebas similares internas, establecidas voluntariamente por la IES.

La evaluación previa del estudiante incluye un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades, que sirva para determinar el tipo de acciones preparatorias y/o remediales que el estudiante debe surtir, con el fin de maximizar su probabilidad de éxito una vez aceptado en el programa.

El diseño y desarrollo curricular de cada programa comprende el diseño y el desarrollo de la metodología de evaluación de los estudiantes del programa, indicando si existen particularidades para algunas asignaturas, en razón de su naturaleza.

La metodología de evaluación recurrente comprende diversos mecanismos e instrumentos según los propósitos del aprendizaje o el tipo de actividad, incluyendo la evaluación de proyectos especiales y trabajos de tesis a los distintos niveles. Los mecanismos e instrumentos utilizados están validados y son confiables como elementos de medición del logro académico evaluado.

La evaluación recurrente, en adición a lo anterior, contempla la evaluación de la satisfacción del estudiante.

Independientemente del mecanismo o instrumento utilizado para la evaluación, este debe proveer información cuantitativa y cualitativa. La cuantificación se enmarca en un rango de valores con grados, cada uno de los cuales refleja un porcentaje de logro.

La metodología de evaluación vigente para el programa es pública y por tanto el estudiante tiene acceso a ella antes de su inscripción como candidato que aspira ingresar al programa.

La evaluación permanente del estudiante se registra de forma sistemática y sirve, entre otras cosas, para monitorear la evolución académica del estudiante y el cumplimiento de las condiciones de permanencia en el programa en términos del promedio ponderado acumulado, que son definidas por el Consejo Académico o su equivalente.

La metodología de evaluación contempla dos tipos de recursos para el estudiante. El primero, un recurso de apelación directo con el docente. El segundo, un recurso de revisión ante la autoridad del programa.

Con relación a la evaluación de estudiantes, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La evaluación del estudiante no es una actividad rutinaria o un requisito que hay que cumplir. La evaluación es un componente medular de los procesos de aprendizaje y enseñanza, pues es el único mecanismo a través del cual se puede determinar hasta qué punto se están cumpliendo o no los objetivos de estos procesos.
- La evaluación de estudiantes tiene sentido en la medida en que permita determinar el progreso del estudiante en términos de aprendizaje y la efectividad del docente en términos de enseñanza. Por esta razón, la evaluación de estudiantes es un componente clave de la política de calidad y, en consecuencia, debe recibir la mayor atención.
- Si el propósito central de la evaluación es identificar el grado de aprendizaje, entonces ella no puede ser genérica. Dependiendo del aprendizaje que se quiera verificar, la evaluación tendrá unas u otras características. Si, por ejemplo, el propósito de la evaluación es determinar acumulación de conocimiento, el o los instrumentos deberán ser capaces de determinar con precisión el grado de retención de información sobre una determinada materia. Pero si el propósito de la evaluación es determinar el grado de desarrollo de la capacidad analítica del estudiante, entonces el instrumento a utilizar deberá tener una naturaleza muy distinta. Lo mismo ocurre si se desea evaluar una o varias competencias.
- Una parte fundamental del desarrollo curricular es el diseño y perfeccionamiento de los mecanismos e instrumentos de evaluación de las distintas asignaturas. El tiempo dedicado a este diseño es un tiempo muy bien invertido. En la medida en la que una buena evaluación permite determinar el grado de avance en el proceso

de aprendizaje y enseñanza, es útil para retroalimentar y mejorar las estrategias y metodologías utilizadas. Y en la medida en la que esto se lleve a cabo, mayor será la probabilidad de que haya un mayor aprendizaje y una enseñanza más efectiva, logrando en última instancia un mejoramiento de la calidad de la educación. Es en términos de la mayor calidad que se expresa claramente la “rentabilidad” de la inversión hecha en el diseño y en el desarrollo de buenos mecanismos e instrumentos de evaluación, adaptados a los distintos tipos de aprendizaje que se pueden dar en el marco de la educación superior.

#### 2.1.4. Evaluación de docentes

##### **Buena práctica**

Existen tres tipos de evaluaciones principales de los docentes: i) la evaluación previa a su ingreso a la IES, como parte del proceso de selección; ii) la evaluación periódica del desempeño (semestral o anual, según lo decida la IES); y iii) la evaluación puntual requerida para el paso de una categoría a otra, cuando el docente solicite la “recategorización” o cuando haya vencido el plazo establecido por la IES para que esta se produzca.

La evaluación previa tiene a su vez dos componentes: i) la revisión/verificación de hoja de vida (con los soportes de los logros descritos en ella); y ii) los mecanismos establecidos por la IES para la selección de docentes, según el nivel o categoría de éstos y de otros criterios que la IES considere pertinentes. Esta evaluación inicial, además de suministrar la información necesaria para la toma de la decisión de enganche o no, sirve para determinar las fortalezas y debilidades del docente y por tanto las acciones prioritarias a tomar o a promover por parte de la IES para maximizar en el menor tiempo posible la materialización del potencial del docente.

La evaluación periódica del desempeño contempla en principio todas las funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión) pero tiene en cuenta el carácter de la IES. En todos los casos, la evaluación contempla la función de aprendizaje y enseñanza. La investigación tiene peso especialmente si la IES es una universidad con una proporción importante de programas académicos de posgrado. La inclusión de la extensión depende de los arreglos institucionales internos hechos por la IES para adelantar esta función.

La evaluación del docente en cuanto a su desempeño con respecto a la función de aprendizaje y enseñanza contempla al menos tres elementos básicos: i) la evaluación de los estudiantes de las asignaturas a cargo del docente en el período lectivo; ii) la evaluación de las autoridades de la facultad o su equivalente, responsable del programa o programas en los que esté activo el docente; y iii) la auto-evaluación docente. El segundo tipo de evaluación se hace por medio de mecanismos establecidos por la IES, entre los que se pueden destacar la evaluación de pares internos, la evaluación del material educativo producido por el docente, independiente de si está publicado o no, la evaluación de su participación en otras actividades pertinentes para el desarrollo y mejoramiento del programa, entre otros. La auto-evaluación docente se da en el marco del proceso general de evaluación del desempeño que normalmente se contempla dentro de los estatutos docentes.

La evaluación para efectos de “recategorización” se concentra en los aspectos y logros establecidos en el estatuto docente (o documento equivalente que regule la carrera docente en la IES) para cada categoría. Estos logros incluyen, en todo caso, el puntaje promedio obtenido en las evaluaciones periódicas y la tendencia observada.

Con relación a la evaluación de docentes, conviene que la IES tenga en cuenta lo siguiente:

- La evaluación del desempeño de los docentes debe plantearse siempre como parte de un proceso de desarrollo de carrera.
- Como ocurre con la evaluación de estudiantes, la evaluación de los docentes debe tener primordialmente un propósito positivo, de mejoramiento continuo, y no un carácter represivo o de control.
- La evaluación de los docentes se hace siempre en el marco general del estatuto docente y en el marco particular de su contrato de trabajo, por lo que tiene un sentido proyectivo de mejoramiento continuo que impide o penaliza el estancamiento del docente.
- Si la política de la IES lo permite, el docente puede optar por un perfil de desarrollo de carrera que no necesariamente comprenda las tres funciones básicas de la IES (aprendizaje y enseñanza, investigación, extensión). Un docente, por ejemplo, puede decidir que va a centrar su carrera en la función de aprendizaje y enseñanza, sin desarrollar una actividad significativa en materia de investigación o extensión. Otro docente, en cambio, puede centrar su desarrollo en la función de investigación, con poca relación con las funciones de aprendizaje y enseñanza y extensión. Otro más puede optar por un desarrollo con actividad en las tres áreas.

En cada caso, el propósito de la evaluación es el mismo, pero los mecanismos e instrumentos utilizados son distintos.

- La evaluación del desempeño debe contemplar incentivos positivos y negativos. Los primeros, dirigidos a promover y estimular la excelencia y el mejoramiento continuo. Los segundos, a penalizar el desempeño pobre y/o el estancamiento. Los estímulos y las penalizaciones deben ser puntuales, sin efectos permanentes. Por ejemplo, si existe algún incentivo de carácter económico para estimular la producción intelectual (publicaciones, patentes, etc.) este no debe afectar la base para el cálculo de las prestaciones sociales. De igual manera, una penalización no debe tener efectos permanentes que estigmaticen o afecten la evaluación del docente en el futuro, más allá de los efectos que tenga sobre los promedios acumulados de algunos indicadores que se consideren pertinentes.
- La “categorización” de los docentes es un buen mecanismo para reconocer el mérito. Ella debe llevar a un mejoramiento continuo del cuerpo docente, especialmente si dicha categorización contempla tiempos máximos de permanencia en una categoría. El estatuto docente debe enunciar claramente las normas que rigen el proceso.

## **2.1.5. Bienestar (estudiantil, profesoral, institucional)**

### **Buena práctica**

El bienestar de los estudiantes, los docentes y los funcionarios de la IES se considera un factor esencial para el logro de los objetivos misionales de la institución.

El bienestar de los estudiantes, los docentes y los funcionarios depende de numerosos factores; uno de ellos es el respeto de la IES a sus derechos y la rigurosidad con la que vigila el cumplimiento de los deberes de todos los miembros de la comunidad institucional. Esto implica que tales derechos y deberes están claramente expuestos y son conocidos por los respectivos grupos de interés.

La IES tiene documentos formales en los que se presentan de manera explícita los derechos y deberes de los distintos actores o grupos de interés dentro de la comunidad institucional: estudiantes, docentes, directivos y funcionarios. Estos documentos son de uso público o restringido, según lo determine la IES. En el último caso, estarán

disponibles únicamente para las personas que hayan superado exitosamente los requisitos de entrada a su grupo y sean efectivamente miembros de la comunidad institucional.

Al aceptar el ingreso de un estudiante a un programa, o de un docente o un funcionario a la IES, ésta asume un compromiso con él en el sentido que la institución hará su mejor esfuerzo para brindarle las condiciones que permitan y faciliten un desarrollo pleno de su potencial. Si es estudiante, se busca que culmine exitosamente y ojalá en forma sobresaliente el programa al que ingresó. Si es docente o funcionario, que progrese bien en la carrera docente o administrativa. Esto significa, entre otros aspectos, que la IES hará lo que esté a su alcance para aumentar la permanencia estudiantil, el buen desempeño académico y la graduación de los estudiantes, dentro del marco impuesto por las normas generales y los criterios establecidos por el subsistema de aseguramiento interno de la calidad de la educación, y que garantizará la estabilidad de sus docentes y funcionarios siempre que ellos mantengan niveles adecuados de desempeño.

El bienestar de los estudiantes, docentes y funcionarios es una condición determinante de su desempeño académico o profesional. Por esta razón, la IES hace lo que esté a su alcance para contribuir a elevar su nivel de bienestar, utilizando la información recogida en el proceso de evaluación previa al ingreso y la que se vaya produciendo como parte del seguimiento.

Desde el momento mismo de ingreso al programa, el estudiante tiene un consejero responsable de monitorear su desempeño académico. En lo posible, este consejero establece una relación personal con el estudiante que permite aportar información útil a otras instancias con capacidad de influir positivamente sobre el bienestar del estudiante. El docente o funcionario nuevo, por su parte, tiene un “par guía”, un docente o funcionario antiguo que complementa y enriquece el proceso de inducción y lo retroalimenta con el fin de mejorar su desempeño.

La IES cuenta con mecanismos de apoyo al estudiante, docente o funcionario, tanto desde la perspectiva personal, como desde la perspectiva académica o profesional y la perspectiva financiera. El apoyo financiero se otorga sobre una base competitiva en términos de desempeño académico o profesional, pero tiene en cuenta los principios y valores rectores de la operación de la IES.

La IES cuenta con una unidad organizacional de alto nivel responsable por la implementación de la política de bienestar. Esta dependencia es responsable de hacer un seguimiento integral a las políticas establecidas y retroalimentarlas a través de recomendaciones al órgano de dirección.

Desde el punto de vista operativo, esta unidad presta servicios directos a toda la comunidad cuando, por razones de eficiencia o eficacia, no se justifique o resulte excesivamente onerosa la descentralización del servicio. Adicionalmente, presta apoyo y asistencia técnica a las unidades académicas y a las dependencias administrativas en todo lo relacionado con la implementación o el mejoramiento de la política de bienestar.

Otra actividad operativa a cargo de la unidad organizacional responsable de la implementación de la política de bienestar es la administración, procesamiento y reporte de conclusiones y recomendaciones sobre la satisfacción de los miembros de la comunidad institucional. Los mecanismos e instrumentos utilizados para la medición del grado de satisfacción son concertados con las unidades académicas y el estamento administrativo de la IES.

La IES revisa periódicamente las políticas de bienestar con la participación activa de todos los estamentos de la comunidad institucional y verifica que ellas incluyan acciones afirmativas hacia los grupos o poblaciones que las requieran.

La IES procura disponer de una infraestructura física (propia o en convenio) al servicio del bienestar de la comunidad institucional.

Con relación al proceso de bienestar, conviene que la IES tenga en cuenta:

- Posiblemente el elemento central de una política de bienestar efectiva es el conocimiento que la IES tenga de los miembros de la comunidad institucional. Uno de los mecanismos más eficaces para el logro de este conocimiento es la presencia de “consejeros” o “tutores”. El “consejero académico” de los estudiantes, el “docente tutor” de los docentes y el “funcionario tutor” de los funcionarios, constituyen pilares claves para la implementación de la política de bienestar. Esto implica, entre otras cosas, que existen suficientes profesores de tiempo completo (o al menos de medio tiempo) como para que cada uno atienda un número razonable de estudiantes y de docentes nuevos.

## 2.1.6. Investigación en aprendizaje y enseñanza

### Buena práctica

La IES, independientemente de su naturaleza o carácter, tiene una política explícitamente establecida en materia de investigación sobre los procesos de aprendizaje y enseñanza.

La IES define líneas de investigación dentro del marco amplio de aprendizaje y enseñanza (modelos pedagógicos, diseño y desarrollo curricular, procesos de aprendizaje, procesos de enseñanza, procesos de evaluación, procesos de investigación y formación en investigación o investigación formativa, ambientes de aprendizaje, gestión del conocimiento, etc.) y organiza agendas con grupos de investigación centrados en las líneas de investigación definidas.

Los grupos de investigación sobre aprendizaje y enseñanza son interdisciplinarios e involucran a todos los miembros de la comunidad institucional (docentes, estudiantes, funcionarios, directivos). Estos grupos pueden ser internos (constituidos por miembros de la IES), o abiertos, es decir, conformados por miembros de diversas instituciones.

Los grupos de investigación formulan proyectos de investigación, identifican los productos esperados, establecen horizontes de tiempo, nombran responsables y definen formas de presentación de los resultados de la investigación. Los proyectos formulados con las características anteriores son remitidos por el grupo a las unidades organizacionales responsables de la investigación y el seguimiento académico (Vicerrectoría de Investigación o equivalente y Vicerrectoría Académica o equivalente) para el registro del proyecto y el seguimiento y control de resultados.

Los grupos de investigación divulgan los resultados de su trabajo en el interior de la IES, reciben retroalimentación y los publican. Si resulta pertinente, capacitan docentes o estudiantes como multiplicadores y promueven semilleros de investigación en estas líneas.

Siempre que sea pertinente y factible, la implementación de resultados de la investigación en aprendizaje y enseñanza debe hacerse en condiciones de experimentación controlada, dentro de horizontes de medio o largo plazo, a efecto de alcanzar adecuados niveles de validez y confiabilidad.

Con relación a la investigación sobre el aprendizaje y la enseñanza, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La IES hace investigación sobre los procesos de aprendizaje y enseñanza sin importar su naturaleza o carácter. Si la IES es una universidad, o una institución universitaria o una institución tecnológica o técnica profesional, hace investigación sobre los procesos de aprendizaje y enseñanza referida a su ámbito de actuación.
- Lo anterior se lleva a cabo, independientemente de que la IES haga o no investigación en otras áreas del conocimiento. Por ejemplo, es razonable que una institución técnica profesional activa en el campo de la metalmecánica no haga investigación sobre materiales o sobre física o sobre fundición. Pero no es razonable que esta institución no haga investigación sobre los procesos de aprendizaje y enseñanza a nivel técnico profesional. ¿Qué efectos diferenciales sobre la calidad de la educación tienen a este nivel los enfoques basados en el desarrollo de currículos o en competencias? ¿Cómo se deben especificar las competencias? ¿Cuáles son los mecanismos más apropiados para desarrollar una interacción útil con el sector productivo? ¿Qué tipo de componente experimental deben tener estas carreras? ¿Cómo se pueden y deben mejorar las pruebas de evaluación del aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo se pueden y deben mejorar las técnicas de enseñanza de ciertas áreas para tener impactos importantes sobre la calidad de la educación?

### 2.1.7. Gestión de fuentes de consulta e investigación

#### **Buena práctica**

La IES dispone de recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación adecuados a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de sus programas académicos.

La IES cuenta con otras fuentes de consulta e investigación, tales como bases de datos especializadas y acceso a portales especializados, y las pone a disposición de los miembros de la comunidad institucional sin costo alguno.

La IES cuenta con convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales, generales o especializados, para compartir recursos bibliográficos y otras fuentes de

consulta e investigación que permitan el acceso gratuito a los miembros de la comunidad institucional.

La IES tiene e implementa de forma permanente una política de divulgación sobre las fuentes de consulta e investigación disponibles para los miembros de la comunidad. Esta acción cubre la información dada a los nuevos miembros de la comunidad institucional en el momento de su inducción, así como las actividades académicas propias de los diferentes programas, orientadas a promover el uso de las fuentes de consulta e investigación.

Los recursos bibliográficos y demás fuentes de consulta e investigación están disponibles en ambientes amables, que por su diseño inviten, estimulen y faciliten los procesos de aprendizaje. Estos recursos están organizados de forma física y digital y el acceso a ellos es expedito y gratuito para los miembros de la comunidad institucional. Su disponibilidad es, como mínimo de 60 horas a la semana, sin perjuicio de que para recursos especiales, principalmente dirigidos a los programas de posgrado, dicha disponibilidad sea de 24 horas al día.

La IES cuenta con una unidad organizacional especializada en la gestión de los recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación. Esta unidad realiza investigación sobre el tema y se mantiene actualizada sobre los nuevos desarrollos en esta materia a nivel mundial.

La unidad organizacional responsable realiza un seguimiento permanente del uso de los recursos disponibles por parte de la comunidad institucional, analizando la información y proyectándola, a efecto de asegurar el adecuado equilibrio entre la oferta y la demanda y de analizar las relaciones costo-efectividad de los distintos tipos de recursos disponibles.

La unidad organizacional responsable realiza permanentemente estudios sobre los niveles de uso y satisfacción de los usuarios; para ello emplea los mecanismos apropiados para cada necesidad (conteo automático, encuestas, foros, grupos focales, etc.) y utiliza la información para retroalimentar las políticas institucionales en esta materia.

Con relación a la gestión de fuentes de consulta e investigación, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La gestión de fuentes de consulta e investigación debe formar parte de un proceso integrado en el que participen activamente las unidades académicas.
- La gestión de bibliotecas debe estar ligada a la definición de materiales y medios educativos que hagan las unidades académicas. La disponibilidad de libros de texto, por ejemplo, debe estar ligada a la definición de estos por parte de los docentes de las unidades académicas. Esta información debe estar disponible con antelación al período lectivo, de tal manera que los responsables de la(s) biblioteca(s) tengan tiempo para hacer las adquisiciones respectivas.
- De igual forma, la determinación de volúmenes debe obedecer a la misma información integrada, a efecto de que se pueda asegurar una disponibilidad efectiva para todos los usuarios potenciales. Si una asignatura va a ser cursada por X número de estudiantes en un semestre determinado, la(s) biblioteca(s) debe(n) tener disponibles un número menor de ejemplares. La cifra precisa del número de ejemplares dependerá de lo que indiquen las estadísticas en cuanto al porcentaje de estudiantes que normalmente compra el libro de texto de la asignatura que cursa, el porcentaje de estudiantes que consulta simultáneamente un libro de texto en la biblioteca, entre otros.
- Aunque la biblioteca tradicional seguirá siendo por mucho tiempo una fuente importante de consulta e investigación, la tendencia de los últimos años indica claramente que los medios virtuales (internet, bases de datos especializadas, etc.) van a tener una preponderancia mayor cada día, especialmente en áreas donde el cambio tecnológico es mayor. En consecuencia, las IES deben hacer un esfuerzo especial para fortalecer sus activos en esta área con miras a mejorar su tecnología para facilitar el uso por parte de la comunidad institucional.
- Un aspecto particularmente importante en esta área es el relativo a la formalización de convenios de uso compartido de recursos entre entidades similares, tanto para el uso de las instalaciones físicas disponibles en cada una de las entidades asociadas (algo cada vez menos importante) como para el uso compartido de bases de datos y otra información digital de carácter restringido que, por sus características y efectos potenciales, generalmente tiene un alto costo. Usualmente estos convenios tienen un impacto económico favorable y muy significativo que indica que las relaciones “beneficio-costo” son muy superiores a la unidad.

## 2.1.8. Gestión de TIC

### Buena práctica

La IES cuenta con un plan integral de gestión de la información con el que se satisfacen, en forma articulada, las necesidades de registro general, registro académico, gestión del conocimiento y soporte administrativo y financiero.

La IES cuenta con un plan integral de promoción y uso de TIC por parte de la comunidad institucional, que responde al plan integral de gestión de la información y que aprovecha todas las posibilidades abiertas por los desarrollos tecnológicos de punta, con el fin de maximizar la relación calidad-costos de la infraestructura tecnológica.

La IES cuenta con una unidad organizacional especializada en la gestión de TIC (que puede estar adscrita al área de apoyo administrativo y financiero) responsable de la coordinación y actualización de los dos planes anteriores, así como de su implementación. Esta unidad cuenta con personal especializado de alto nivel, está permanentemente actualizada respecto de los últimos desarrollos tecnológicos pertinentes, y asesora al órgano de dirección en las decisiones de adquisición o licenciamiento de TIC y a las unidades académicas en el desarrollo de medios y materiales educativos de carácter virtual.

La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC divulga en forma permanente los planes vigentes y sus actualizaciones y presta asistencia técnica a las áreas con relación a su implementación, particularmente en el área de gestión del conocimiento.

El estamento académico de la IES conoce y está alineado con la política de gestión del conocimiento y los planes de promoción y uso de TIC, por tanto la incorpora en el desarrollo normal de la actividad académica e investigativa en el interior de los programas.

La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC explora las posibilidades del mercado y recomienda al órgano de dirección alternativas atractivas para reducir los costos de adquisición y uso de TIC por parte de los miembros de la comunidad institucional, y garantiza en todo caso una disponibilidad básica de TIC para quienes, por alguna razón, no puedan tener acceso a equipos propios.

La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC utiliza mecanismos diversos para promover y estimular la estructuración de propuestas o proyectos dirigidos a mejorar la efectividad de las TIC disponibles por parte de los miembros de la comunidad institucional.

La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC realiza permanentemente estudios sobre la satisfacción de los miembros de la comunidad institucional con la gestión de TIC y sus resultados; usa la información recogida para retroalimentar las políticas y planes y para mejorar los procesos de implementación.

La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC fomenta una cultura de “cero papel” a través del uso masivo y apropiado de las TIC.

Con relación a la gestión de TIC, conviene que la IES tenga en cuenta:

- El problema de la integración de los sistemas de información es algo que crecientemente el propio mercado se ha encargado de corregir. Esta es una de las principales ventajas que tiene la adquisición de software disponible en el mercado, ampliamente probado y seguramente con múltiples referencias de uso, en lugar de aventurarse con desarrollos propios que la mayor parte de las veces terminan, después de mucho tiempo y grandes costos, “inventando la rueda” e inventándola mal frente a otras alternativas existentes. Como se mencionó antes, el desarrollo propio debe ser una opción de última instancia cuando, por alguna razón válida, resulte inconveniente la adquisición de software en el mercado.
- Más importante resulta la atención que se pueda dar y la acción que se pueda desarrollar en torno al cambio de cultura de la comunidad institucional sobre el uso racional de las TIC: aprender y dominar los recursos disponibles en la red, la adquisición de competencias a nivel de excelencia de herramientas de alto impacto para el desarrollo de la actividad profesional, el impulso y la interiorización de la cultura de “cero papel”, entre otros.

## 2.2. INVESTIGACIÓN

### **Buena práctica**

La IES define un marco claro para el desarrollo de la función misional de investigación, identifica sus aspectos focales y desarrolla cada uno los procesos básicos que se deben considerar, y así establece un marco regulatorio o conjunto de “reglas de juego” dentro del que se desarrolla la función misional.

### 2.2.1. Definición y revisión de líneas estratégicas de investigación

#### **Buena práctica**

Con base en la misión, la visión y el rumbo estratégico definidos para la institución y en un análisis de su situación actual en términos de entorno, talento humano (calificación, dedicación, grupos de investigación activos, etc.), portafolio programático (pregrado, maestría, doctorado), existencia de centros consolidados de investigación, y recursos tecnológicos y físicos disponibles a corto y a medio plazo, las unidades académicas básicas proponen y justifican sus líneas prioritarias de investigación.

La propuesta de las unidades académicas básicas (Facultades y Centros de Investigación) es colectiva, pues cuenta con la participación activa de los estudiantes, los egresados y los docentes de la unidad académica. Las unidades académicas básicas definen líneas de investigación, preferiblemente de carácter transversal e interdisciplinar, con impacto sobre diferentes programas y áreas del conocimiento, antes que líneas de investigación referidas a programas específicos.

Las propuestas de las unidades académicas básicas (Facultades o equivalentes y Centros de Investigación) se remiten al órgano de dirección para su procesamiento, consolidación y análisis. El órgano de dirección prioriza las líneas de investigación de acuerdo con los intereses estratégicos de la institución, sin restringir la libertad de acción de las unidades académicas básicas. La priorización de las líneas de investigación se expresa a través de los criterios para la asignación del presupuesto interno disponible para investigación.

La priorización de las líneas de investigación a nivel institucional debe tener en cuenta la posibilidad de que en esas áreas la IES haga contribuciones sustantivas al avance del conocimiento, a la solución de los problemas sociales principales, y al desarrollo de la función misional de aprendizaje y enseñanza.

La IES establece mecanismos para la promoción y apoyo a grupos y semilleros de investigación y para el fomento de la participación en ellos de los egresados de la institución.

El órgano de dirección, a través de la unidad organizacional a cargo de la gestión de la investigación, establece las normas internas reguladoras de la actividad, incluyendo los criterios y períodos que deben orientar la revisión de las líneas de la investigación.

Con relación al proceso de definición de las líneas de investigación, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La definición de las líneas de investigación a nivel de las unidades académicas básicas y a nivel de la IES como un todo, es un ejercicio dirigido a racionalizar la asignación de recursos para esta actividad en función de sus efectos e impactos potenciales.
- Ninguna IES en el mundo puede llegar a ser excelente en todo. Cada institución, en función de su historia, su capacidad científica y tecnológica, su rumbo estratégico definido y su capacidad de gestión, define las líneas de investigación en las que quiere y posiblemente puede sobresalir.
- La posibilidad de sobresalir en una o más áreas del conocimiento es importante desde un punto de vista estratégico, porque tal cosa tiene efectos sobre el “prestigio” de la IES a nivel general de la sociedad, y este prestigio es clave para el desarrollo a largo plazo de la institución. De hecho en los países desarrollados, especialmente en Europa, Estados Unidos y Australia, el prestigio es una de las variables sobre las que más se centra la atención de los órganos de gobierno.
- La escogencia de ciertas líneas de investigación no se traduce en la prohibición de hacer investigación en otras. Significa que en la asignación de fondos internos para proyectos de investigación, los proyectos que desarrollen las áreas de investigación prioritarias tendrán prelación, bien sea en forma directa o como contrapartidas.

- Las líneas de investigación prioritarias no son estáticas. Las áreas no incluidas pueden ganar un espacio, especialmente a través de proyectos financiados externamente, hasta lograr la “masa crítica” requerida para entrar a formar parte de las líneas de investigación prioritarias.

## 2.2.2. Organización de la investigación

### **Buena práctica**

La investigación en la IES tiene una estructura organizacional interna bien definida, con un órgano central responsable de la formulación de la política, la coordinación y avance de las actividades, y órganos descentralizados encargados de la implementación y el desarrollo de las actividades de investigación propiamente dichas.

El órgano central responsable es una dependencia de alto nivel que depende y reporta directamente al órgano de dirección de la IES (Vicerrectoría de Investigación o su equivalente).

El órgano central responsable de la investigación trabaja conjuntamente con el área jurídica de la IES y con entidades especializadas en la materia, con el fin de establecer el marco jurídico para el manejo de los resultados de la investigación, especialmente en todo lo relacionado con la propiedad intelectual y sus efectos derivados, incluyendo los económicos y los riesgos civiles y el manejo de la compensación del personal (especialmente el personal docente) vinculado al desarrollo de la actividad de investigación.

En el caso de los órganos descentralizados de investigación, existen estructuras diversas, desde “centros de investigación” concentrados en una o varias líneas de investigación prioritarias para la IES y ya consolidadas, hasta grupos de investigación sin ningún aparato administrativo.

Independientemente de su estructura, los órganos descentralizados de investigación cumplen un conjunto de requisitos para su creación y operación. Para este efecto, la IES cuenta con protocolos similares al existente para la apertura y la revisión de programas académicos.

Los órganos descentralizados de investigación mantienen un nivel mínimo de actividad permanente y tienen obligaciones de reporte de formulación y ejecución de sus propuestas de investigación y de los resultados de los proyectos terminados. El órgano central encargado de la investigación consolida y analiza la información y la publica en términos agregados, haciendo referencia a lo previsto en el plan de desarrollo institucional vigente, y la usa para otros propósitos institucionales tales como la rendición de cuentas.

La IES promueve y estimula la integración permanente de los resultados de la investigación en los procesos de aprendizaje y enseñanza.

Con relación a la organización de la investigación, conviene que la IES tenga en cuenta:

- En lo posible, la investigación no debe ser una actividad aislada de un individuo sino el resultado de una coincidencia de intereses académicos o científicos de los miembros de la comunidad institucional.
- La organización de la investigación debe seguir principios de racionalidad y eficiencia, evitando que una parte importante de los recursos se vaya en financiar actividades administrativas que no agregan valor desde un punto de vista sustantivo.
- En lo posible, la organización de la investigación debe centrarse en “grupos”, es decir, estructuras que aglutinan personas con intereses académicos y científicos comunes, pero que carecen de estructuras administrativas propias. Las unidades académicas básicas (a través de la decanatura) deberán proveer el apoyo administrativo que requieren los grupos de investigación, hasta tanto estos generen un volumen de actividad que hagan imprescindible su separación de la estructura provista por la decanatura.
- Cuando el volumen de la actividad investigativa en un área sea muy importante y estable, puede pensarse en la creación de un centro especializado. Esto puede suceder cuando las fuentes externas de financiamiento exijan una separación de los proyectos financiados por ellas, como una forma de ejercer mejor control sobre el uso de los fondos provistos. Aún en estos casos, la estructura administrativa del centro debe mantenerse al nivel mínimo posible mediante la utilización de los sistemas y las herramientas generales de la IES y evitar introducir “sistemas propios” desligados de los sistemas generales de la IES.

## 2.2.3. Formulación y evaluación de propuestas y proyectos de investigación

### Buena práctica

Toda actividad de investigación que pretenda ser reconocida en la IES debe contar con una propuesta formal que cumpla con las normas establecidas y haber sido sometida oportunamente a la autoridad competente.

La IES cuenta con protocolos formales para la formulación de propuestas de investigación que son de uso obligatorio. Estos protocolos tienen niveles de profundidad y detalle distintos, dependiendo del monto de recursos involucrados. Los protocolos son diseñados y revisados periódicamente por el órgano central encargado de la investigación con la participación activa de las unidades académicas básicas.

Cuando las propuestas de investigación son formuladas por docentes individuales o grupos de investigación adscritos a una unidad académica, son presentadas a la unidad académica respectiva para la obtención de su aval y de la autorización y el reconocimiento del tiempo comprometido en la investigación. Este aval implica que la unidad académica básica considera que la propuesta es congruente con las líneas de investigación vigentes y cumple con los estándares de calidad establecidos, por lo que compromete el nombre y el prestigio de la unidad académica.

Si la propuesta no demanda recursos financieros sino únicamente el tiempo de uno o de varios docentes, queda aprobada con el aval y el reconocimiento del tiempo por parte de la unidad académica, que reporta periódicamente a la unidad central a cargo de la investigación, los resultados de estas investigaciones. Si, por el contrario, la propuesta demanda recursos financieros internos de la IES, una vez surtido el trámite anterior ésta se somete al análisis y evaluación de la unidad central encargada de la investigación. En todo caso, si la propuesta es aprobada, un docente responsable (director del proyecto o líder del grupo de investigación) queda comprometido a cumplir con las obligaciones de reporte periódico y final sobre los resultados de la investigación, incluyendo la presentación de evidencia del logro de los resultados previstos (publicación, patente, etc.) dentro del tiempo estipulado.

Si la propuesta formulada demanda recursos financieros externos, surte el mismo trámite anterior y solo se presenta formalmente ante el financiador externo cuando cuenta con el aval del órgano central encargado de la investigación, ya que una propuesta demandante de financiamiento externo compromete el nombre y prestigio

de la institución. En caso de ser aprobada por el ente financiador, una persona responsable (líder de grupo o jefe de unidad organizacional) se compromete a cumplir con las obligaciones internas de reporte periódico y final, ya descritas en el párrafo anterior.

Con relación a la formulación y evaluación de propuestas de investigación, conviene que la IES tenga en cuenta:

- Todo proyecto de investigación que se desarrolle en la IES debe tener una propuesta formal que haya sido evaluada y aprobada por la autoridad competente. Todo proyecto de investigación implica tiempo del personal docente comprometido con éste y, eventualmente, tiempo de los estudiantes y otros agentes externos. En consecuencia, la asignación del tiempo de estos docentes y estudiantes por parte de la IES (lo que es, por supuesto, una forma de inversión de recursos) debe estar sustentada y justificada en términos de unos resultados esperados que deben ser pertinentes y relevantes.

La formulación de los proyectos de investigación debe seguir obligatoriamente un protocolo básico, con elementos variables que dependen del tipo y/o alcance de la investigación propuesta. Este protocolo básico debe incluir, como mínimo, los siguientes elementos:

- Identificación (unidad académica, grupo de investigación, participantes y responsables, etc.)
- Objetivo y alcance de la investigación
- Justificación de la investigación
- Productos esperados (entregables a la finalización de la investigación)
- Enfoque y metodología
- Plan de proyecto (actividades)
- Presupuesto del proyecto
  - Inversión inicial en equipos y otras dotaciones
  - Recursos humanos
  - Materiales y suministros
  - Gastos generales
  - Costos indirectos

- Cronograma con especificación de metas parciales (si aplicable) e informes
- Fuentes de financiamiento propuestas
  - Externas directas (%)
  - Internas directas (%)
  - Internas indirectas (contrapartidas) (%)
- Evaluación del proyecto
- Valoración económica de resultados (si aplicable)
- Valoración económica de costos
- Aplicación de criterio evaluativo (VPN, TIR, Rel. B/C, etc.)
- Conclusiones y recomendaciones

La valoración de costos debe hacerse en función de su costo de oportunidad.

## 2.2.4. Seguimiento y evaluación de los resultados de investigación

### **Buena práctica**

El órgano central encargado de la investigación es responsable del seguimiento y la evaluación de resultados de los proyectos de investigación, y ejecuta esta función de forma regular y sistemática a través de mecanismos e instrumentos apropiados.

Los protocolos existentes para la formulación de proyectos de investigación obligan a una descripción clara y precisa de los productos y entregables esperados como resultado del proyecto, indicando los hitos o productos intermedios cuando sea pertinente. Estos elementos son los que se utilizan para el seguimiento del proyecto.

Al finalizar el proyecto, los resultados obtenidos son confrontados contra los esperados, particularmente en cuanto a su calidad y alcance. Cuando los resultados de la investigación se materializan en una publicación, ésta se produce en un medio reconocido por su calidad y rigurosidad académica o científica. Cuando se materializan en una patente o similar, el reconocimiento se hace por etapas, desde la admisión de la solicitud de patente hasta el otorgamiento de la misma.

Los resultados de la evaluación de los productos de la investigación son registrados en la hoja de vida del(os) investigador(es). Este registro es el soporte oficial para propósitos de reconocimientos económicos o de otra naturaleza, previstos en la carrera docente.

La unidad central a cargo de la investigación consolida los resultados de los proyectos por las líneas de investigación y obtiene de forma global las estadísticas agregadas que se consideren pertinentes.

La unidad central a cargo de la investigación utiliza las estadísticas obtenidas para distribuirla información agregada a las unidades académicas básicas en el reporte periódico sobre las actividades de investigación a nivel de las áreas y la IES y para efectos de la rendición de cuentas de la institución.

La IES cuenta con políticas y mecanismos de difusión de los resultados de la investigación, de tal manera que toda la comunidad institucional sabe oportunamente de dichos resultados y puede utilizarlos en sus respectivas funciones y actividades.

Con relación al seguimiento y la evaluación de los resultados de la investigación, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La evaluación de los resultados de la investigación debe ser hecha por un ente separado e independiente de la entidad formuladora y ejecutora del proyecto.
- La evaluación de los resultados de la investigación debe ser, ante todo, rigurosa. Esta es la mejor estrategia para que la investigación progrese y mejore en la IES. El camino contrario, es decir, la evaluación laxa o condescendiente con los resultados de la investigación, con el fin de “mostrar resultados”, es probablemente la ruta más segura hacia el estancamiento o degradación de la investigación en la IES.
- La evaluación de los resultados de la investigación debe tener como referente fundamental los productos esperados o entregables postulados en la propuesta de investigación aprobada. El incumplimiento de los resultados esperados debe tener una explicación sustentada que razonablemente exonere de responsabilidad a los participantes. De otra manera, dicho incumplimiento debe tener consecuencias para los responsables, ya que ellos habrán utilizado recursos escasos de la IES (en la forma de salarios pagados) sin generar a cambio ningún beneficio y sin que esto último se pueda explicar por eventos fuera de su control.

- Lo anterior es importante no solo para formalizar la actividad investigativa, sino para controlar los comportamientos insanos de algunos docentes, quienes con el pretexto de hacer proyectos de investigación (en un entorno que no evalúa los resultados) liberan una porción importante de su tiempo para desarrollar actividades propias, incumpliendo así su contrato de trabajo y generando un detrimento patrimonial para la IES que lo ha contratado con una dedicación de tiempo completo.
- La evaluación de los resultados de la investigación es un elemento clave para el seguimiento de los docentes investigadores o los grupos de investigación. Cuando una propuesta “sale” de la IES para buscar financiamiento externo, necesariamente compromete el nombre y prestigio de la IES. En consecuencia, una propuesta de investigación presentada a un financiador externo por un individuo o por un grupo que consistentemente ha incumplido los compromisos establecidos al aprobar sus propuestas de investigación, implica un alto riesgo para la IES. Y viceversa. El seguimiento riguroso del cumplimiento de los compromisos establecidos es un elemento clave dentro del proceso de implementación de la política de investigación en la IES.

## 2.2.5. Financiamiento de la investigación

### **Buena práctica**

La IES cuenta con recursos presupuestales destinados a proyectos de investigación que, por su naturaleza o por consideraciones de política, convenga o sea necesario financiar internamente. Estos proyectos están dentro de las líneas de investigación definidas como estratégicas para la institución y reciben financiamiento interno por la dificultad de conseguir para ellos recursos externos o porque, por razones de política o estrategia, es preferible que su financiamiento sea interno. Los recursos para estos proyectos se asignan sobre una base competitiva, según la calidad de las propuestas y su contribución esperada en términos de nuevo conocimiento dentro de la línea estratégica en la que se enmarca la propuesta.

La IES promueve y estimula entre las unidades académicas básicas y entre los miembros de la comunidad docente, el financiamiento externo de proyectos de investigación. De hecho, el monto y la proporción de fondos externos para el financiamiento total de los proyectos es uno de los indicadores utilizados para evaluar su pertinencia y calidad.

El costeo de los proyectos de investigación es completo, teniendo en cuenta el compromiso real de recursos de la IES para el desarrollo de los proyectos, independientemente de si el financiamiento previsto es interno o externo. Este compromiso se da en dos niveles distintos: el nivel central y el nivel descentralizado.

Los costos directos del proyecto se reflejan plenamente, e incluyen el costo de los recursos humanos que se cuantifica con base en su costo de oportunidad. Los costos indirectos se cuantifican como parte de un factor multiplicador que refleja los costos fijos en los que incurre la IES para poder preparar propuestas de investigación y desarrollar los proyectos con altos niveles de calidad.

Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de proyectos de investigación dentro de las líneas estratégicas, la IES propone contrapartidas como parte del financiamiento con el fin de mejorar la competitividad de sus propuestas.

Con relación al financiamiento de la investigación, conviene que la IES tenga en cuenta:

- Es importante que la IES asigne fondos propios para investigación, particularmente en sus líneas de investigación estratégicas. Estos recursos garantizan que siempre haya un mínimo de actividad investigativa en la IES en las áreas que son importantes para la institución.
- No obstante lo anterior, la IES debe estimular la captación de recursos externos para financiar la investigación, no solo porque de esa manera se incrementan notablemente los fondos disponibles sino porque el financiamiento externo de proyectos de investigación constituye un indicador importante de la pertinencia y calidad de la investigación.
- El financiamiento externo de proyectos es un importante indicador de la pertinencia de la investigación en el entorno de referencia (nacional o internacional). Si la investigación no es pertinente, difícilmente encontrará financiamiento externo.
- Puesto que los fondos externos disponibles para el financiamiento de la investigación generalmente se asignan sobre una base competitiva, esto implica que las propuestas son evaluadas de forma rigurosa por entidades o personas independientes. En estas circunstancias, el financiamiento externo de proyectos de investigación es un indicador importante sobre su calidad.

- Los fondos internos disponibles para investigación pueden usarse para el financiamiento de proyectos internos de la IES. No obstante, un uso alternativo que generalmente produce mejores resultados consiste en asignarlos a proyectos que logren obtener financiamiento externo a través de contrapartidas. Las contrapartidas son importantes, especialmente cuando los fondos externos son públicos, no solo porque permiten al financiador público ampliar su portafolio de proyectos sino porque son un indicador del compromiso institucional con el proyecto de investigación.
- El costeo de los proyectos presentados para financiamiento externo debe seguir los mismos criterios utilizados para el costeo de proyectos internos: los costos deben valorarse a costo de oportunidad, pero evitando inflarlos. Una institución que infla sus costos constantemente para aumentar los excedentes pierde competitividad y se desacredita, por ende en lugar de incrementar sus excedentes los disminuye en el mediano y en el largo plazo.
- En cualquier caso, el costeo de los proyectos de investigación debe contemplar el componente de costos indirectos, representados por la proporción en que la unidad académica debe contribuir a absorber los costos del estamento central. Estos costos seguramente generarán excedentes de caja que permitirán el pago de un overhead al nivel central, necesario para que este nivel pueda financiar actividades en otras unidades académicas que, por diversas razones de tipo estructural, tengan menor capacidad para generar recursos propios y captar recursos externos.

## 2.3. EXTENSIÓN

### Buena práctica

La IES define un marco claro para el desarrollo de la función misional de extensión, identifica sus aspectos focales y los diferentes entornos con los que se relaciona la IES, y desarrolla cada uno los procesos básicos que se deben considerar, estableciendo así un “marco regulatorio” o conjunto de “reglas de juego” dentro del que se desarrolla la función misional.

### 2.3.1. Definición y revisión de líneas estratégicas de extensión

#### Buena práctica

Con base en la misión, visión y rumbo estratégico definidos para la institución y un análisis de su situación actual en términos de entornos, talento humano (calificación, dedicación, etc.) portafolio programático (pregrado, maestría, doctorado) y recursos tecnológicos y físicos disponibles a corto y a medio plazo, las unidades académicas básicas proponen y justifican sus líneas prioritarias de extensión.

La propuesta de las unidades académicas básicas (Facultades y Centros de Investigación y Extensión) es colectiva, con participación activa de los estudiantes, los egresados y los docentes de la unidad académica. Las unidades académicas básicas definen líneas de extensión preferiblemente de carácter transversal, con impacto sobre diferentes programas, antes que líneas de extensión referidas a programas específicos.

Las propuestas de las unidades académicas básicas se remiten al órgano de dirección para su procesamiento, consolidación y análisis. El órgano de dirección prioriza las líneas de extensión de acuerdo con los intereses estratégicos de la institución, sin restringir la libertad de acción de las unidades académicas básicas. La priorización de las líneas de extensión se expresa a través de los criterios para la asignación de contrapartidas institucionales a proyectos de extensión particularmente interesantes para la IES.

La priorización de las líneas de extensión a nivel institucional debe tener en cuenta la posibilidad de que en esas áreas la IES haga contribuciones sustantivas al avance del conocimiento, a la solución de los problemas sociales principales, y al desarrollo de la función misional de aprendizaje y enseñanza.

El órgano de dirección, a través de la unidad organizacional a cargo de la gestión de la extensión, establece las normas internas reguladoras de la actividad, incluyendo los criterios y períodos que deben orientar la revisión de las líneas prioritarias de extensión.

Aplican las observaciones hechas con respecto a la definición y revisión de las líneas de investigación, con los ajustes propios para el caso de la extensión.

## 2.3.2. Organización de la extensión

### **Buena práctica**

La extensión en la IES tiene una estructura organizacional interna bien definida, con un órgano central responsable de la formulación de la política, la coordinación y avance de la actividad. Las unidades académicas básicas se encargan de la implementación de la política y del desarrollo de las actividades de extensión propiamente dichas.

El órgano central responsable es una dependencia de alto nivel que depende y reporta directamente al órgano de dirección de la IES (Vicerrectoría de Extensión o su equivalente).

El órgano central responsable de la extensión trabaja conjuntamente con el área jurídica de la IES y con entidades especializadas en la materia con el fin de establecer el marco jurídico para el manejo de los resultados de la extensión, especialmente en lo relacionado con la propiedad intelectual y sus efectos derivados, incluyendo los económicos y los riesgos civiles.

El órgano central responsable de la extensión trabaja conjuntamente con el área jurídica de la IES con el fin de establecer el marco jurídico para el manejo de la compensación del personal (especialmente de los docentes y los estudiantes) vinculado al desarrollo de la actividad de extensión.

En el caso de los órganos descentralizados de extensión, existen estructuras diversas, desde “centros de extensión” concentrados en una o varias líneas de extensión prioritarias para la IES y ya consolidada, hasta grupos de extensión sin ningún aparato administrativo.

Independientemente de su estructura, los órganos descentralizados de extensión cumplen con un conjunto de requisitos para su creación y operación. Para este efecto la IES cuenta con protocolos para la apertura y revisión del funcionamiento de estos órganos.

Los órganos descentralizados de extensión mantienen un nivel mínimo de actividad permanente y tienen obligaciones de reporte de formulación y de ejecución de sus propuestas de extensión, y de los resultados de los proyectos terminados. El órgano central encargado de la extensión consolida y analiza la información y la publica en términos agregados, haciendo referencia a lo previsto en el plan de desarrollo institucional vigente y utiliza la información para otros propósitos institucionales tales como la rendición de cuentas.

Aplican las observaciones hechas con respecto a la organización de la investigación, con los ajustes propios para el caso de la extensión.

### **2.3.3. Formulación y evaluación de propuestas de extensión**

#### **Buena práctica**

Toda actividad de extensión que pretenda ser reconocida en la IES debe contar con una propuesta formal que cumpla con las normas establecidas y haber sido sometida oportunamente a la autoridad competente.

La IES cuenta con protocolos formales para la formulación de propuestas de extensión que son de uso obligatorio. Estos protocolos tienen niveles de profundidad y detalle distintos, dependiendo del monto de recursos involucrados. Los protocolos son diseñados y revisados periódicamente por el órgano central encargado de la extensión con la participación activa de las unidades académicas básicas.

Salvo casos excepcionales, las propuestas de extensión son formuladas y presentadas por las unidades académicas básicas y no por docentes individuales.

Si la propuesta demanda recursos financieros internos de la IES, se somete al análisis y la evaluación de la unidad central encargada de la extensión. Si la propuesta es aprobada, la unidad académica responsable se compromete a cumplir las obligaciones de reporte periódico y final sobre los resultados del proyecto, incluyendo la presentación de evidencia del logro de los resultados previstos dentro del tiempo estipulado.

Si la propuesta formulada demanda recursos financieros externos, surte el mismo trámite anterior y solo se presenta formalmente ante el financiador externo cuando cuenta con el aval del órgano central encargado de la extensión, ya que una propuesta demandante de financiamiento externo compromete el nombre y prestigio de la institución. En caso de ser aprobada por el ente financiador, la unidad académica responsable se compromete a cumplir las obligaciones internas de reporte periódico y final, ya descritas en el párrafo anterior.

Aplican las observaciones hechas con respecto a la formulación y evaluación de las propuestas de investigación, con los ajustes propios para el caso de la extensión.

## **2.3.4. Seguimiento y evaluación de las actividades de extensión**

### **Buena práctica**

El órgano central encargado de la extensión es responsable del seguimiento y la evaluación de resultados de las actividades de extensión y ejecuta esta función en forma regular y sistemática, a través de mecanismos e instrumentos apropiados.

Los protocolos existentes para la formulación de actividades de extensión obligan a una descripción clara y precisa de los productos y entregables esperados como resultado de la actividad, indicando los hitos o productos intermedios cuando sea pertinente. Estos elementos son los que se utilizan para el seguimiento del proyecto.

Al finalizar la actividad, los resultados obtenidos son confrontados contra los esperados, particularmente en cuanto a su calidad y alcance. Los resultados de la evaluación de los productos de la extensión son registrados en las hojas de vida de los docentes participantes. Este registro es el soporte oficial para propósitos de reconocimientos económicos o de otra naturaleza, previstos en la carrera docente.

La unidad central a cargo de la extensión consolida los resultados de las actividades por las líneas de extensión y obtiene de forma global las estadísticas agregadas que se consideren pertinentes.

La unidad central a cargo de la extensión utiliza las estadísticas obtenidas para distribuirla información agregada a las unidades académicas básicas en el reporte periódico sobre las actividades de extensión a nivel de la IES y para efectos de la rendición de cuentas de la institución.

Aplican las observaciones hechas con respecto al seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación, con los ajustes propios para el caso de la extensión.

### **2.3.5. Financiamiento de la extensión**

#### **Buena práctica**

Los proyectos de extensión, salvo casos excepcionales, son financiados con recursos externos.

La IES promueve y estimula entre las unidades académicas básicas y entre los miembros de la comunidad docente, el financiamiento externo de proyectos de extensión. De hecho, el monto y la proporción de fondos externos en el financiamiento total de los proyectos es uno de los indicadores utilizados para evaluar su pertinencia y calidad.

El costeo de los proyectos de extensión es completo, teniendo en cuenta el compromiso real de recursos de la IES para el desarrollo de los proyectos. Este compromiso se da en dos niveles distintos: el nivel central y el nivel descentralizado.

Los costos directos del proyecto se reflejan plenamente, e incluyen el costo de los recursos humanos que se cuantifica con base en su costo de oportunidad. Los costos indirectos se cuantifican como parte de un factor multiplicador que refleja los costos fijos en los que incurre la IES para poder preparar las propuestas de extensión y desarrollar los proyectos con altos niveles de calidad.

Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de proyectos de extensión dentro de las líneas estratégicas, la IES propone contrapartidas como parte del financiamiento con el fin de mejorar la competitividad de sus propuestas.

Aplican las observaciones hechas con respecto al financiamiento de la investigación, con los ajustes propios para el caso de la extensión.

## 2.4. GESTIÓN DE ESTUDIANTES

### **Buena práctica**

Los estudiantes constituyen el objeto primordial de atención para la IES, por tanto la gestión que se haga sobre ellos es clave para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución. La gestión sobre los estudiantes debe ser integral y comprensiva: desde la caracterización del tipo de estudiante deseado para ser admitido en un programa, hasta la gestión de apoyo requerida para su inserción en el mundo laboral o empresarial.

El estatuto estudiantil o su equivalente es un documento en el que están consignados los derechos y deberes del estudiante. Una parte importante de este documento es la relativa al reglamento académico, que debe fomentar la autonomía en el estudiante para desarrollar su actividad académica, dentro de límites que eviten que se atente contra el desarrollo de la actividad académica general y/o contra los parámetros de costo que aseguran la viabilidad y sostenibilidad de la institución.

La IES hace lo que esté a su alcance para proveer un ambiente de aprendizaje estimulante, asegurar las mejores condiciones personales para que el estudiante pueda desarrollar su actividad y lograr un alto nivel de satisfacción, motivación y compromiso en los estudiantes.

## 2.4.1. Selección e inducción de estudiantes

### Buena práctica

La IES tiene una política clara en materia de selección de estudiantes, con mecanismos e instrumentos apropiados para su implementación. Esta política es evaluada periódicamente con la participación activa de la comunidad institucional.

La selección de estudiantes se hace sobre una base competitiva de carácter académico, sin que otros elementos externos de carácter extra-académico sean relevantes para la decisión de admisión. Para cada período lectivo la IES define cuidadosamente el número de cupos disponible en sus programas de acuerdo con las características de estos y la disponibilidad de recursos (docentes, infraestructura, etc.).

Sin perjuicio de lo anterior, el órgano de gobierno de la IES formula políticas de acción afirmativa dirigidas a favorecer grupos especiales, en el marco de los principios y valores generales de la institución. Dentro de estos grupos, la selección sigue los mismos principios competitivos de carácter académico.

Los criterios específicos para la selección de estudiantes son determinados por las unidades académicas básicas en el marco de la política general establecida por el órgano de dirección.

Los resultados del proceso de selección para los estudiantes admitidos son procesados centralmente por la unidad organizacional encargada del registro académico y enviados a la unidad académica pertinente para su estudio y uso posterior en función de la mejor preparación posible del estudiante admitido.

El proceso de inducción tiene tres componentes:

- El primero, general, hecho a través de material documental entregado en el momento de la matrícula, complementado con material digital disponible para los nuevos miembros de la institución en sitios virtuales especiales. Una parte importante de este material es la relativa a la IES como un todo, con elementos de historia y una caracterización que permita al estudiante un conocimiento de los principales rasgos diferenciadores de la institución. Otra la conforman el reglamento operativo de la institución y el estatuto estudiantil o su equivalente.

- El segundo componente se desarrolla en una sesión previa al comienzo del período lectivo, a cargo del programa en el que fue admitido el estudiante. En esta sesión, aparte de información general sobre la facultad y el programa, se entrega material complementario de utilidad para el estudiante, especialmente en cuanto a los recursos y facilidades disponibles.
- El tercer componente, a cargo del docente “consejero” asignado al estudiante, se desarrolla en las primeras semanas del período lectivo y tiene por objeto profundizar los aspectos más importantes y resolver las dudas e inquietudes que hayan surgido en el estudiante.

En adición a brindar toda la información pertinente y relevante, la IES usa el proceso de inducción para comenzar a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el estudiante, siempre con base en información factual.

El tercer componente del proceso de inducción es utilizado para obtener información que resulte relevante para maximizar la probabilidad de permanencia del estudiante en la IES o, lo que es equivalente, minimizar el riesgo de deserción.

Con respecto al proceso de selección e inducción de estudiantes, conviene que la IES tenga en cuenta:

La regla de oro es que el proceso de selección sea riguroso y transparente, sin posibilidad de que criterios distintos de los establecidos jueguen algún papel en el momento de la selección. La observancia de esta regla es uno de los pilares básicos de la credibilidad de la IES como institución, lo que a su vez es clave para todos los procesos posteriores asociados con la gestión de estudiantes.

## **2.4.2. Seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de estudiantes**

### **Buena práctica**

A partir del ingreso del estudiante a la IES, esta hace un seguimiento permanente dirigido a obtener la mayor información y los mejores elementos de juicio para contribuir a su mejor desempeño.

Con base en los resultados del proceso de selección, las autoridades del programa definen las acciones principales a realizar con el fin de dejar al estudiante en un estadio adecuado para enfrentar exitosamente los retos académicos del programa. Esto incluye no solo la realización de acciones remediales en ciertas áreas cuando ello sea indispensable, sino la toma de decisiones sobre apoyos económicos y de otro tipo, acordes a su situación personal, de nuevo dentro de un marco competitivo según méritos.

El apoyo personalizado se da a través de dos mecanismos principales: la consejería académica, provista por el docente asignado al estudiante, y la consejería psicológica y social, provista por la unidad organizacional a cargo del área de bienestar, a solicitud del interesado o por recomendación del consejero académico.

El seguimiento académico tiene dos propósitos. El primero, relacionado con la verificación del cumplimiento de las condiciones académicas mínimas para permanecer en el programa (promedio ponderado acumulado mínimo, etc.) o para recibir reconocimientos especiales por parte de la IES (becas u otras ayudas por buen desempeño académico, grado con honores, etc.). El segundo, dirigido a suministrar criterios al consejero académico para hacer recomendaciones al estudiante respecto de la estrategia que debe seguir para garantizar su permanencia y maximizar su desempeño académico.

La unidad organizacional central a cargo del área de bienestar, conjuntamente con las unidades académicas básicas, realiza investigación permanente sobre el clima organizacional general de la IES y sobre la satisfacción de los estudiantes con respecto a elementos que se consideren prioritarios (enseñanza, calidad de la educación, disponibilidad de fuentes bibliográficas y fuentes especializadas de consulta e investigación, consejería, apoyo, etc.). Para esto utiliza no solo las encuestas sino también otros mecanismos que resulten más apropiados para tratar temas complejos y/o difusos, o que mejoren el nivel de la retroalimentación de las políticas.

Con relación al seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de los estudiantes, conviene que la IES tenga en cuenta:

- El seguimiento integral del estudiante es la base para que la IES pueda proporcionar una retroalimentación adecuada, y así maximizar la probabilidad de que el estudiante termine exitosamente su formación.
- El seguimiento académico es esencial para que el aprendizaje del estudiante progrese óptimamente en la medida en que permita retroalimentar sobre sus fortalezas y debilidades y para afinar progresivamente la efectividad del proceso de aprendizaje.

- El apoyo personalizado es clave no solo como complemento del seguimiento académico sino como mecanismo para incrementar el sentido de pertenencia a la institución y la seguridad personal. El apoyo personalizado es tal vez el mecanismo más efectivo para contrarrestar la sensación común en el nivel de la educación superior de que el estudiante “es un número”.
- El monitoreo de los niveles de satisfacción del estudiantado es esencial para poder mejorar continuamente la política institucional y/o los mecanismos e instrumentos para su implantación. En la medida en que el nivel de satisfacción se pueda despiezar en sus distintos componentes, la IES dispondrá de información muy rica para el mejoramiento de sus funciones misionales. Aunque las respuestas de un individuo puedan no ser muy significativas, su importancia es muy grande cuando ellas se agregan y se identifican tendencias a nivel general.

## 2.5. GESTIÓN DE DOCENTES

### **Buena práctica**

Los docentes constituyen el grupo humano principal de la IES para el cumplimiento de su misión. Por esta razón, la gestión que se haga con ellos es clave para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución. La gestión sobre los docentes es integral y comprensiva: desde la caracterización del tipo de docente deseado para diseñar, desarrollar e implementar un currículo de un programa determinado, hasta la gestión de apoyo requerida para el mejor desarrollo de su carrera profesional y su crecimiento como persona.

El estatuto docente o su equivalente es un documento en el que están consignados los derechos y deberes del docente. Una parte importante de este documento es la relativa al reglamento académico, que otorga amplia libertad al docente para desarrollar su labor académica, investigativa y de extensión, pero establece reglas orientadas a estimular el crecimiento personal y profesional, a penalizar el estancamiento y a preservar la viabilidad y sostenibilidad de la institución mediante la satisfacción de criterios académicos y de eficacia y productividad.

La IES hace lo que esté a su alcance para proveer un ambiente de trabajo estimulante y para asegurar las mejores condiciones personales para que el docente pueda alcanzar su potencial. Al seleccionar un docente, la IES establece con él un compromiso de crecimiento mutuo de largo plazo, que abre una posibilidad cierta y realista de desarrollar una carrera al interior de la institución como opción de vida.

## 2.5.1. Selección e inducción de docentes

### Buena práctica

La IES tiene una política clara en materia de selección de docentes, con mecanismos e instrumentos apropiados para su implementación.

La selección de docentes se hace sobre una base competitiva de carácter académico, sin que otros elementos externos de carácter extra-académicos resulten relevantes para la decisión de enganche.

Sin perjuicio de lo anterior, el órgano de gobierno de la IES formula políticas de acción afirmativa dirigidas a favorecer el ingreso de individuos pertenecientes a grupos especiales, en el marco de los principios y valores generales de la institución. Dentro de estos grupos, la selección sigue los mismos principios competitivos de carácter académico.

Los criterios específicos para la selección de docentes son establecidos por las unidades académicas básicas, en el marco de la política general establecida por el órgano de dirección.

Los resultados del proceso de selección para los docentes admitidos son procesados centralmente por la unidad organizacional encargada del registro académico y enviados a la unidad académica pertinente para su estudio y uso posterior en función de la mejor preparación posible del docente admitido.

El proceso de inducción tiene tres componentes:

- El primero, general, hecho a través de material documental entregado en el momento de culminar el proceso de selección, aunque no se haya firmado todavía el contrato de trabajo. Este material se complementa con material digital, disponible en sitios virtuales especiales para los miembros de la institución. Una parte importante de este material es la relativa a la IES como un todo (incluyendo de manera prominente el PEI o su equivalente) con elementos de historia y una caracterización que permita al docente un conocimiento de los principales rasgos diferenciadores de la institución. Otra es el reglamento operativo de la IES y el estatuto docente, o su equivalente.

- El segundo componente se desarrolla en una sesión previa al comienzo del período lectivo, a cargo de la unidad académica básica a la que está adscrito. En esta sesión, aparte de información general sobre la facultad y el programa, se entrega material complementario de utilidad para el docente, especialmente en cuanto a los recursos y facilidades disponibles para el desarrollo de su labor.
- El tercer componente, a cargo del “docente tutor” asignado al nuevo docente, se desarrolla a lo largo del primer año lectivo y tiene por objeto profundizar los aspectos más importantes, resolver las dudas e inquietudes que hayan surgido en el docente y recomendar cursos de acción, según las fortalezas y debilidades percibidas por parte del “docente tutor”.

En adición a proporcionar toda la información pertinente y relevante, la IES usa el proceso de inducción para comenzar a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el docente, siempre con base en información factual.

El tercer componente del proceso de inducción es utilizado para obtener información que resulte relevante para maximizar la probabilidad de permanencia del docente en la IES y el logro de sus objetivos de carrera.

Aplican las observaciones hechas con respecto a la selección e inducción de estudiantes, con los ajustes propios para el caso del personal docente.

## **2.5.2. Seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de docentes**

### **Buena práctica**

A partir del ingreso del docente a la IES, esta hace un seguimiento permanente dirigido a obtener la mayor información y los mejores elementos de juicio para contribuir a su mejor desempeño.

Con base en los resultados del proceso de selección, las autoridades del programa definen las acciones a realizar para dejar al docente en un estadio adecuado para enfrentar exitosamente sus obligaciones contractuales y retos del entorno. Esto no solo incluye acciones dirigidas a subsanar o minimizar las diversas debilidades percibidas, sino la toma de decisiones sobre apoyos requeridos y acordes con su situación personal y proyecto de vida, dentro de un marco competitivo, bien sea para

la profundización en estudios superiores (maestrías, doctorados, posdoctorados) o para desarrollos alternativos.

El apoyo personalizado se da a través del mecanismo ya enunciado del “docente tutor”, cubriendo tanto los temas de orden profesional como personal en la medida en que se constituyan en obstáculos para el desarrollo de la “carrera docente” en la institución. Si se considera necesario, el apoyo incluye la consejería psicológica y social provista por la unidad organizacional a cargo del área de bienestar, a solicitud del interesado o por recomendación del “docente tutor”.

El seguimiento académico del docente tiene como propósito central la verificación del cumplimiento de las condiciones y los logros académicos mínimos requeridos para permanecer en la IES o para recibir los estímulos previstos en el estatuto docente en los casos exitosos. El segundo, dirigido a suministrar criterios al “docente tutor” para que éste pueda trazar recomendaciones respecto de la estrategia que se debe seguir para garantizar la permanencia y maximizar el desempeño académico del docente.

La unidad organizacional central a cargo del área de bienestar, conjuntamente con las unidades académicas básicas, realiza investigación permanente sobre el clima organizacional general de la IES y sobre la satisfacción de los docentes con respecto a elementos que se consideren prioritarios (aprendizaje, calidad de la educación, posibilidades reales de desarrollar la carrera docente en la institución, disponibilidad de fuentes bibliográficas y fuentes especializadas de consulta e investigación, apoyo, financiamiento de la investigación, etc.). Para ello utiliza no solo las encuestas sino también otros mecanismos que resulten más apropiados para tratar temas complejos y/o difusos o que mejoren la retroalimentación de las políticas, tales como grupos focales, foros especializados, seminarios, conversatorios, etc.

Aplican las observaciones hechas con respecto al seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de estudiantes, con los ajustes propios para el caso del personal docente.

## 2.6. GESTIÓN DE FUNCIONARIOS

### **Buena práctica**

Los funcionarios (personas vinculadas a las áreas administrativa y financiera de la IES) no desarrollan una función misional, sino que dan el apoyo indispensable para que las funciones misionales de la IES se puedan desarrollar en la práctica. En consecuencia, son personas vitales para la organización y su integración y aporte son claves para el fortalecimiento institucional.

Los funcionarios, en razón de la propia naturaleza de su trabajo, introducen un punto de vista que siempre hace falta tanto en el marco de la planificación estratégica como de la implementación de la política y la materialización de los planes. La IES integra al estamento administrativo y financiero a sus procesos fundamentales de toma de decisiones.

La IES considera al estamento administrativo y financiero como parte integral de la institución, sin diferenciaciones con el estamento académico, salvo aquellas derivadas del marco funcional de cada uno.

La gestión sobre los funcionarios es integral y comprensiva: desde la caracterización del tipo de funcionario deseado en las distintas áreas, hasta la gestión de apoyo requerida para el mejor desarrollo de su carrera profesional y su crecimiento como persona.

El estatuto del funcionario o su equivalente es un documento en el que están consignados los derechos y deberes del funcionario. Una parte importante de este documento es la relativa al reglamento de trabajo, que otorga amplia libertad al funcionario para desarrollar su labor profesional, pero establece reglas orientadas a estimular el crecimiento personal y profesional, a penalizar el estancamiento y a preservar la viabilidad y sostenibilidad de la institución mediante la satisfacción de criterios de eficacia y productividad.

La IES hace lo que esté a su alcance para proveer un ambiente de trabajo estimulante y para asegurar las mejores condiciones personales para que el funcionario pueda alcanzar su potencial. Al seleccionar un funcionario, la IES establece con él un compromiso de crecimiento mutuo de largo plazo que abre una posibilidad cierta y realista –dependiente slo del esfuerzo del funcionario – de desarrollar una carrera profesional en la IES como opción de vida.

La IES diseña instancias y mecanismos a través de los cuales el estamento administrativo y financiero participa, junto con la comunidad académica, en los procesos de planificación, presupuestación, supervisión, control y evaluación de resultados.

## 2.6.1. Selección e inducción de funcionarios

### **Buena práctica**

La IES tiene una política clara en materia de selección de funcionarios, con mecanismos e instrumentos apropiados para su implementación. La selección de funcionarios se hace sobre una base competitiva centrada en la apropiación de competencias, sin que otros elementos externos de carácter extra-académico sean relevantes para la decisión de enganche. Sin perjuicio de lo anterior, el órgano de gobierno de la IES formula políticas de acción afirmativa dirigidas a favorecer el ingreso de individuos pertenecientes a grupos especiales, en el marco de los principios y valores generales de la institución. Dentro de estos grupos, la selección sigue los mismos principios competitivos centrados en la apropiación de competencias.

Los criterios específicos para la selección de funcionarios son establecidos por el órgano de dirección. En el caso de los funcionarios adscritos a las unidades académicas básicas, estas tienen autonomía para la definición de los perfiles, en el marco de la política general.

Los resultados del proceso de selección para los funcionarios admitidos son procesados centralmente y enviados a la unidad organizacional interesada para su estudio y uso posterior en función de la mejor preparación posible del funcionario admitido.

El proceso de inducción tiene tres componentes:

- El primero se hace a través de material entregado en el momento de culminar el proceso de selección. Información sobre la IES como un todo, con elementos que permitan al funcionario un conocimiento de los rasgos diferenciadores de la institución. Reglamento operativo de la IES y del estatuto del funcionario, o su equivalente.

- El segundo se desarrolla en una sesión previa a la fecha de iniciación de labores, a cargo de la unidad organizacional a la que estará adscrito el funcionario. Aquí se entrega información sobre la unidad organizacional y material relacionado con los recursos y facilidades disponibles para el desarrollo de su labor.
- El tercer componente, a cargo del “funcionario tutor” asignado al nuevo funcionario, se desarrolla a lo largo de las primeras semanas de trabajo y tiene por objeto profundizar en los aspectos más importantes, resolver las dudas e inquietudes y recomendar cursos de acción, según las fortalezas y debilidades del funcionario percibidas por el “funcionario tutor”.

En adición a brindar toda la información pertinente y relevante, la IES usa el proceso de inducción para comenzar a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el funcionario, siempre con base en información factual.

El tercer componente del proceso de inducción es utilizado para obtener información que resulte relevante para maximizar la probabilidad de permanencia del funcionario en la IES y el logro de sus objetivos de carrera.

Aplican las observaciones hechas con respecto a la selección e inducción de estudiantes y docentes, con los ajustes propios para el caso de los funcionarios.

## **2.6.2. Seguimiento, apoyo personalizado, evaluación y satisfacción de funcionarios**

### **Buena práctica**

A partir del ingreso del funcionario a la IES, esta hace un seguimiento permanente dirigido a obtener la mayor información y los mejores elementos de juicio para contribuir a su alto desempeño.

Con base en los resultados del proceso de selección, las autoridades del área interesada definen las acciones a realizar con el fin de dejar al funcionario en un estadio adecuado para enfrentar exitosamente sus obligaciones contractuales y retos del entorno. Esto incluye no solo la realización de acciones dirigidas a subsanar o minimizar debilidades percibidas, sino la toma de decisiones sobre apoyos acordes a su situación personal y proyecto de vida, dentro del marco competitivo enunciado en el numeral anterior, bien sea para la profundización en estudios superiores (especializaciones, maestrías, doctorados) o para desarrollos alternativos.

El apoyo personalizado se da a través del mecanismo ya enunciado del “funcionario tutor”, cubriendo tanto los temas de orden profesional como personal, en la medida en que se constituyan en obstáculos para el desarrollo de la “carrera administrativa” en la institución. Si se considera necesario, el apoyo incluye la consejería psicológica y social, provista por la unidad organizacional a cargo del área de bienestar, a solicitud del interesado o por recomendación del “funcionario tutor”.

El seguimiento del funcionario tiene como propósito central la verificación del cumplimiento de las condiciones y los logros laborales mínimos requeridos para permanecer en la IES o para recibir los estímulos previstos en el estatuto del funcionario en los casos exitosos. El segundo, dirigido a suministrar criterios al “funcionario tutor”, para que este pueda hacer recomendaciones respecto de la estrategia que se debe seguir para garantizar la permanencia y maximizar el desempeño profesional del funcionario.

La IES evalúa periódicamente el desempeño de sus funcionarios. Para este efecto utiliza mecanismos diversos, según el área específica de vinculación del funcionario, pero procurando siempre que los indicadores para la evaluación sean objetivos. Esto incluye tener como referencia en la evaluación del funcionario, el desempeño de la unidad organizacional para la que labora.

La unidad organizacional central a cargo del área de bienestar, conjuntamente con las autoridades administrativas y financieras, realiza investigación permanente sobre el clima organizacional general de la IES y sobre la satisfacción de los funcionarios con respecto a elementos que se consideren prioritarios (clima laboral, ambiente de trabajo, aprendizaje, desarrollo personal y profesional, etc.). Para esto utiliza no solo las encuestas sino también otros mecanismos que resulten más apropiados para tratar temas complejos y/o difusos, o que mejoren el nivel de la realimentación de las políticas, tales como grupos focales, foros especializados, seminarios, conversatorios, etc.

Aplican las observaciones hechas con respecto al seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de estudiantes y docentes, con los ajustes propios para el caso de los funcionarios.

## 2.7. GESTIÓN DE EGRESADOS

### **Buena práctica**

Sin desconocer los aportes de la IES a la investigación y a la extensión, los egresados constituyen su principal “resultado”. La IES considera que la opinión y aporte intelectual de sus egresados son elementos vitales para retroalimentar los objetivos misionales, las metas y la implementación de la política así como la planeación estratégica de la institución.

La gestión de egresados se inicia antes del grado. La unidad organizacional central a cargo de la gestión de egresados organiza eventos especiales para mostrar las alternativas existentes (empleadores, fondos de capital de riesgo, incubadoras tecnológicas, etc.). De acuerdo con los intereses de cada futuro egresado, se examina la situación y se identifican opciones. La unidad organizacional asesora en lo pertinente (cómo preparar un curriculum vitae, cómo prepararse para una entrevista, etc.) o anima a profundizar en áreas clave (formulación y evaluación de proyectos, preparación y presentación de planes de negocios, etc.).

Puesto que por definición este grupo ya no se encuentra fácilmente al alcance de la IES, esta desarrolla mecanismos e instrumentos especiales para realizar su seguimiento. Antes de que se produzca el egreso del estudiante, la unidad organizacional se asegura de contar con todos los datos de contacto y suministra las herramientas necesarias para mantener dicho contacto de forma permanente (correo electrónico institucional, envío de boletines o revistas de la IES y/o de la facultad pertinente, etc.).

La IES cuenta con un servicio de promoción de empleo y emprendimiento, a través del cual asesora y apoya a egresados interesados en alguna de estas opciones.

La IES cuenta con un sistema de información para el seguimiento de los egresados, a través del cual acopia información sobre la carrera del egresado. Esta información cubre los datos de enganche al mundo laboral (tiempo transcurrido entre el grado y el enganche laboral –empleo o creación de empresa– afinidad del sector productivo en el que se produjo el enganche con el área de conocimiento del programa del que es egresado, nivel del cargo de enganche, salario, etc.).

La IES promueve y estimula el suministro de información por parte de sus egresados. Revisa periódicamente sus bases de datos de egresados y realiza acciones concentradas sobre aquellos casos que indican un alejamiento de la IES.

La IES promueve y estimula la creación y consolidación de asociaciones de egresados de la IES y establece vínculos con ellas, orientados al fortalecimiento mutuo y a la recopilación de información.

La IES, sola o conjuntamente con las asociaciones de egresados, organiza eventos orientados a mantener el contacto de los egresados con la IES y entre ellos mismos.

La IES estimula, a través de la asociación o asociaciones de egresados, o por otros medios, la identificación de intereses, conocimientos, competencias o experticias especiales entre los egresados, que puedan ser aprovechadas por la IES en proyectos especiales o en sus procesos regulares de reflexión, análisis y decisión.

La IES estimula la presencia de los egresados, en representación de este estamento, en su órgano de gobierno y en comités o cuerpos especiales de carácter consultivo que se consideren pertinentes.

En el contexto anterior, la IES estimula la participación de los egresados en los consejos o cuerpos consultivos de los departamentos o facultades de los que egresaron con el fin de discutir aspectos relativos al aprendizaje y la enseñanza, la investigación y la extensión, tales como el análisis de pertinencia de los programas, la relevancia y consistencia de los currículos con el perfil de competencias deseado, las metodologías pedagógicas y didácticas utilizadas, etc.

La IES promueve y estimula la donación de fondos por parte de los egresados que, en razón de su éxito económico, puedan hacerlo.

Con relación a la gestión de egresados, conviene que la IES tenga en cuenta:

- El seguimiento a los egresados es una actividad importante para la IES. En primer lugar, sin desconocer los logros que la IES pueda tener en materia de investigación y extensión, los egresados son su principal resultado.
- El futuro de la IES está estrechamente ligado al desempeño de sus egresados. Si a los egresados “les va bien”, la IES tendrá un “efecto demostración” permanente respecto de su calidad, lo que incrementará su prestigio y la demanda por parte de estudiantes de alto potencial, dando lugar a un círculo virtuoso de alto impacto. Si a los egresados “les va mal”, el “efecto demostración” opera en sentido contrario,

desprestigiando la IES, reduciendo la demanda de estudiantes de alto potencial y generando un círculo vicioso del que es difícil salir. Si “no se sabe” cómo les va a los egresados de la IES, esto puede indicar que no alcanzan a ser visibles, por lo que pasan a ser irrelevantes desde la perspectiva de su impacto potencial sobre el futuro de la IES.

- Además del importante impacto anterior, los egresados son una valiosa fuente de información para la IES, que puede ser utilizada para propósitos de mejoramiento de la calidad de la educación y, por ende, para el mejoramiento del desempeño de los egresados en el futuro. Un egresado sabe bien en qué medida la formación recibida fue un factor importante para explicar su desempeño profesional. Este conocimiento puede ser difuso en los primeros años de ejercicio profesional, pero se aclara con el paso del tiempo. Por esta razón, la retroalimentación de los egresados no debe concentrarse en los egresados recientes sino en los mayores. Es posible que las condiciones vividas por los egresados mayores ya no sean las vigentes, pero su visión es importante para aportar elementos de juicio distintos a los convencionales en el interior de la comunidad institucional.

- Un campo en el que la IES puede aprovechar a fondo el conocimiento y experiencia de sus egresados es el relacionado con los procesos de apertura y/o revisión de programas académicos. Los egresados pueden aportar mucho en materia de identificar los ajustes necesarios para mejorar la pertinencia de los programas, para establecer los perfiles de competencias deseables, para afinar la especificación de las competencias y para mejorar los mecanismos e instrumentos de evaluación, entre otros.

- El seguimiento a los egresados es una actividad costosa. Por esta razón, la IES debe apoyarse en mecanismos que alivien la carga de realizar el seguimiento en forma directa y exclusiva. Con miras a este fin, la promoción de asociaciones de ex alumnos, el aprovechamiento de sistemas de información especializados (observatorios laborales) son ejemplos.

### 3 Componente 3: Apoyo administrativo y financiero

#### Buena práctica

El apoyo administrativo y financiero a las funciones misionales de la IES se presta desde dependencias especializadas de alto nivel con personal profesional y auxiliar de las mejores calidades.

El apoyo se presta a través de instancias, mecanismos e instrumentos concertados con el estamento académico, incluyendo los desarrollos específicos en el área de la gestión estratégica del talento humano y los sistemas de información.

El propósito fundamental del apoyo administrativo y financiero es asegurar que las funciones misionales se desarrollan de manera adecuada desde el punto de vista operativo y en forma sostenible desde el punto de vista financiero.

El apoyo administrativo y financiero provee sistemas de información de apoyo a las áreas especializadas, integrados con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la recolección y manejo de los datos y la consistencia y confiabilidad de la información.

En la parte financiera se integran las metas estratégicas, las políticas y criterios para la presupuestación, la asignación interna de recursos a áreas o actividades especiales, la gestión de activos, la gestión del endeudamiento, y el reporte contable, presupuestal y financiero.

En el área administrativa se integran las metas estratégicas, las políticas y los criterios para la administración, la planeación estratégica de recursos humanos, la administración de carrera (docente y administrativa), la administración de personal, la gestión de bienestar, la gestión de uso de la infraestructura física, la infraestructura tecnológica y los medios educativos, la gestión de mantenimiento y los servicios generales.

El sistema de información de registro académico recoge y procesa información completa sobre la actividad académica, de tal manera que permite obtener indicadores importantes para la evaluación de la actividad. Este registro, junto con la información presupuestal desagregada, permite la estimación de costos, clave para la gestión académica, administrativa y financiera de la IES.

Cubre las tres funciones misionales:

- Aprendizaje y enseñanza, investigación, y extensión.

El apoyo administrativo y financiero a las áreas misionales se presta tanto a través de los procesos administrativos y financieros establecidos, como a través de la participación del estamento administrativo y financiero en las instancias de decisión relacionadas con la planificación y la ejecución.

La IES cuenta con indicadores apropiados para medir el desempeño del área administrativa y financiera.

### **3.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

#### **Buena práctica**

El área administrativa y financiera, mediante una dependencia especializada de alto nivel, presta el apoyo necesario en todo lo relativo a la administración del talento humano de la institución, incluyendo aquí los docentes y los funcionarios.

En adición a la administración del personal, la dependencia especializada presta apoyo a la gestión estratégica del talento humano de la institución.

La dependencia especializada cuenta con un “inventario” completo de los recursos humanos de la institución, con especificación completa de las variables relevantes:

Edad, tiempo de vinculación, área(s) de conocimiento, nivel de formación, foco de interés (aprendizaje y enseñanza, investigación, extensión, administración, gestión financiera, etc.), categoría, entre otros.

En un trabajo conjunto con el órgano de dirección y las unidades académicas básicas, la dependencia especializada define un horizonte de planeamiento de largo plazo (diez años, por ejemplo) y dentro de él trabaja las proyecciones de crecimiento de la matrícula en los distintos programas, así como los niveles de investigación y extensión previsibles y los cambios requeridos en la composición del cuerpo docente como consecuencia de la política de mejoramiento de la calidad de la IES.

Con base en lo anterior y en el inventario de los recursos humanos existentes, la dependencia “modela” las acciones requeridas para poder satisfacer las necesidades proyectadas, teniendo en cuenta las políticas existentes en materia de carrera docente. La dependencia modela diversos escenarios y suministra información respecto de los remplazos y adiciones que se requerirán cada año como consecuencia de la jubilación

de los docentes que cumplan tiempo de servicio, la rotación histórica motivada por retiros voluntarios, el remplazo de docentes que hayan sido escogidos para adelantar comisiones de estudios avanzados, un gradiente razonable de cambio tecnológico en los procesos de aprendizaje y enseñanza con los incrementos inherentes de productividad, etc.

Con las proyecciones anteriores, la dependencia especializada trabaja con el área administrativa y financiera las necesidades derivadas de recursos humanos, lo que supone un gradiente razonable de cambio tecnológico e incremento de la productividad.

La información resultante se suministra a los responsables de las unidades académicas básicas y a las autoridades del área financiera. En el primer caso, para que se tomen oportunamente las medidas de búsqueda y selección del personal requerido. En el segundo, para que se puedan hacer las provisiones necesarias, a efecto de garantizar la disponibilidad de recursos para el financiamiento del plan estratégico finalmente adoptado.

Con respecto a la gestión estratégica del talento humano, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La gestión estratégica del talento humano es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación en una perspectiva de largo plazo.
- A medida que la IES crece, es posible comenzar a trabajar estadísticas para fines de proyección. En este caso, los datos respecto de la rotación natural del cuerpo docente según sus distintas categorías, los datos de disponibilidad de vacantes por cumplimiento de la edad de retiro de los docentes mayores, los datos sobre la disponibilidad de vacantes por los ascensos de categoría propios de la carrera docente, entre otros, pueden trabajarse estadísticamente para establecer tendencias y parámetros cada vez más precisos. Esta información debe ser utilizada para la formulación de las políticas de desarrollo del talento humano en áreas que van desde la formulación y cuantificación de los planes de calificación superior (maestrías, doctorados, posdoctorados) de docentes, hasta la actualización permanente de las base de datos de candidatos potenciales por áreas del conocimiento. Aunque una acción consistente en esta materia no podrá evitar que se presenten discontinuidades y contratiempos en el proceso de desarrollo y consolidación del cuerpo docente, sí ayudará a minimizar estos eventos que pueden llegar a tener efectos catastróficos, especialmente cuando se presentan en unidades académicas pequeñas donde la ausencia de un docente clave puede tener un alto impacto.

- Generalmente la gestión estratégica del talento humano se refiere al conjunto de actividades que la IES debe hacer para garantizar que su cuerpo docente cumpla con los requerimientos que demanda la IES en términos de calificación, cantidad por áreas del conocimiento, perfil básico (docencia, investigación, extensión), disponibilidad (tiempo completo, medio tiempo, cátedra), dadas las proyecciones de crecimiento de la IES. No obstante, ampliando el alcance del término, esta gestión puede extrapolarse hacia las necesidades del país en cuanto al talento humano profesional para definir de manera prospectiva el tipo de programas que se requerirán en el futuro, de tal manera que dichos programas estén listos cuando se necesiten y la IES pueda ser pionera en ellos. La proyección de necesidades del país en campos como la salud, la atención de la población creciente de la tercera edad, ciertas áreas pertenecientes a las ciencias naturales, indican que, de seguir las tendencias actuales, el país enfrentará en estas áreas déficits severos que tardarán varios años en superarse si no se toman oportunamente las previsiones necesarias.

## 3.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVOS

### **Buena práctica**

La gestión de los activos de la IES se realiza en el marco de la planeación estratégica de la institución.

La gestión de los activos es integral, referida tanto a los activos fijos como a los corrientes, tangibles e intangibles, buscando un equilibrio que garantice de forma permanente el logro de adecuados indicadores de liquidez y solvencia.

Los activos fijos de alto costo se manejan de conformidad con las necesidades derivadas del plan de desarrollo institucional y de los recursos disponibles, buscando que en todo momento se preserven las condiciones financieras que garantizan la normal operación académica. En este contexto se gestiona el endeudamiento.

Los activos más importantes son los que tienen relación directa con el desarrollo de las funciones misionales, y que tienden a ser de naturaleza específica. La IES privilegia la adquisición de estos activos sobre otros (edificaciones, por ejemplo) que comprometen de forma permanente recursos cuantiosos para los que existen otras alternativas (por ejemplo, el arrendamiento).

La gestión de ingresos procura repartir el riesgo, y así evitar que la IES llegue a una situación de dependencia excesiva de una sola fuente de recursos financieros.

La IES aprovecha las oportunidades de capitalización y ahorro para consolidar un patrimonio propio que le dé libertad de acción aún en casos de escasez relativa de recursos. Para este efecto, reinvierte productivamente sus excedentes y busca la consolidación del patrimonio por medio de las donaciones de sus egresados.

La IES tiene un control completo sobre sus activos. Cuenta con un inventario actualizado de ellos y con toda la documentación de soporte sobre su propiedad y situación legal, incluyendo los aspectos tributarios. La gestión se apoya en un sistema de información integrado al sistema administrativo y financiero.

Con relación a la gestión estratégica de activos, conviene que la IES tenga en cuenta:

- El criterio primordial para la gestión estratégica de activos es el uso y aprovechamiento pleno de los que ya existen.
- Los activos de una IES son medios para alcanzar los fines misionales, no son fines en sí mismos. Los activos fijos (especialmente la infraestructura) se requieren para el desarrollo de las actividades sustantivas; además cumplen otros propósitos, como la promoción de una identidad propia.
- El sentido de “campus” es importante como parte de la identidad institucional y el sentido de pertenencia. Por esta razón, la acumulación de propiedades dispersas no suele ser una buena práctica, pues además de encarecer la operación de la IES, impone costos ocultos a toda la comunidad institucional pero especialmente a los estudiantes, y afecta negativamente el sentido de pertenencia a la institución.
- La acumulación de infraestructura inmoviliza recursos financieros importantes, muchas veces a expensas de inversiones mucho más “rentables” desde el punto de vista del mejoramiento de la calidad de la educación. Por esta razón, a menos que la adquisición de un inmueble tenga una justificación estratégica, es preferible no adquirirlo sino arrendarlo, y utilizar los recursos liberados para otras inversiones prioritarias desde la perspectiva misional.
- La disponibilidad de aulas de clase es una de las mayores preocupaciones de las IES, especialmente cuando se encuentran en proceso de crecimiento. Esta disponibilidad es crítica al menos en dos sentidos: de un lado, la existencia de aulas “normales” (30-40 estudiantes) para atender la generalidad de las asignaturas; del otro, la existencia de aulas “especiales” con cupos superiores

(100-200 estudiantes) requeridas para el desarrollo de clases magistrales que, con el complemento de “talleres” para un número pequeño de estudiantes, facilitan la participación de docentes prominentes a nivel de pregrado, con efectos positivos sobre la calidad de la educación y los costos operativos de la IES.

- La disponibilidad de aulas normales depende por supuesto de la existencia de infraestructura, pero también del uso de herramientas especializadas para maximizar el uso de las instalaciones, dadas unas restricciones de horario. La adquisición de este tipo de herramientas (software, por ejemplo) constituye una buena inversión, pues reduce apreciablemente la necesidad (que con frecuencia es solo aparente) de adquirir nueva infraestructura.
- La gestión estratégica de activos tiene otro ámbito de actuación completamente distinto. Se refiere al manejo de las fuentes de ingreso de la IES. Se debe procurar que ninguna fuente de ingreso represente más del 50% del total. Aunque esta meta es difícil de alcanzar, especialmente para las IES privadas con una baja actividad investigativa y de extensión, debe buscarse progresivamente. El objetivo es minimizar el impacto de un cambio brusco en la tendencia histórica que pueda afectar gravemente el funcionamiento de la IES. En este contexto, la constitución de patrimonios autónomos con dedicación exclusiva de sus rendimientos al financiamiento de algunas o todas las funciones de la IES debe ser un propósito estratégico de la institución, y en él la comunidad de egresados puede jugar un rol central.

### 3.3. GESTIÓN DE RECURSOS (O MEDIOS) EDUCATIVOS

#### **Buena práctica**

La IES gestiona sus recursos educativos en un marco de efectividad (hay eficacia y hay eficiencia). Los recursos educativos se encuentran generalmente disponibles cuando y donde se necesitan, como resultado de la aplicación de herramientas orientadas a mejorar los procesos de asignación.

La asignación de aulas, laboratorios y ambientes de aprendizaje especiales se efectúa con herramientas especializadas para este propósito, y se busca que la infraestructura académica tenga la máxima tasa de utilización posible, reduciendo así la presión para conseguir infraestructura adicional.

La asignación de equipos especiales de apoyo al aprendizaje y la enseñanza se hace con la misma racionalidad, con el fin de minimizar el tiempo ocioso de este tipo de equipos y de reducir la presión para conseguir equipos adicionales.

La IES realiza permanentemente investigaciones sobre el uso de todos sus recursos educativos y analiza esta información para obtener patrones y tendencias (de uso, estacionalidades, etc.) que le permitan atender las necesidades de sus unidades académicas al menor costo posible, dentro de parámetros definidos de disponibilidad.

En este marco, la IES desarrolla criterios que permitan racionalizar la inversión en recursos educativos, cuidando siempre que estas decisiones no afecten negativamente la calidad de la educación ofrecida.

Aplican las observaciones hechas con respecto a la gestión estratégica de activos, con los ajustes propios para el caso de los medios educativos, cuyos atributos tecnológicos y duración son distintos.

### **3.4. GESTIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **Buena práctica**

La gestión de la información en la IES está a cargo de una dependencia central especializada de alto nivel.

La IES busca permanentemente el desarrollo y puesta en operación de un sistema de información único en el que se incluyan de forma totalmente integrada todos los subsistemas especializados de información que se requieran para la adecuada conducción de las funciones misionales y de apoyo.

La IES busca en el mercado productos (sistemas de información) probados, en lugar de diseñarlos y desarrollarlos, salvo cuando no existan productos adecuados o los costos de su adaptación sean excesivos. En cualquier caso (adaptación de un producto externo o desarrollo propio) la dependencia especializada debe trabajar conjuntamente con las áreas misionales y de apoyo para garantizar su ajuste a las necesidades y su facilidad de uso.

La unidad organizacional a cargo diseña y desarrolla indicadores de gestión por área y a nivel global.

La unidad organizacional a cargo presta soporte integral a todas las áreas de la organización en cuanto al uso apropiado de las TIC y la correcta generación de la información relacionada con su gestión.

Con relación a la gestión de la información, conviene que la IES tenga en cuenta:

- La unidad central a cargo de la gestión de la información debe tener un conocimiento actualizado del estado del arte a nivel mundial en materia de hardware y software para la captación, procesamiento y análisis de información, con el fin de minimizar la interferencia o manipulación de las fuentes de datos.
- De igual manera, la unidad central a cargo de la gestión de la información debe asegurar la existencia y operatividad de una red de protección que garantice en lo posible la defensa contra interferencias externas que puedan alterar la información de la IES o poner en peligro la operación de los sistemas internos.
- La unidad central a cargo de la gestión de la información debe buscar el máximo aprovechamiento de los adelantos tecnológicos con el fin de incrementar la seguridad de la información y de disminuir los costos operacionales.



Calle 43 N° 57-14  
Centro Administrativo Nacional, CAN  
Bogotá D.C. - Colombia  
Conmutador: +57 (1) 222 2800  
Fax: +57 (1) 222 4953

Línea gratuita fuera de Bogotá 01 8000 910122  
Línea gratuita Bogotá +57 (1) 222 0205

[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)  
[www.mineduccion.gov.co/cvne](http://www.mineduccion.gov.co/cvne)  
[www.colombiaprende.edu.co](http://www.colombiaprende.edu.co)

