Gobierno Institucional en la Educación Superior

Perspectivas y retos en contextos de cambio






Patricia Martínez Barrios
Compiladora

CNA Consejo Nacional de Acreditación República de Colombia
CONACES Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
Universidad Simón Bolívar Barranquilla y Cúcuta - Colombia | Vigilada Mineducación
ASCUN Asociación Colombiana de Universidades
TELESCOPI
Gobernanza Universitaria en Iberoamérica Red de Investigadores en Gobernanza Universitaria e Instituciones Educativas (RIGUED)
Universidad Santo Tomás Primer Claustro Universitario de Colombia
ICETEX Invertimos en el talento de los colombianos

Gobierno institucional en la Educación Superior: perspectivas y retos en contextos de cambio / compilador, autor Patricia del Pilar Martínez Barrios [y otros 61]; coordinador de editorial Juan Fernando Piñeres Pérez -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2022.

540 páginas; 17 x 24 cm

ISBN: 978-628-7533-36-3 (Versión electrónica)

ISBN: 978-628-7533-37-0 (Versión impresa)

1. Administración universitaria 2. Autonomía universitaria 3. Educación superior 4. Planificación universitaria I. Martínez Barrios, Patricia del Pilar, compilador, autor II. Piñeres Pérez, Juan Fernando, coordinador de editorial III. Consejo Nacional de Acreditación, CNA IV. Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES V. Universidad Simón Bolívar VI. Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN VII. TELESCOPI VIII. Gobernanza Universitaria en Iberoamérica. Red de Investigadores en Gobernanza Universitaria e Instituciones Educativas (RIGUED)IX. Universidad Santo Tomás X. Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, ICETEX XI. Título

378.101 G575 2022 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª ed.

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas



Producido en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.



https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

©Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/
dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Ediciones Carrera 7 SAS
gerentecarrera7@hotmail.com
Diagramación: Nathalia A. López Ramírez

Febrero de 2023

Barranquilla
Made in Colombia

EDICIONES UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA
VIGILADA MINEDUCACIÓN

Gobierno Institucional en la Educación Superior:

Perspectivas y retos en contextos de cambio

Patricia Martínez Barrios
Compiladora

Índice

Agradecimientos 9

Prólogo 13

Introducción 15

CAPÍTULO 1. Primer día del evento 25

1.1. Primera jornada 26

1.1.1. Palabras Inaugurales del Rector de la Universidad Simón Bolívar: Por una gobernabilidad y gobernanza institucional de calidad en Colombia 27

Dr. José Consuegra Bolívar

1.1.2. Palabras de la secretaria de Transparencia de Colombia: El rol de la educación en los procesos de transparencia de las políticas públicas 32

Dra. Beatriz Londoño

1.1.3. Palabras del Viceministro de Educación Superior: Visión histórica y contexto 36

Dr. José Maximiliano Gómez

1.1.4. Aporte del Ministerio de Educación de Colombia a la construcción de códigos de buen gobierno 41

Dra. María Victoria Angulo

1.1.5. Conferencia Magistral: Gobierno y liderazgo transformacional en la Educación Superior para tiempos de cambio 55

Introducción del Dr. Juan Camilo Montoya Bozzi 55

Intervención del Dr. Fernando León-García 59

Sección de preguntas a cargo de la Dra. María Clara Rangel 70

1.1.6. Panel de Expertos: Modelos de Gobernanza 75
Introducción 75
Dr. Fernando Chaparro
Liderazgo y buena gobernanza durante y después de la pandemia 80
Dr. Jamil Salmi
El gobierno institucional en los futuros de la educación 2050 86
Dr. José Joaquín Brunner
Nuevos modelos, nuevos liderazgos 92
Dr. Peter Maassen
Conclusiones 97
1.1.7. Conferencia: Gobierno institucional en la Educación Superior colombiana 100
Dra. Dolly Montoya
1.2. Segunda jornada 109
1.2.1. **Taller 1.** Evaluando el gobierno institucional para la calidad y la alta acreditación. Enfoques: Registro Calificado y Aseguramiento Alta Calidad 110
Dr. Iván Ramos y Dra. Ana Milena Gualdrón
1.2.2. **Taller 2.** Conflictos de interés en las organizaciones 129
Dr. Alexander Guzmán, Dra. María Andrea Trujillo y Dr. Francisco Prada
1.2.3. **Taller 3.** Evaluación de las Unidades Académicas (Facultades) desde el enfoque de la gobernanza. CBC *Assessment Tool* 152
Dra. Diana Lago, Dr. Boris Johnson, Dr. Walter Allen, Dra. Azeb Tadesse y Dra. Kiana Billot-Vasquez
1.2.4. **Taller 4.** El papel de la gobernanza en el mejoramiento de la flexibilidad 174
Dra. Michaela Martin y Dra. Uliana Furiv

1.2.5. **Taller 5**. Gestión del gobierno en las entidades sin ánimo de lucro 189
Dr. Alexander Guzmán y Dra. María Andrea Trujillo

1.2.6. **Taller 6.** Inteligencia Artificial para mejorar la gestión, gobernanza y gobernabilidad 210
Dr. Roberto Carlos Hincapié Reyes y Dr. David Agudelo

1.2.7. **Taller 7**. Identificación, reporte, manejo y resolución de conflictos de interés en las IES..... 233
Dr. Jairo Cifuentes Madrid, Dr. Santiago Pinilla Valdivieso y Dra. Juliana Bucheli

1.2.8. **Taller 8.** Informes de gestión y sostenibilidad para una rendición de cuentas con pertinencia social..... 249
Dr. Fernando Morón, Dra. Patricia Gil y Dr. Pablo Mejía

Fotos de los Talleres CESU - CONACES - CNA 271

CAPÍTULO 2. Segundo día del evento 275

2.1. Tercera jornada 276

2.1.1. Conferencia Magistral: Gobernanza institucional, garantía de itinerarios de aprendizaje flexibles-FLP- en la educación superior, 8 estudios de caso..... 278

Introducción de Padre Harold Castilla..... 278

Intervención de la Dra. Michaela Martin 283

Reflexiones del Padre Harold Castilla 293

Comentario del Dr. Jaime Leal 296

Conclusiones 302

2.1.2. Panel de Expertos: Perspectivas comparadas del Gobierno Institucional, rendición de cuentas y su relación con la política de calidad 305

Introducción de Fray José Gabriel Mesa 305

Intervención del Dr. Jesús López Macedo 308

Intervención del Dr. Francisco Marmolejo 316

Intervención del Dr. Edgar Varela Barrios..... 323

Sección de preguntas 328
Conclusiones 330
2.1.3. Conversatorio Grupos de Interés: Perspectivas de resultados buen gobierno institucional desde mirada distintos grupos de interés 332
Dr. Victor Hugo Malagón, Dr. Luis Orlando Aguirre, Dr. José Zarta Arizabaleta y Estudiante Rosa Mosquera.
2.1.4. Conversatorio Rectoral: Retos y perspectivas de Gobierno Institucional desde la mirada de líderes de distintas tipologías institucionales: T-T, IU, Universidades 349
Dra. María José Lemaitre, Dr. Hugo Alberto Valencia Porras, Dr. Omar Lengerke Pérez, Dr. Óscar Domínguez y Dr. Jairo Torres Oviedo.
2.2. Talleres de Buenas Prácticas 369
2.2.1. Taller 1 – Buenas Prácticas 371
2.2.2. Taller 2 – Buenas Prácticas 401
2.2.3. Taller 3 – Buenas Prácticas 429
2.2.4. Taller 4 – Buenas Prácticas 453
2.2.5 Taller 5 – Buenas Prácticas 478
Sintesis conclusiva del Foro CESU: Gobierno Institucional 515
Dra. Patricia Martínez Barrios y Dr. Jairo Cifuentes
Sobre los conferencistas y panelistas 520
Talleristas 534

Agradecimientos

El Ministerio de Educación de Colombia (MEN), el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y la Universidad Simón Bolívar agradecen el aporte de las instituciones, profesores, investigadores, y demás miembros de la sociedad civil, cuyas reflexiones, valoraciones y contribuciones en torno al tema del Gobierno Institucional posibilitaron la creación de este libro. En especial a todos los aliados que contribuyeron a la realización del Foro CESU Gobierno Institucional en la Educación Superior: Perspectivas y retos en contextos de cambio, referenciados a continuación:

Comité Académico:

En representación del CESU:

José Consuegra Bolívar–Rector Universidad Simón Bolívar.
Fray José Gabriel Mesa–Rector Universidad Santo Tomás.
José F. Zarta–Representante Sector Productivo.

En representación del MEN-VES:

Elcy Peñaloza–Directora de Calidad.
Diana Morales–Asesora Dirección de Calidad, Secretaria Técnica CESU.
María Denis Cortés–Profesional Especializado, Dirección de Calidad MEN.

En representación del CNA:

Iván Ramos Consejero–Coordinador del Consejo Nacional de Acreditación CNA.

En representación del CONACES:

Kenny García–Coordinador Sala de Instituciones.

En representación de TELESCOPI:

Jairo Cifuentes–Director TELESCOPI–
Universidad Pontificia Javeriana.

En representación de ASCUN:

Elizabeth Bernal Gamboa–Coordinadora Académica ASCUN.
Lucia Chávez–Asesora Programa RETOS.

En representación de la Universidad Santo Tomás:

Fray Eduardo González–Vicerrector Académico General y Dirección de Investigaciones.

En representación del Centro de Investigación e Innovación Social José Consuegra Higgins–Universidad Simón Bolívar**:**

Lilia Campo–Directora CIISO.

Patricia Martínez Barrios–Directora grupo de investigación en Educación, Ciencias Sociales y Humanas, Coordinadora general.

Este Comité Académico se ha fortalecido para la gestión académica, administrativa, operativa, logística, de personas del Ministerio de Educación Nacional: Sub Direcciones de Inspección y Vigilancia, Fomento, el Grupo de Investigación en Gobiernos Corporativos del CESA; Instituto Nacional del Seguro: Secretaría General; Universidad Simón Bolívar: Direcciones de Sistemas y Transformación Digital de la Universidad, Extensión & Servicios, Comunicaciones.

Comité Logístico – Administrativo–Universidad Simón Bolívar:

Paola Amar Sepúlveda–Vicerrectora de Investigación, Innovación y Extensión.

Tatyana Bolívar Vasilef–Directora de Extensión.

Diana Rojas Pabón–Coordinadora de Sostenibilidad Empresarial.

Karen González Pombo–Directora de Comunicaciones.

Laura Carruyo Rincón–Diseñadora Gráfica.

Rafael Amaya Cabra–Director de T.I.

William Cano Moreno–Profesional de Comunicaciones.

Germán Corcho Tróchez–Profesional de Comunicaciones Externas.

Hermes Consuegra Ariza–Jefe Unidad de Producción Audiovisual.

Víctor Meza Rodríguez–Joven Investigador–G.I. Educación, Ciencias Sociales y Humanas.

Juan Fernando Piñeres–Editor de libros.

Kevin Pérez Díaz–Abogado–Unidad de Regalías.

Aliados:

ACIET: Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior.

ACOFI: Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.

AGB: *Association of Governing Boards of Universities and Colleges.*

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México.

ASCUN: Asociación Colombiana de Universidades.

ASIESCA: Asociación de Instituciones Educativas de Educación Superior del Caribe.

CALED: Catedra UNESCO de Políticas Comparadas de Educación Superior.

CESA: Colegio de Estudios Superiores de Administración (Grupo de investigación en gobierno corporativo).

CINDA: Centro Interuniversitario de Desarrollo.

CIISO: Centro de Investigación e Innovación Social José Consuegra Higgins (Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia).

FASECOLDA: Federación de Aseguradores Colombianos.

IAUP: *International Association of University Presidents.*

ICETEX: Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior.

IIEP–UNESCO: *International Institute for Educational Planning.*

INS: Instituto Nacional de Seguros.

MINCIT: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

MINTIC: Ministerio de Tecnologías y Comunicaciones.

OBREAL: Observatorio de las Relaciones Unión Europea–América Latina.

OEA: Organización de Estados Americanos.

QF: *Qatar Foundation.*

Red TTU: Red de Instituciones Técnicas Profesionales, Tecnológicas y Universitarias Públicas.

REDESAT: Red de Instituciones de Educación Superior de Barranquilla y Atlántico.

RIESCAR: Red de Instituciones de Educación Superior del Caribe.

RIGUED: Red de investigadores en gobernanza universitaria iberoamericana e instituciones educativas.

SUE: Sistema Universitario Estatal.

UC: *Universities Caribbean.*

UCLA-CBC: *University of California–Capacity Building Center.*

UDUAL: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe .

Prólogo

El Foro de Gobierno Institucional en la Educación Superior responde a la vital importancia que para el MEN y el CESU tienen los temas de gobernanza, buen gobierno y gobernabilidad, como un factor clave para el fortalecimiento de la educación superior, en orden de que nuestros directivos puedan tomar decisiones basadas en los principios de transparencia y confianza.

Se construye así un sistema con fundamentos sólidos, en el marco de una cultura de autorregulación, transparencia y autonomía institucional, que permite el trabajo colaborativo para la gestión de las labores formativas, académicas, docentes, académicas, científicas, culturales y de extensión, haciendo favorable la rendición de cuentas y la participación de todos los miembros de la comunidad académica, como elementos sustanciales en la educación superior colombiana y las IES para el logro de sus objetivos misionales y de calidad, así como para el cumplimiento de los retos de sostenibilidad a futuro.

Dra. María Victoria Angulo

Ministra de Educación de Colombia 2018–2022



Figura 1. Dra. María Victoria Angulo, ministra de Educación 2018–2022, durante su intervención en el Foro CESU: Gobierno Institucional.

La Universidad Simón Bolívar agradece a todas las entidades y personas que contribuyeron con sus luces al estudio del tema del Gobierno Institucional en las Instituciones de Educación Superior, como factor de calidad, y al éxito del evento promovido por el CESU y el MEN. Barranquilla, noviembre de 2021.

Introducción

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), conjuntamente con el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) y el acompañamiento del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), han organizado desde el año 2020 una serie de grupos colaborativos a fin de generar reflexión colectiva, crear un acervo de conocimiento y nuevas propuestas con bases sólidas para apalancar las transformaciones necesarias que permitan responder alas exigencias de calidad de la educación superior en un contexto local, regional y global aportando a la construcción de la política pública en Educación Superior en seis (6) ejes temáticos:

1. Acompañamiento colaborativo de buenas prácticas para que **las Instituciones de Educación Superior** (**IES**) puedan enfrentar los desafíos que suponen la implementación de los cambios al Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad y del Sistema de Acreditación.

2. Convergencia de las modalidades que brinde orientaciones sobre estrategias virtuales o medios Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), análisis de experiencias que puedan contribuir al sistema.

3. Transformación de apuestas formativas e innovación pedagógica.

4. Acompañamiento a profesores y estudiantes para su desarrollo intelectual y emocional.

5. Gobernanza sobre capacidades de transformación y continuidad de las IES y que permitan la gestión del aprendizaje.

6. Desarrollo de estrategias de investigación e interacción social que permitan el cumplimiento de las funciones misionales.

Cada uno de estos temas es liderado por uno o varios miembros del CESU, con apoyo de la Secretaría Técnica del Ministerio de Educación Nacional (Secretaría Técnica: Dirección de Calidad del Viceministerio de Educación Superior), quienes se han comprometido a organizar un evento académico para cada una de las temáticas indicadas durante los años 2020 y 2021.

Para **noviembre 2021**, se organiza el evento correspondiente al tema 5: "Gobernanza sobre capacidades detransformación y continuidad de las IES y que permitan la gestión del aprendizaje", liderado por los doctores José Consuegra Bolívar, rector de la Universidad Simón Bolívar,y representante de las Universidades Privadas en CESU 2019–2021, Fray José Gabriel Mesa, rector de la Universidad Santo Tomás, y representante de las Universidades Privadas en CESU 2021–2023, y el doctor José Zarta, quien representa al Sector Productivo.

Desde mediados del siglo XX, las Instituciones de Educación Superior en general y las Universidades en particular se han visto enfrentadas a escenarios de crecientes presiones enmateria económica, política y social, agudizados por la globalización, y los cambios tecnológicos, que han retado a las instituciones de educación superior y cuestionado las formas tradicionales de su organización de cara a las nuevas demandas sociales, el valor delconocimiento que ellas generan al servicio de la sociedad, y su compromiso en la búsqueda de soluciones a los problemas globales (UNESCO, 2016; UNESCO–IESALC, 2021).

Ha sido así que el tema de la Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior ha ocupado un lugar prioritario en las agendas de las políticas públicas de la mayoría de los países en las postrimerías del siglo XX, y en lo que va corrido del siglo XXI, a fin de desarrollar respuestas innovadoras de los sistemas de educación superior relacionados con las políticas sectoriales, las estructuras de gobierno de la IES, sus normas, procesos y actividades vinculadas con la planeación y la orientación de las instituciones de educación superior, más aún en el último año por la pandemia del Covid-19, en la búsqueda de alternativas de organización y gestión que promuevan la inclusión educativa, el acceso con calidad,

la pertinencia y favorezcan el cierre de brechas para el cumplimiento pleno de su misión al servicio de la sociedad, en escenarios inciertos y de una crisis sectorial mundial que amenaza la permanencia y sostenibilidad de las IES como líderes y referentes de formación, investigación e innovación.

En consonancia con las tendencias mundiales, el tema de gobernanza, buen gobierno y gobernabilidad, ha sido tema de preocupación por parte del Ministerio de Educación Nacional y el CESU en la última década, y muy especialmente en cuanto se relaciona con suimpacto en el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) y sus programas, considerándolo factor clave para la transparencia, la generación de confianza pública entre sus distintos grupos de interés, y la consecuente valoración social de las mismas.

Desde las instancias de la política pública de educación superior colombiana, se ha favorecido el estudio del tema y las buenas prácticas de gobierno de las IES en las reflexiones nacionales del sistema de aseguramiento de la calidad desde 2010. Muestra de ello son los documentos de recomendaciones y orientaciones sobre el particular que se han originado porparte del MEN (2013, 2014), CNA (2021), CESU (2014, 2020) e investigadores nacionales (Cifuentes, *et al*., 2016), (Restrepo, Trujillo y Guzmán, 2012), (Martínez Barrios, 2017) y (Bradford *et al*., 2018).

Todos los cuales han enriquecido el debate para que estos temas se hayan introducido como factores claves en la actualización del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior colombiano y las nuevas normas que lo regulan por parte del MEN y CESU: Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo CESU 02 de 2020.

Es así como en el Decreto 1330 de 2019, **Gobierno institucional y rendición de cuentas** se incluye entre las condiciones de calidad institucionales, junto a las políticas institucionales, la gestión de información y la arquitectura institucional, como condición necesaria que soporta las estrategias, planes y actividades propias del quehacer institucional. Gobierno institucional y arquitectura organizacional son cimientos para

el cumplimiento de la misión, plantea en su artículo 2.5.3.2.3.1.3. Estructura administrativa y académica, que:

“La institución deberá dar cuenta de:

> ***Gobierno institucional y rendición de cuentas.*** La institución deberá contar con un gobierno, entendido como el sistema de políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, encaminadas al cumplimiento de su misión bajo los principios de gobernabilidad y gobernanza. Como marco de decisión deberá contar con el proyecto educativo institucional o lo que haga sus veces. (Presidencia de la República, 2019, s.p.)

Para ello, la institución deberá establecer mecanismos para rendición cuentas en cabeza su representante y sus órganos de gobierno, capaces de responder e informar manera periódica y participativa el desempeño institucional. A su vez, la institución deberá demostrar la participación de estudiantes, profesores y egresados, en los procesos de toma de decisiones en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional.

> (…)
>
> *Arquitectura institucional.* Entendida como la articulación entre procesos,organización y cargos el cumplimiento de docentes, científicas, culturales y de extensión. La institución dará a conocer al Ministerio de Educación Nacional, a la comunidad académica en general, la estructura y las relaciones los niveles organizacionales en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional. (Presidencia de la República de Colombia, 2019, s.p.)

Así mismo, el Acuerdo CESU 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditaciónde alta calidad, introduce un nuevo Factor y características de calidad para la evaluación deinstituciones (paginas 35-36) denominado Gobierno Institucional y Transparencia (factor 2, características 4-6), en el que reconoce también el buen gobierno como condición necesariapara la alta calidad, así:

> Una institución de alta calidad, de acuerdo con su naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto se reconoce por tener un Gobierno que ofrece estabilidad institucional y que se ejerce a través de normas, reglamentos, políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, dirigidos al servicio de los intereses generales y al cumplimiento de su misión y proyecto educativo institucional, o lo que haga sus veces, bajo criterios de ***ética***, efectividad, calidad, integridad, transparencia, inclusión, equidad y participación de los miembros de la comunidad académica. (CESU, 2020, p. 30–31).

Buen gobierno y máximo órgano de gobierno.

> La institución de alta calidad se reconoce porque las orientaciones estratégicas y las decisiones de política y desarrollo institucional se toman en su máximo *órgano* de gobierno, el cual cuenta con participación, entre otros, de representantes de los sectores externos, de los profesores y los estudiantes, en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología. (CESU, 2020, p. 31).

Relación con grupos de interés.

> Demuestra la existencia de múltiples relaciones e interacciones con los grupos de interés de la sociedad y los actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (…) de manera que se articulen las políticas de la educación y el desarrollo en general, mediante la generación de reflexionesy prospectivas que contribuyan a las labores académicas, formativas, docentes, científicas, culturales y de extensión (CESU, 2020, p. 31).

Rendición de cuentas.

> Demuestra que desarrolla mecanismos de rendición de cuentas periódicos con sus grupos de interés y a la comunidad académica, mediante procesos y mecanismos reflexivos, estruc-

> turados y documentados, que permiten un análisis objetivo de los compromisos establecidos." (CESU, 2020, p.31).

Tanto el Decreto 1330 de 2019 como en Acuerdo 02 de 2020 se han acompañado de una serie de documentos orientadores para su implementación, unas guías y glosario, recientemente divulgados por el Ministerio de Educación Nacional, y la actualización de las plataformas del MEN, CNA, y SACES, a fin de mejorar la experiencia del usuario en las mismas con transparencia y oportunidad.

Con el propósito de avanzar entonces en la socialización del nuevo marco normativo deaseguramiento de la calidad, y la apropiación de los nuevos lineamientos contenidos en el mismo, en cuanto a Gobierno Institucional por parte de las IES, así como compartir buenas prácticas, el Ministerio de Educación Nacional, desarrolló una sesión especial (sesión 4, agosto 25) con el tema de *Gobierno Institucional en los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y Alta Calidad* en el III Foro Internacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, el cual se llevó a cabo durante los meses de julio y agosto de 2021.Teniendo en cuenta que el foco de este evento fue la "calidad", el objetivo central de la sesión 4 fue profundizar en el desarrollo normativo del tema de gobierno institucional abordándolo desde los sistemas de aseguramiento de la calidad, condiciones y factores de gobierno, gobernabilidad y gobernanza en las IES, y el seguimiento a la calidad en ámbitos internacionales.

Junto con esta iniciativa, el Ministerio de Educación Nacional abrió una Convocatoria de Buenas Prácticas de Gobierno Institucional en los sistemas de aseguramiento de la calidad y alta calidad de la educación superior teniendo en cuenta los logros y retos en tiempos de Pandemia; de junio 8 a julio 16 de 2022. Sumado a lo anterior, se realizó el Foro CESU Gobierno Institucional en la Educación Superior: *Perspectivas y retos en contextos de cambio*, el cual, como su nombre lo indica, tuvo como foco y centro de reflexión el Gobierno Institucional, analizando tendencias mundiales, y el sistema colombiano desde una perspectiva histórica y prospectiva. En este se abordó el tema de una forma amplia y comprehensiva, y cómo el mismo se operacionaliza como un elemento

fundamental en la educación superior colombiana y las IES para el logro de sus objetivos misionales y de calidad, así como sus retos de sostenibilidad futura.

Estos espacios de encuentro y reflexión convergentes tanto en objetivos como en contenidos temáticos contribuyeron a la sensibilización, formación y compromiso de los distintos actores del sistema de educación superior en torno a la importancia de la gobernanza y gobernabilidad de la IES, aportando de este modo a la cimentación de bases sólidas de una cultura de autorregulación, transparencia y buen gobierno, en el marco de la autonomía institucional.

Referencias

Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M. y Trujillo, M. A. (2018). Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia. *Revista de Economía Del Rosario*, *21*(2), 219– 246. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.7195

CESU. (2020) *Acuerdo 02 de 2020. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf

CESU. (2014). *Acuerdo por lo superior 2034*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-344500.html#:~:text=El%20Consejo%20Nacional%20de%20Educación,materia%20para%20las%20próximas%20dos

Cifuentes, J.H., Angulo, C., Bernasconi, A., Castillo, L.C., Clasing, P., Lemaitre, M.J., Muga, A., Parellada, M., Remolina, G.S.J., Salmi, J. (2016). *Asuntos de Gobierno Universitario*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2021). *Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de las instituciones de educación superior*. https://www.uninpahu.edu.co/

wp-content/uploads/2021/06/LINEAMIENTOS-ACREDITACION-INSTITUCIONES.pdf

Martínez, P. (2016). Impacto de la Universidad en la sociedad: Un análisis desde la financiación de la educación superior en Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, *12*(1), 177-191.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2013). *Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior*. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2014). *Herramientas de gestión consejos superiores. Dirección de Fomento de la Educación Superior. Herramientas para mejorar la gestión de las IES.* https://www.evernote.com/shard/s714/sh/8d74fdaa-ffb6-46d0-a3ad-bb5944a79181/2eae27476d8b2027

Presidencia de la República. (2019). *Decreto 1330 de 2019*. 25 de Julio de 2019 *Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270

Restrepo, J., Trujillo, A. y Guzmán, M. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia.* Editorial CESA. https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2412

UNESCO. (2016). *Declaración de Incheon y marco de acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidade de aprendizaje permanente para todos.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa

UNESCO–IESALC. (2021). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. https://www.iesalc.unesco.org/los-futuros-de-la-educacion-superior/pensando-mas-alla-de-los-limites-perspectivas-sobre-los-futuros-de-la-educacion-superior-hasta-2050/

CAPÍTULO 1

Primer día del evento

El presente capítulo se divide acorde a las dos secciones o espacios de trabajo que abarcó el Foro CESU: Gobierno Institucional el día 3 de noviembre de 2021: 1. Primera jornada y 2. Segunda jornada. La primera, enfocada al desarrollo de conferencias, conversatorios y paneles, en torno a las perspectivas y retos del gobierno institucional a partir de las políticas públicas. La segunda, a los medios e instrumentos para un buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas, evidenciados a lo largo de ocho talleres organizados por el CESU, la sala CONACES y el CNA.



Figura 2. Acto de presentación de la primera jornada del Foro CESU: Gobierno Institucional.

1.1.
Primera jornada

Las diferentes intervenciones de la jornada de la mañana del Foro estuvieron enfocadas a los temas de Gobierno Institucional, gobernanza y gobernabilidad en contextos de cambio, y las prospectivas, visiones y tendencias a futuro desde el liderazgo. En las diferentes conferencias, conservatorios y paneles se intentó responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los grandes temas de gobierno y liderazgo para el logro de los objetivos institucionales en contextos de transformación y cambio? ¿Cuáles son las tendencias mundiales de buen gobierno institucional? ¿Cómo nos veremos en 5-10-30 años? ¿Cuál es el rol de los gobiernos institucionales en el logro de los objetivos de calidad? y ¿cuál es el rol de los gobiernos institucionales en el crecimiento de las IES, la búsqueda de la sostenibilidad financiera y el incremento de su valor social?



Figura 3. El señor rector de la Universidad Simón Bolívar realiza la introducción a las temáticas de la primera jornada del Foro.

1.1.1.
Palabras Inaugurales del Rector de la Universidad Simón Bolívar

Por una gobernabilidad y gobernanza institucional de calidad en Colombia

Dr. José Consuegra Bolívar

Un saludo especial a la señora ministra de Educación, doctora María Victoria Angulo, al viceministro de Educación Superior, José Maximiliano Gómez, a los doctores consejeros del CESU y del CNA, a los doctores comisionados de las Salas de Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), a los doctores directivos de las asociaciones de instituciones de educación superior, a los señores rectores, vicerrectores y miembros de consejos superiores y salas generales, a los distinguidos conferencistas y estimados participantes; reciban mi más afectuoso saludo, inmerso en el cariño y la calidez que caracterizan a nuestra querida región Caribe y a su gente. Cuánto me honra expresar mi más cordial bienvenida a nuestra *alma mater* y al Foro Internacional Gobierno Institucional en la Educación Superior: Perspectivas y Retos en Contextos de Cambio.

Esta jornada académica de suma trascendencia, cierra el ciclo de actividades de capacitación en relación con las nuevas normas que rigen el sistema nacional de educación superior, organizado por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), con el apoyo del Consejo Nacional de Acreditación, la Comisión

Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad, la Universidad Simón Bolívar, la Asociación Colombiana de Universidades, la Universidad Santo Tomás, el TELESCOPI y 28 entidades aliadas.

Estos tres últimos años, el Ministerio de Educación Nacional, bajo el liderazgo de la doctora María Victoria Angulo y el doctor José Maximiliano Gómez, con el apoyo del CESU y la Comisión Permanente de la Calidad, presidieron la actualización normativa y funcional del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Fruto de ello, fueron expedidos el decreto Ley 1330 de 2019 y el acuerdo 02 de 2020 y sus respectivas normas reglamentarias para la operatividad de la evaluación y las guías de procedimiento. Con esta nueva normativa se logró la actualización de las directrices que nos regulan y una mayor imbricación con el contexto internacional, en aspectos fundamentales de la calidad, como son los resultados de aprendizaje, la validación de la diversidad institucional, una mayor valoración al impacto de los egresados, el buen gobierno institucional y la transparencia, entre otros.

Con el objeto de lograr una plena sensibilización y conocimiento de parte de las IES, el Ministerio asumió la responsabilidad de desarrollar un plan de capacitación, y para ello realizó múltiples foros nacionales e internacionales, talleres, simposios, foros y congresos. Estas jornadas se constituyeron en un aporte fundamental a la construcción de la política pública en educación superior, en varios ejes fundamentales, como el acompañamiento colaborativo de buenas prácticas, el análisis de experiencias sobre convergencia de las modalidades virtuales, presenciales, a distancia e híbridas, la transformación de apuestas formativas e innovación pedagógica y gobernanza pertinente, transparente que promueva capacidades de transformación y sostenibilidad de las IES, entre otros temas.

En atención a esta misión formativa que le es inherente, el Ministerio intensificó sus actividades a lo largo de esta temporada de pandemia, tras identificar requerimientos y debilidades. Por ello, organizó más de 25 eventos académicos, que además de la cualificación permanente, fomentan la participación y la construcción colegiada entre los di-

ferentes actores del sistema. El ejercicio de esta función educadora del Ministerio es prioritario en estos tiempos de cambios permanentes que imponen grandes e incluso nuevos desafíos para el sector de la educación superior.

Para la Universidad Simón Bolívar fue un honor participar en la puesta en marcha de este Foro Internacional que nos permitirá avanzar en los propósitos de calidad y mejoramiento continuo. En estos dos días vivimos una fiesta académica con conferencias, conversatorios, talleres y debates altamente enriquecedores y constructivos que trascenderán a la comunidad académica, nacional e internacional. Abordando temáticas de suma pertinencia y repercusión, en el propósito conjunto de transitar en el estudio y evolución de la gobernanza de las IES, sus dinámicas de cambio y las tendencias evolutivas ante las demandas cambiantes de sus grupos de interés y a las transformaciones sociales y culturales.

Desde los inicios de la segunda década, del presente siglo, se estableció en las agendas de las políticas públicas de la educación superior de los países de América Latina, el interés por atemperar a la realidad de los sistemas de educación superior, el tema de la gobernabilidad y la gobernanza institucional, encontrándonos hoy en los momentos más álgidos de los procesos de debate y consolidación. Nuestro país, es de los más comprometidos en dicha responsabilidad, especialmente en los temas que atañen a la relación entre gobierno institucional y su dependencia con los sistemas de aseguramiento de la calidad y de alta calidad. Además del logro de una gobernanza que promueva de manera virtuosa la calidad, la eficiencia, la eficacia, la cobertura, la competitividad, la inclusión y la evaluación de las IES, que permitan alcanzar mejores logros académicos y de gobernabilidad, en contextos cada vez más competitivos y diversos, respetando la diversidad y la heterogeneidad de los modelos de gobierno y gobernanza. Al lado de las definiciones conceptuales y métricas de gobernanza universitaria, están las relacionadas con el desempeño o rendimiento institucional, que hoy ocupan un espacio sincero en las preocupaciones rectorales para lograr un alto grado de legi-

timidad y confianza en sus grupos de interés y la sociedad en general, en donde se encuentran insertas las instituciones de educación superior.

Tuve el honor como consejero del CESU, de ser partícipe activo en desarrollos disruptivos en la normatividad de la educación superior, como el Acuerdo 02 del CESU y el Decreto 13 30 del MEN, que contienen todo un sistema de normas, decisiones, estructuras y procesos encaminados a consolidar gobiernos institucionales que promuevan el cumplimiento de la misión y el proyecto educativo, con criterios de ética, eficiencia, calidad, integridad, transparencia y un enfoque participativo de sus actores, ligado directamente a la conversación y la relación que le corresponde a las instituciones sostener, de manera permanente, con la comunidad académica y con los miembros de su entorno. Justamente, la cultura de rendición de cuentas en las instituciones de educación superior es asumida como el deber ético de dialogar con los grupos de interés sobre el cumplimiento de objetivos, la misión y el proyecto educativo institucional, al igual que reportar los detalles de la gestión y manejo de los recursos de cada entidad. Hoy, la sociedad les exige a las instituciones de educación superior, estructuras y procesos apropiados y pertinentes para adoptar decisiones, procedimientos, atender demandas del entorno empresarial, gubernamental y social, adaptarse a su contexto y transformar la realidad societal por medio de sus capacidades de acción y reacción.

Para ello, es necesario construir un sistema de gestión efectivo, singular y pertinente, que permita la implementación de decisiones directivas estratégicas, y administrar la organización con flexibilidad, efectividad, eficacia y eficiencia, de manera que se asegure cumplir exitosamente las funciones misionales, recabar los recursos necesarios para su funcionamiento, y producir provechosos desarrollos en sus compromisos con la pertinencia y la calidad.

Estamos plenamente convencidos del reto permanente que implica un buen gobierno institucional para refrendar la transparencia en el quehacer diario, fortalecer la autonomía y priorizar la interacción permanente con los actores de la comunidad académica y muy, pero muy especial-

mente, para ofrecer una educación de alta calidad. La calidad y el buen gobierno conforman un binomio insustituible para ofrecer experiencias de aprendizaje e interacciones formativas relevantes e investigativas y pertinentes, que se transformen en oportunidades reales que impacten en la construcción de una sociedad culta, solidaria, justa y democrática. Con este importante Foro, el Ministerio consolida sus compromisos de modulación y capacitación en el álgido tema del gobierno institucional y su relación directa con la calidad académica y la sostenibilidad. Para nosotros, en la Universidad Simón Bolívar también es el cierre de un año fructífero, en cuanto a la gobernanza y la calidad, al lograr la renovación de la acreditación institucional de alta calidad por ocho años.

Les reitero mi cordial bienvenida a este oportuno espacio de reflexión abierto por el Ministerio y el CESU, y esperamos que su desarrollo sea fructífero para todos los participantes. Muchas gracias.



Figura 4. El señor rector de la Universidad Simón Bolívar y representante de las Universidades Privadas ante el CESU, Dr. José Consuegra Bolívar, realizando las palabras de bienvenida.

1.1.2.
Palabras de la secretaria de Transparencia de Colombia

El rol de la educación en los procesos de transparencia de las políticas públicas

Dra. Beatriz Londoño

Antes que nada, es un honor para la Secretaría de Transparencia estar con ustedes en este importante Foro de Gobierno Institucional, en el cual se buscan compartir experiencias, desde diferentes puntos de vista, sobre la educación superior en Colombia. Felicito al Ministerio de Educación y a todos sus aliados estratégicos por este espacio, del cual seguramente surgirán grandes retos para el mejoramiento e innovación de la educación, orientados a garantizar que las niñas, niños y adolescentes tengan acceso a la educación de calidad, en forma continua y en pleno ejercicio de su derecho fundamental, consagrado en nuestra Constitución Política.

La educación es la base para el desarrollo social económico de una sociedad, es la mejor herramienta para prevenir el riesgo de corrupción, al contrarrestar los factores culturales que la favorecen. Frente a este tema, el académico Liang Schuming, ha señalado que la erosión de la base moral de la sociedad propicia la corrupción cotidiana, lo cual se evidencia en la Encuesta de Cultura Política de la Dirección Nacional

de Estadística (DANE) del 2019, en el que el 88.4 % de los encuestados consideran que la ausencia de valores es uno de los factores que motivan la corrupción, así como en la Encuesta de Desempeño Institucional del DANE, donde el 36 9.7 % ha señalado que la ausencia de esos valores éticos son los factores que más influyen en esas prácticas irregulares de la administración pública.

Necesitamos entonces que se impongan sanciones estrictas y oportunas a los corruptos, pero también es necesario que implementemos estrategias que fomenten en nuestros infantes y en nuestros adolescentes el buen uso de los recursos, la participación ciudadana y la buena gestión pública, ya que desde ellos se genera el cambio en la familia y en la sociedad.

La participación del sector educativo en la lucha contra la corrupción es doble. Desde un lado, las instituciones pueden introducir elementos que permitan educar a las futuras generaciones de colombianos en materia de ética y participación ciudadana. Por el otro, hay que implementar buenas prácticas en las instituciones educativas, que permitan estrategias que fortalezcan la eficiencia y efectividad de su gestión.

En este contexto, en el año 2020, la Presidencia de la República, por medio de la Consejería de Gestión de Cumplimiento, el Ministerio de Educación Nacional y el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), con su Centro de Estudios de Gobierno, realizaron un análisis del sector educativo, en el cual se encontró la necesidad de seguir trabajando fuertemente en tres pilares: el primero, establecer normas y procedimientos claros sobre la asignación de presupuesto y la adjudicación de contratos. El segundo, desarrollar organismos internos dentro del sistema educativo para que velen por el cumplimiento y vigilen la aplicación de las normas y procedimientos. Y el tercero, permitir el acceso a la información en todas las etapas de los diferentes procesos que se desarrollen, para que la sociedad haga ese control de los recursos que le fueron asignados. Igualmente, se recomendó la creación de comités de riesgos, de auditoría y de buen gobierno, con el fin de que evalúen el cumplimiento de las funciones a cargo de los órganos de administración.

También se recomendó fortalecer la publicación de la información por medio de las páginas web, en lenguaje claro, de forma accesible al público y con contenido actualizado permanentemente.

La Secretaría de Transparencia está a su orden para fortalecer la publicación proactiva de esa información, para facilitar el cumplimiento de lo establecido en la Ley 1712 de 2014; la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Desde esta Secretaría hemos venido trabajando, junto con el importante liderazgo de la señora ministra de Educación, para fortalecer las capacidades del sector educativo, para fortalecer y fomentar la transparencia, además la prevención y el control de la corrupción.

En el año 2019 se realizó de manera conjunta, el mapa de riesgos de corrupción de todo el sector de la educación, donde pudimos establecer mejores controles, que eviten la materialización de riesgos de corrupción en entidades como el mismo Ministerio, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), y el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), entre otras, y ahora, en este 20/21, estamos realizando el mismo acompañamiento para establecer controles a través de los mapas del riesgo de corrupción de dos nuevas entidades: la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar y el Fondo de Financiamiento de la Infraestructura Educativa.

Igualmente la Secretaría de Transparencia, en el marco de la Red Nacional de Observatorios Anticorrupción, particularmente con la Red Universitaria Anticorrupción (Red UVA), viene adelantando un análisis conjunto de la ejecución presupuestal de las universidades públicas del país, con el propósito de identificar posibles riesgos de corrupción en toma de decisiones sobre la definición de presupuesto y la ejecución contractual: cuáles son las universidades con mayor riesgo de corrupción asociada a la ejecución presupuestal y cuáles son las brechas que permiten la materialización de riesgos de corrupción en la ejecución del presupuesto de las universidades públicas. Este trabajo busca promover el control social informado y esperamos publicar sus resultados a finales

del presente año. Esperamos que estos resultados sean insumo para la definición de la política pública por parte de las entidades competentes en procura del mejoramiento de la eficiencia del sector de la educación.

Finalmente, y para cerrar, debemos enviar un mensaje inequívoco sobre la necesidad de eliminar cualquier actitud y pensamiento de tolerancia con las zonas grises en materia de legalidad y lucha contra la corrupción. Nuestra responsabilidad va más allá de lo puramente legal y nos lleva a la necesidad de asumir un compromiso con la decencia, con el buen ser como ciudadanos, con el buen hacer de la política y en general, con el dar un ejemplo de ética e integridad; tener cero tolerancia a la corrupción y cero tolerancia a los corruptos. Muchas gracias a todos.



Figura 5. La secretaria de Transparencia de Colombia, Dra. Beatriz Londoño, durante su intervención virtual en representación de la vicepresidenta de Colombia, Dra. Marta Lucia Ramírez.

1.1.3.
Palabras del Viceministro de Educación Superior

Visión histórica y contexto

Dr. José Maximiliano Gómez

En nombre del Ministerio de Educación Nacional un agradecimiento muy importante a nuestro anfitrión, al rector José Consuegra, quien, desde su participación como representante de los rectores de las universidades privadas ante el CESU, lideró el eje temático, en equipo con la Universidad Simón Bolívar, quienes han hecho posible este encuentro. De igual forma, a la doctora Patricia Martínez, ex viceministra de Educación Superior —quien desde su conocimiento y trayectoria lideró el Comité Académico para estructurar la jornada de hoy—, al rector Fray José Gabriel Meza, sucesor del rector Consuegra ante el CESU y actual representante de los rectores de las universidades privadas, al doctor José Zarta Arizabaleta, representante del sector productivo ante el CESU y a quienes han trabajado incansablemente en la preparación de este evento.

Muchas gracias a todos por haber dispuesto de este escenario para materializar estas propuestas de trabajo que nacieron precisamente en el seno del consejo asesor CESU. Este saludo, por supuesto, lo hago extensivo a todos los miembros del Consejo de Educación Superior, a los rectores, a las rectoras, a los directivos de las instituciones de educación superior que nos acompañan el día de hoy. Por supuesto a nuestros panelistas, conferencistas invitados, estudiantes, profesores, comu-

nidad académica que nos acompaña hoy de manera presencial aquí en el teatro, también de manera virtual, a través de las tecnologías de la información, y a todos los que participaron en este diálogo en torno a las perspectivas y en torno a los retos del gobierno institucional en la educación superior.

En este escenario abordaremos ampliamente el tema del gobierno institucional, el cual entendemos como el sistema de políticas, de estrategia, de decisiones, de estructura, de procesos encaminados al cumplimiento de su misión a través de su proyecto institucional, con criterios de eficiencia, de eficacia, de calidad, de integridad, de transparencia y un enfoque participativo de todos los actores, que hacen parte esencial y pilar del sistema de aseguramiento de la calidad. Desde el inicio de la pandemia, el CESU, en su ejercicio de proyección, en su ejercicio de asesoría, al pensar en las necesidades del sector, se propuso la meta de promover encuentros que fomenten el trabajo colaborativo interinstitucional, con el objetivo de que las instituciones de educación superior compartan buenas experiencias, buenas prácticas en aras del fortalecimiento de su quehacer institucional, dando continuidad a los dos eventos liderados por los miembros del Consejo, en los que se abordó en una primera instancia el tema de la resiliencia y la salud mental, con el apoyo de la rectora Maritza Rondón y la Universidad Cooperativa de Colombia, y en el segundo evento, donde se abordó el tema de la transformación de apuestas formativas e innovación pedagógica de la mano del padre Jorge Humberto Peláez y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hoy es el turno de la gobernanza y la gobernabilidad en las instituciones de educación superior. Un tema que ha estado en la agenda del Ministerio de Educación Nacional, del CESU y, en términos generales del Sector, pues reviste altísima importancia para los distintos grupos de interés que hacen parte de las instituciones de educación superior. Tan es así que desde el Acuerdo Superior 2034, el CESU y la comunidad en general resaltaron la necesidad de articular los diferentes componentes del sistema de educación superior, con miras a aumentar la participación responsable de los estamentos de las IES para mejorar la corres-

ponsabilidad, la rendición de cuentas, la vigilancia y la participación de la comunidad académica. Al final, última responsable de los logros y de los desafíos de la política pública en el Sector. En este sentido, el CESU expidió en el año 2017 un acuerdo en el que se plasman principios del buen gobierno, así como una serie de recomendaciones que se retomaron en su totalidad en la construcción y la expedición del Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 de 2020 del CESU. Por lo que considero importante resaltar que el gobierno nacional, los ministerios, los órganos asesores, trabajamos para promover la participación democrática en el sistema de educación superior, comprendiendo la diversidad institucional y reconociendo la autonomía de las instituciones.

Adicional a esto, el gobierno institucional busca mejores organizaciones, eficiencia de los recursos públicos y privados, procesos de gestión con excelencia y con transparencia. Por esto, es esencial poner de presente que el Plan Nacional de Desarrollo aborda estrategias que apuntan claramente al fortalecimiento del gobierno institucional y la gobernanza de las instituciones, como lo son, entre otros, la gestión transparente institucional y la rendición de cuentas, la transformación digital y la innovación pública moderna. Apuestas del gobierno nacional que buscan estimular los factores para lograr un país más productivo y con mayor equidad. En cuanto a la transparencia institucional, ésta debe hacer parte de la cultura que promueva, en el marco de la autonomía, la adopción de prácticas de gobierno y gestión en los procesos de toma de decisiones y ambiente de control interno, con una rendición de cuentas permanente frente a la ciudadanía.

Sobre este tema, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través de su Modelo Integrado de Planeación, la Procuraduría General de la Nación (PGN), con su Índice de Transparencia y Acceso a la Información, la Ley 1712 de 2014, la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública, le dan un gran protagonismo a la política de transparencia. Primero, porque atiende el derecho de acceso a la información y segundo, porque da un marco para el cambio cultural que impacta de manera transversal a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de todas las entidades, ya sean públicas o privadas.

Contar con una cultura de la transparencia aporta un valor diferencial y permite conseguir un entorno de confianza, de credibilidad, que repercute en la sostenibilidad de las propias entidades y aporta claramente a la gobernabilidad de nuestras instituciones. La transformación digital, entendida como la aplicación de las capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor del servicio, gestionar el riesgo y generar nuevas oportunidades de desarrollo, implica innumerables desafíos, porque es transversal a todas las líneas estratégicas definidas por las instituciones. Su estructura da cuenta de su naturaleza y realidad, y para llevarla a cabo, se requiere la articulación de los directivos, sectores académicos y demás grupos de interés.

Sumado a esto se encuentra la innovación pública, que busca nuevas maneras para crear valor público, es decir, valor compartido por todos. Para lograrlo se requieren abordar desafíos públicos de alta complejidad e incertidumbre, que permitan identificar soluciones efectivas que fortalezcan las instituciones democráticas más abiertas y robustas, con mayor grado de satisfacción y confianza de la ciudadanía. Por lo tanto, esperamos que estos espacios de encuentro y reflexión convergentes, tanto en objetivos generales, como en objetivos temáticos, estrategias, orientación y buenas prácticas identificadas a lo largo del tema de buen gobierno institucional, contribuyan a la sensibilización, formación y compromiso de los distintos actores del Sistema de Educación Superior en pro del fortalecimiento institucional. Muchas gracias.



Figura 6. El viceministro de Educación Superior de Colombia, Dr. José Maximiliano Gómez, en el marco de la sección de palabras inaugurales del Foro CESU Gobierno Institucional en la Educación Superior: *Perspectivas y retos en contextos de cambio.*

1.1.4.
Aporte del Ministerio de Educación de Colombia a la construcción de códigos de buen gobierno

Dra. María Victoria Angulo

Buenos días para todos, para todas. Muy complacida de estar aquí. Señores rectores, rectoras, miembros del CESU y demás directivos que hoy nos acompañan. Tuvimos la oportunidad de encontrarnos hace poco más de dos semanas, justamente en el encuentro de ASCUN, y que sea un motivo en este ciclo de conversaciones sobre un tema tan importante como la gobernanza, el estar nuevamente reunidos. Un saludo muy especial al doctor José Consuegra, rector de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, al rector Fray José Gabriel Meza, actual representante de los rectores de las universidades privadas en el CESU. Así mismo al señor José Zarta Arizabaleta, representante del sector productivo en el CESU, al doctor Iván Ramos, consejero del Consejo Nacional de Acreditación CNA, a la doctora Patricia Martínez, exviceministra de Educación Superior, a todos los miembros del CESU y del CNA que se encuentran presentes y también a los compañeros del Ministerio de Educación.

El estar hoy acá, deja ver también las posibilidades que nos generó la pandemia, y arranco por allí, porque creo que los foros, conversaciones técnicas de alto nivel que ha tenido la educación superior, en particular en estos tiempos de pandemia, se han multiplicado. Al respecto quiero agradecer al CESU, al CNA y sala CONACES, porque, desde agosto de 2018, que iniciamos este periodo de gobierno, hemos tenido múltiples posibilidades de encuentro, y como decía el experto internacional que nos acompañaba, la calidad y profundidad de ellas siempre es muy

importante para todos. Simplemente para hacer un contexto de dónde venimos y por qué nos aporta tanto esta conversación del día de hoy es importante recordar que, de agosto del 2018 a julio del 2019, tuvimos un primer ciclo de talleres: "La calidad ES de todos", que nos llevó al nuevo decreto relacionado con el registro calificado en Colombia. Posteriormente estos talleres, liderados por el CNA, nos llevaron al acuerdo sobre aseguramiento de alta calidad, lo cual comparado con América Latina es importante porque, como sector de la educación superior, dimos conversaciones importantes –en algunos casos difíciles, por el paso adelante que teníamos que dar como sistema antes de la pandemia– como lo mencionaba en el encuentro de ASCUN, porque dejamos un marco normativo tan amplio que hoy le permite a Colombia en su sistema de aseguramiento de calidad, tener virtualidad, *Blended*, distancia tradicional y presencialidad asistida con tecnología.

En todo caso, créanme, que eso se debe al buen nivel de los rectores y de las autoridades en Colombia de educación superior, del CESU, CNA, CONACES, entre otras entidades, que previeron que esta conversación era necesaria para la posibilidad del fortalecimiento de alianzas y de hacer nuevas propuestas innovadoras. Obviamente, en este marco, recordarán que aprobamos el acuerdo del CESU sobre aseguramiento de alta calidad, en medio de la pandemia; tuvimos este encuentro el año pasado y posterior a él, y en el marco de todo esto, hemos venido trabajando todo el proceso de incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a la educación, e incluso ahora contamos con un laboratorio al respecto, lo cual es muy importante.

Ahora bien, seguramente en las conferencias posteriores podrán apreciar nociones del texto de "Los Futuros de la Educación", que será lanzado en París en la UNESCO el próximo 10 de noviembre, donde seguramente estaremos como voceros de América Latina. El texto tiene temas de educación preescolar, básica, media, superior y particularmente en superior habla mucho del principio de la solidaridad, de la cooperación, del rol que tiene la educación superior para sumar al ejercicio de preescolar, básica y media, pero también de todas las posibilidades que tiene la educación para responder, no solo, como se dice tradicionalmente, al

sector productivo o a un solo concepto de pertinencia, sino a las necesidades de la sociedad, a las expectativas de los jóvenes, a las nuevas formas de aprender, a los nuevos formatos y posibilidades que surgen. Si nos circunscribimos a América Latina, sabemos que somos un continente también con muchas necesidades, con inequidades. Si miramos la educación superior en números, en cifras, nos damos cuenta de unas coberturas que están muy centradas en el gran desafío de llegar a lo rural.

Así mismo, sabemos que los jóvenes que hoy cursan grado 11, que quieren entrar a la educación superior, fueron jóvenes que estuvieron casi dos años en pandemia, teníamos conocimiento de que venían con una vulnerabilidad académica, que no es nueva. Es de sobra conocido el esfuerzo tan grande que han hecho las universidades para acompasar su oferta y sus espacios de aprendizaje con la realidad de los jóvenes colombianos, y esa variable que ponemos siempre presente de valor agregado de la educación superior, que no es menor, porque obviamente si una institución acoge solamente a los mejores puntajes a la excelencia versus una institución que acoge jóvenes de todo el país, de distintos niveles socioeconómicos, con distintas proficiencias de formación en matemáticas, lectura y ciencias, pues definitivamente van a tener un reto, un reto mayor.

Al respecto, quería retomar este contexto porque permite mostrar que la conversación sobre educación superior, muy acompañada por El Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), resulta muy importante para América Latina y se convierte un referente fundamental que nos abre puertas en muchos contextos, para seguir avanzando en los procesos de alianzas de internacionalización y también, en una apuesta común en la visión que le damos a estos retos en América del Sur, entendiendo las particularidades de nuestra sociedad, los temas que son reales (pobreza, de conectividad) y el rol que tiene la educación superior en un concepto de trayectoria educativa completa.

Además de estas conversaciones, quiero agradecer muy especialmente al CESU, que ha hecho un trabajo muy importante en este período de

gobierno, por lo cual agradezco su generosidad y la posibilidad que nos ha dado siempre de liderar una conversación de alto nivel. En este sentido, resulta muy importante mencionar los seis temas –luego de toda la transformación del aseguramiento de la calidad de registro calificado en Colombia– que se han trabajado. El primero de ellos fue el acompañamiento colaborativo de buenas prácticas, que pueden enfrentar los desafíos, tanto del sistema de aseguramiento de calidad como de los sistemas de acreditación. El segundo fue la convergencia y las diversas modalidades para brindar estrategias y medios e incorporación de TIC, en el análisis de experiencias pedagógicas y académicas. El tercero, la transformación de apuestas formativas con innovación pedagógica. El cuarto, el acompañamiento a maestros, a docentes e investigadores. El quinto, la gobernanza, y el sexto, el desarrollo de estrategias de investigación.

En el panel anterior también hacían referencia, no solamente al nivel de las conversaciones, sino a la afluencia, a cómo hemos podido llegar a una conversación más amplia. En este sentido, como mencionaba el rector Juan Camilo Montoya, se trata de encontrar una tercera vía porque la posibilidad de la virtualidad hizo que cambiaran las formas en que conversábamos; da mayor frecuencia en las conversaciones, no siempre mayor profundidad, pero si mayor afluencia. Al respecto, los encuentros de educación superior liderados por el doctor Luis Fernando en su momento, y ahora el doctor Maximiliano, han logrado contar con la participación de ocho mil personas, hablando de temas que nos importan.

Por lo tanto, sí nos abre una posibilidad enorme, porque recuerden ustedes que siempre estaban los gastos de los desplazamientos y de los medios para poder conectarnos internacionalmente, entre otras. La metodología usada en Pandemia, que llegó para quedarse, como una entre otras muchas más, que se suma a los puntos de encuentro, nos facilitó muchísimo las relaciones internacionales, el estar en distintos circuitos de conversación importantes para la educación, y en lo personal, considero que, es algo notorio en el caso de los rectores en Colombia, pues lo hemos notado en la gran afluencia de conversaciones en los últimos tiempos. Solo por poner un ejemplo, en un ciclo de conversaciones que

hicimos el año pasado, que se llamaba "Charlas con Maestros", llevado a cabo cada ocho días, se conectaban más de ocho mil personas. Yo creo que Colombia es un país que necesita mucha conversación con profundidad, para que se genere confianza y se puedan expresar las diferencias. Solo cuando se expresan las diferencias, además de avanzar, se puede lograr una mirada más amplia, comprender temas que no se han abordado y corroborar que vamos por la senda adecuada. Justamente esta es una posibilidad que nos ha dado la pandemia y en lo personal considero que el trabajo con el CESU, el CNA y la sala CONACES, tiene que seguir, trascender y acompañar los retos de la educación superior en tiempos de incertidumbre, que es lo que espera la sociedad de nosotros como sistema.

Con respecto a la serie de conversaciones que se han venido llevando a cabo, cabe recalcar, por ejemplo, todo el trabajo que hizo la doctora Maritza Rendón Rangel, particularmente en el eje de acompañamiento a profesores y a estudiantes, en su desarrollo intelectual y emocional. Me detengo en este punto para compartir el papel tan importante que ha tenido la "Misión de Sabios" para propiciar conversaciones de fondo y para, más allá de un gobierno, de un partido político, de quienes estamos transitoriamente en un cargo, darle al país conversaciones de más largo plazo. Tendremos la semana entrante en Colombia, a partir del lunes, al presidente del Consejo Científico de Francia, quien es el mayor experto en el mundo de neurociencia; además va a venir la mayor experta en lo relativo a procesos de formación, crianza y desarrollo en los primeros mil días. Y creo que esos espacios y muchos más, nos facilitan la apertura a conversaciones como la que, a partir de mañana, por ejemplo, realiza el foro del ICFES, en torno a habilidades socio emocionales.

En particular fueron muy interesantes las palabras del representante o de quien dirige el tema educativo, el doctor Andreas, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en el panel de instalación del Foro Educativo Nacional, regularmente tendía a enfocarse en el impacto de la gestión educativa en los desarrollos de aprendizaje, pero nunca en lo personal lo había visto tan empoderado de todos los conceptos alrededor de habilidades socio emocionales, analizaba mu-

cho el tema de la curiosidad y la empatía, y así mismo diferenciaba las expectativas respecto a una de estas dos competencias. En este sentido, hago un llamado y un agradecimiento especial a la doctora Maritza, por esa conversación que ha iniciado la educación superior en Colombia. Más allá solo de competencias ciudadanas, busca reflejar la armonización que se está haciendo en habilidades socio emocionales.

En lo que respecta a este eje, cabe comentar que el proyecto educativo que hemos venido desarrollando para implementar a partir del 2022 en todo el sistema educativo, desde educación inicial hasta media, ya tiene un documento de política del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) aprobado. Se trata de un proyecto a cinco años, uno responsable, que permite dejarle al siguiente Gobierno una ruta, porque definitivamente el sistema educativo tuvo muchos desafíos; los niños, y jóvenes de Colombia no todos tuvieron las mismas posibilidades, lo cual refleja la existencia de brechas. Este proyecto contempla la posibilidad de una valoración individual de aprendizajes que toma muy en cuenta el componente socio emocional. Queremos en este sentido que las universidades del país con programas acreditados en temas de educación conformen la red de mentorías para el resto del sistema, particularmente en lo que tiene que ver con secundaria.

El país ha avanzado con "Todos a Aprender", un programa que aborda, desde la educación inicial hasta la educación primaria, más como decía Andreas, la educación secundaria, que es donde los jóvenes tienen más dudas, inquietudes, baja autoestima, podemos comprenderla como un proceso que obligatoriamente tenemos que acompañar, porque de esta etapa, dependen las decisiones que se tomen en materia de educación superior, además de ese tránsito en competencias y habilidades socio emocionales requeridas en la educación superior. Justamente, queremos jóvenes empoderados, con una autoestima que les permita sentir que el país les da garantía de una trayectoria educativa completa. Esto no es sencillo. Sabemos los grandes desafíos que tenemos en cobertura y acceso, sin embargo, no quería dejar de mencionar este tema, porque tiene toda relación con la gobernanza, ya que sugiere qué tipo de líderes o rectores queremos en las universidades del país.

A manera de ejemplo, en una ocasión el ex rector de la Universidad de la Sabana nos hablaba de diversa literatura científica que mencionaba cuál era el perfil ideal. Yo siempre creo que el perfil ideal no es uno solo. Yo creo que tiene que ver con una conexión con el contexto, que tiene que ver con unos valores y principios éticos muy claros, con un amor y un conocimiento del sector, por supuesto, y con una visión también de liderazgo participativo y distribuido, donde puedan los distintos actores de la comunidad académica participar y deliberar, teniendo siempre en cuenta la voz de los jóvenes; se trata de entender qué quieren ellos, cómo los podemos interpretar. Yo creo que esa es una lección muy grande que tiene el país y por eso, en cuanto modelos de gobernanza también lo traigo a colación con "el pacto por la juventud", el cual no solamente es una respuesta a un momento de expresión de las diferencias y los anhelos de los jóvenes, sino también un proyecto a diez años –y ojalá sea un proyecto permanente– que influye en muchas instancias del Gobierno nacional, como por ejemplo la plataforma de los Consejos de Juventud, que tienen elecciones el día cinco de diciembre de 2021. Se trata entonces de escuchar esta voz renovada, con ímpetu, con sueños y anhelos para el país, pero también entendiendo, gracias a la Academia, y a la educación superior, que hay formas de incidir en una vía pacífica y constructiva.

Por otra parte, también me parece muy importante reconocer el ejercicio del padre Jorge Humberto Peláez (rector de la Universidad Javeriana), en torno a la transformación de apuestas formativas y de innovación pedagógica, reflejado en otro encuentro que se hizo, previo a este encuentro de gobernanza que agradecemos, el cual es muy importante y tiene que ver con el cambio que todos hicimos de la normatividad que rige la educación superior en el país. Recuerdo que cuando estábamos deliberando para llegar a este decreto, se nos hace la pregunta ¿cómo así, que ponemos el centro de la reflexión en torno al aprendizaje de los jóvenes, es que solo nos van a medir por el resultado de la prueba Saber pro, es que sólo este es el referente de que hemos sido asertivos o ¿no hemos sido asertivos en los programas? Yo creo que la respuesta es no. Lo que debemos tener son muchos elementos de valoración de apren-

dizajes. Y aquí uso una palabra que es muy frecuente en la educación inicial, pero que a mí me parece muy robusta (y que es un anhelo que todo el sistema educativo la incorpore): "valoración de aprendizajes", la cual va más allá solamente de una calificación respecto a unos mínimos comunes, respecto al área de formación.

Esta valoración de aprendizajes también tiene que ver con el papel que le demos a la cultura, el rol que le demos al cierre de las brechas de capital social, que finalmente es lo que diferencia a una persona de otra. Ese igualador lo debería dar la política pública educativa, porque no necesariamente debe consistir en la diferencia de lo que somos o de las oportunidades que hemos tenido, por el nivel de formación o por el poder adquisitivo de nuestras familias. Allí viene el gran desafío, porque es la academia ese gran igualador de las distinciones o de las diferencias que se tienen dependiendo del origen del cual venimos. Es de tener en cuenta que las instituciones de educación superior son las instituciones en las que más confían los jóvenes. A mí eso me parece un gran activo para la conversación, para la gobernanza, para la formación de nuevos líderes en los distintos espacios que tiene Colombia.

En este sentido, tenemos que construir códigos de buen gobierno, que es un esfuerzo que viene haciendo el sector por muchos años, partiendo de este principio de confianza que los jóvenes depositan en las instituciones de educación superior en Colombia, sean públicas o privadas. Por ejemplo, cuando vienen los expertos internacionales a dar una mirada comparada al sistema colombiano, se dan cuenta del gran valor de la composición mixta de instituciones públicas y privadas que tiene Colombia, el cual se caracteriza por una amplia conversación, por el respeto de los intereses particulares, las políticas, el marco normativo, así como por el sentido manifiesto de generar diversas oportunidades a los jóvenes del país.

Agradeciendo entonces este espacio de conversación que el CESU propone, entro en materia y voy poniendo más elementos acerca de la conversación en torno a la gobernanza. Si nos remontamos –y quizá algunos rectores lo recuerdan– a un primer ejercicio comparado para hablar de

códigos de buen gobierno, fue el que generamos en el año 2008 y 2009 con el doctor don Hernán Cárdenas en el Ministerio de Educación, el cual fue muy importante y a todos nos puso de presente la importancia que tiene el tema de gobierno universitario. Algo que olvidé mencionar es que el nuevo decreto de registro calificado y el acuerdo del CESU, sobre Aseguramiento de Alta Calidad, le da un papel que no estaba así de explícito al gobierno universitario; se lo da justamente porque lo que no puede pasar, es que estemos hablando de instituciones acreditadas de alta calidad, donde no haya un código de buen gobierno, donde no haya liderazgo, donde no se evidencie la pluralidad y la transparencia. Este es un factor que no es menor y sé que los miembros liderados por el doctor Iván Ramos y la sala CONACES están trabajando, sin embargo, tenemos que encontrar más parámetros, hacerlo menos subjetivo.

Precisamente de eso se tratan estos dos días de deliberación, de entender la valoración que los pares académicos hagan de buen gobierno, que es una valoración sobre todo muy importante a la hora de revisar las condiciones iniciales, lo cual tiene todo el sentido del mundo, sobre todo si lo comparamos con el ejercicio que hacíamos anteriormente, de revisar códigos de buen gobierno, programa por programa, que era lo que se hacía para un registro calificado. Ahora, con este nuevo paso que da Colombia a la revisión de condiciones iniciales se abre una posibilidad enorme para que el rector, la rectora, al declarar el objetivo y el valor que tiene su institución y para dónde va su institución, exponga cuáles son las prácticas de buen gobierno y los mecanismos de rendición de cuentas, entre otros muchos aspectos.

Así mismo me parece muy importante reconocer a la doctora Patricia Martínez, quien, en su paso por el Viceministerio de Educación Superior, en el 2013 contribuye a la publicación de una Guía para la creación e implementación de Códigos de Buen Gobierno de las Instituciones de Educación Superior. ¿Por qué hago referencia a esto? Porque yo soy una convencida que este sector más que ningún otro, tiene que construir siempre sobre lo construido. Nosotros acá no imponemos paradigmas, obligaciones, sino que más bien movilizamos ciertos intereses, creen-

cias, valores compartidos, por lo cual es son muy importantes estos ejercicios que ya venían haciendo el Ministerio de Educación y el Viceministerio Educación Superior.

Así mismo, vale la pena reconocer que en el año 2014 se expidió la Ley 1740, que tiene los parámetros más desarrollados sobre inspección y vigilancia. Sobre lo que preguntaban en la anterior mesa de conversación del presente Foro, respecto a los límites de la participación del Gobierno y la injerencia del Gobierno en instituciones públicas e instituciones privadas, creo que la génesis de la inspección y vigilancia tiene que ver con que haya una garantía para los estudiantes de las condiciones de prestación de servicios. No va más allá en la libertad, en la autonomía. Cada universidad traduce su apuesta formativa y sus códigos de buen gobierno. Las que están desde el lado de las instituciones públicas, rinden cuentas en las instancias e inspección y vigilancia cobran sentido para resguardar los derechos de quien ha hecho una apuesta de ingreso a la educación superior, y de que eso que la universidad le ofreció se cumpla. Eso creo, que esos son los elementos que pone sobre la mesa la Ley 1740, que me parece importante en esta conversación de hoy sobre gobierno.

En lo personal considero que la gobernanza para cobrar sentido, no se impone sino que se construye; nos habla de cómo constituir los mejores consejos directivos, cómo generar pluralidad, equilibrio, conocimiento en el sector, así como versatilidad en el manejo de distintos temas. Cuando hablamos de educación superior –y lo saben más que yo todos los rectores que lo ejercen día por día– se necesita de una combinación de saberes que no van solamente en el aspecto técnico y detallado de la educación superior misma, sino también en estándares de gerencia, de liderazgo, de manejo de recursos y financieros, así como en lograr esta multiplicidad de concurrencias y saberes en un mismo órgano. Por tanto, yo creo que se trata de volverse el punto obligado de referencia de la sociedad para grandes conversaciones sobre lo que ocurre en todos los niveles educativos y sobre las distintas posibilidades. En lo relacionado al reto de la conversación con el sector productivo, el cual también hay que verlo a la luz de la estructuración de la gobernanza, como miembro

de estos consejos superiores, yo diría, que trasciende más allá a cómo elegimos el órgano del sector productivo, o si tenemos uno, se trata más bien de qué tipo de conversaciones nos interesan en este momento de madurez del sistema de educación superior en Colombia –las cuales ya son de otro nivel–.

Dentro de poco vienen todos los decretos que reglamentan el Sistema Nacional de Cualificación, que lo que hacen es poner sobre la mesa experiencias, reconocimientos, certificaciones, todo un andamiaje de trayectoria educativa, y justamente ahí viene un trabajo muy importante con el sector productivo. Debemos hacer mucha pedagogía para no generar un divorcio o una falsa confrontación; o caer en decir que el sector productivo certifica y habilita rápidamente y que las personas solo necesitan una certificación para conseguir un empleo y que esto le abre todas las posibilidades. En este sentido la conversación debe ser mixta, porque además de las certificaciones de habilidades que le pueden dar una posibilidad claramente laboral a los jóvenes, todos sabemos que nuestra vida laboral requiere que seamos siempre aprendices, que estemos en constante búsqueda de conocimientos. Este último es el mensaje que, en general, le debe quedar a los estudiantes, de lo que es la educación superior; no es solo una habilitación laboral, es un escenario para para generar muchas habilidades y competencias que sean interpretadas por cada joven, de acuerdo con cada forma particular de vivir y de ejercer la ciudadanía. Justamente esos valores a la hora de definir los principios de gobernanza también deben estar explícitos por cada una de las universidades.

Por otra parte, respecto al tema de transparencia y rendición de cuentas, la pandemia en particular nos dio nuevas formas de comunicarnos, de rendir cuentas, de poner nuevos parámetros, códigos de transparencia y de buen gobierno, que tienen que ver, no solamente con los resultados de la universidad, sino también con el funcionamiento de su gobierno institucional, desde los consejos directivos hasta sus grupos administrativos y de apoyo, para materializar las políticas de la institución.

También la pandemia ha creado nuevas formas desde el área de bienestar, como evidencia el hecho de que el rol de la mentoría se haya hecho más importante y explícito; por ejemplo, hoy en día vemos rectores más cercanos con sus estudiantes. Cabe añadir que el mentor es un par y en educación superior lo que más moviliza es el aprendizaje y la construcción entre pares. Esa mentoría entre estudiantes y docentes viene a jugar un rol muy importante ya que compensa o suma a la prioridad del sistema fomentar la discusión que contribuye a los aprendizajes. Por supuesto, siempre hay un objetivo de dignificar, de acompañar, pero siempre se piensa que ya por el nivel, la formación, la experiencia de los maestros en educación superior, el rol es otro. Claro, los roles y los momentos son distintos, pero siguen siendo igual de importantes, y eso lo percibimos en Pandemia para además asumir modelos híbridos y modelos *Blended* de educación a distancia renovada. En este sentido, necesitamos también desde la misma gobernanza, entender una relación distinta con el proceso, con los maestros-investigadores, respetando obviamente las dinámicas propias de la educación superior, pero entendiendo que allí hay una oportunidad enorme que impacta directamente en esta red de mentoría.

En este orden de ideas, la participación y servicio de la ciudadanía es otro elemento que no podemos perder de vista, en esta conversación de dos días. Personalmente considero que esta pandemia nos ha dejado tantos aprendizajes. Claro, ha sido muy dura emocionalmente para todos los actores del sistema, todo lo que ocurrió con las familias, con los contextos, lo que hemos tenido que afrontar laboralmente, pero también nos ha dado la posibilidad de estar más conectados con nuestro ser, nuestras emociones, con las posibilidades que tenemos de servir, lo cual es muy importante. Eso justamente es lo que trabaja uno en *coaching* educativo, que se trata un poco de hacer una pausa para repensar por qué está uno aquí, qué lo trajo a uno hasta aquí y cómo esa mística es la gran movilizadora de posibilidades en las adversidades.

Por tanto, me gustaría agradecer todo el ejercicio liderado por las mismas universidades del "Plan Padrino", donde tuvimos universidades pú-

blicas y privadas que no dudaron un segundo en trabajar juntas, en mirar cómo iban a generar estas posibilidades de presencialidad asistida con tecnología, en ser copartícipes del laboratorio de educación superior y en generar programas como "Bienestar en tu Mente", para comenzar a hablar más explícitamente de todos los procesos de habilidades socio emocionales, entre otros, que nos permiten notar una característica importante del gobierno universitario en Colombia, la solidaridad. En este documento que menciono de "los Futuros de la Educación", que trata sobre un nuevo contrato social por la educación, se menciona reiteradamente el valor de la solidaridad para construir, para sumar, para atender distintos contextos y para entender el valor agregado en la singularidad, en el escenario de cada una de las propuestas que ofrecen las instituciones de educación en el país.

Obviamente podría nombrar o no muchos temas, que tienen que ver con la información y la cultura de la información, con generar reglas institucionales claras y con los nuevos formatos de conversación con los máximos órganos de gobierno y los miembros de los consejos universitarios, lo cual se refleja en una mejor interacción de los distintos miembros del gobierno universitario. A todo lo anterior se puede añadir el tema de la planeación, que, como nos enseñó la pandemia, no se tiene todas las variables controladas –y esto es muy bueno; cuando uno tiene que manejarse en esos escenarios de incertidumbre, como nos hemos manejado en el sector educación en este tiempo, adquirimos mucha versatilidad y tal vez reduce nuestra aversión al cambio–. Siempre decimos que el sector educación, es el abanderado de la innovación, de los nuevos desarrollos, pero también somos conscientes, que a veces somos el sector al cual le cuesta más trabajo innovar, por todos los cambios que hay que hacer alrededor de las distintas reflexiones académicas.

Al igual que en esta discusión sobre gobernanza debemos tomar en cuenta este marco referencial que son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y particularmente nuestra meta de lo ODS 4 en educación, en específico educación superior, sin dejar de lado, por supuesto, la mirada complementaria que nos van a aportar los futuros de educación

2050, así como esa relación transformadora de la educación superior en general a lo largo de todo el sistema.

Termino sosteniendo que, para el Ministerio, se trata de un escenario de permanente aprendizaje para poder incidir de la mejor forma en las políticas públicas. Resulta de sobra conocido que, para el señor presidente Iván Duque, este sector ha sido prioritario en su agenda. Las deliberaciones se han dado en tres años y tres meses que no han sido sencillos puesto que nos ha tocado todo tipo de vicisitudes, de realidades, pero siempre hemos intentado trabajar con mística, de forma transparente, teniendo en cuenta las prioridades, y entendiendo que no todos los problemas se resuelven en un cuatrienio. Sin embargo, ojalá este escenario y esta plataforma que le hemos dejado, gracias a ustedes, al sistema, contribuya para que estas deliberaciones permitan una respuesta, como la que está dando la educación superior en Colombia y en América Latina. Muchísimas gracias.



Figura 7. La ministra de Educación de Colombia, Dra. María Victoria Angulo, durante su intervención.

1.1.5.

Conferencia Magistral

Gobierno y liderazgo transformacional en la Educación Superior para tiempos de cambio

Después de una introducción a cargo del Dr. Juan Camilo Montoya Bozzi, rector de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y miembro de IAUP, el Dr. Fernando León-García, presidente de CETYS University y Asociación Internacional de Presidentes de Universidades IAUP 2021-2024, presentó una conferencia magistral en torno al tema de la gobernanza en contextos de cambio. Posteriormente la Dra. María Clara Rangel, rectora de la Universidad El Bosque y delegada de la presidencia de ASCUN, se encargó de moderar la sección de preguntas.

Muy buenos días. En este breve espacio me gustaría saludar a la ministra de Educación, a la doctora, María Victoria Angulo, al señor Viceministro, doctor José Maximiliano Gómez, al rector José Consuegra, anfitrión de este importante evento, a toda su institución, a la doctora Patricia Martínez, líder del equipo organizador, a todos los miembros del CESU, del Consejo Nacional de Acreditación y miembros de las salas de CONACES, a todo el equipo, al Ministerio de Educación que está presente aquí con nosotros y también a quienes participan de manera remota y a todos los colegas rectores, rectoras, conferencistas invitados. Por supuesto saludo muy especialmente a la doctora María Clara Rangel, rectora de

la Universidad del Bosque y miembro del consejo directivo de ASCÚN, y a nuestro conferencista invitado, el doctor Fernando León-García.

El doctor Fernando León, es presidente de la Asociación Internacional de Presidentes de Universidades (IAUP) para el periodo 2021- 2024. Ha sido rector de CETYS universidad desde 2010, habiendo impulsado la acreditación de la institución en Estados Unidos con la *Western Association of School and Colleges* (WASC), con *Accreditation Council for Business Schools and Programs* (ACBSP), *Accreditation Board for Engineering and Technology* (ABET), y uno de los índices más altos de internacionalización en México. Por su parte, *CETYS University*, es una institución que nace en 1961 y está ubicada en Baja California, en el noroccidente mexicano. Hoy por hoy, tiene alrededor de 8 000 estudiantes en tres campus ubicados en esa región de México. Es una institución que nace impulsada por empresarios de esta región. Inicia sus actividades ofreciendo preparatoria y gradualmente va incursionando en la educación superior. Enfocada principalmente en las áreas de negocios, de ingeniería y también de humanidades, ha logrado acreditaciones nacionales e internacionales muy importantes, así como una gran dinámica de internacionalización en diferentes programas.

También fue rector de la División Internacional de la *City University of Seattle*, cubriendo programas, campus y alianzas en las Américas, Europa y Asia, ha sido miembro de diversos consejos, incluyendo el: *American Council on Education; Western Association of Schools and Colleges; Association of Governing Boards* (AGB); *Council for the Advancement and Support of Education* (CASE); *Association of International Educators* (NAFSA); *Hispanic Association of Colleges and Universities* (HACU); Consorcio para la colaboración de la Educación Superior en América del Norte (CONAHEC); Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES); y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), entre otros.

El doctor Fernando León tiene un doctorado en Administración y Política Pública de *Stanford University*, una maestría en Desarrollo Educativo Internacional, de la misma institución y un grado en Ingeniería Indus-

trial de *CETYS University*. Tuve el placer de conocerlo a mediados del año 2019, en el marco de un curso muy interesante que ofreció IAUP para quienes estábamos asumiendo posiciones de alta dirección en universidades del mundo, destinado a darnos muchas herramientas y experiencias –de rectores en ejercicio y otros quienes ya lo habían sido– sobre los diversos asuntos de gestión de las instituciones de educación superior, y desde ese momento he sido miembro de IAUP, asociación que ahora el doctor León está presidiendo por los próximos tres años.

En lo que sigue me gustaría anotar –y de pronto brindar– algunos comentarios sobre determinados asuntos que muy posiblemente el doctor Fernando León va a tocar durante su intervención: se referirá a lo diferente que resulta el gobierno corporativo en la educación superior frente a otro tipo de organizaciones, especialmente en el caso de aquellas instituciones comprometidas a fondo con su misión y con trascender a largo plazo; a las obligaciones fiduciarias que ejercen estos máximos órganos de gobierno, sus miembros y qué buenas prácticas hay alrededor de ello; a la importancia para una institución de educación superior en tener un máximo órgano de gobierno altamente comprometido; a cuáles son las características de ese órgano de gobierno en la institución , y de una manera constructiva y productiva.

Al ejercicio del liderazgo desde ese máximo órgano de gobierno y cómo se desarrolla, qué principios claves hay, cómo se debe relacionar ese órgano de gobierno con la rectoría –con quien ejerza esa posición de rector o de rectora en la institución– y cómo se da ese relacionamiento con el resto de la administración de la institución; así mismo hablará sobre cuáles son los elementos que deberían hacer parte de la cultura de un máximo órgano de gobierno, llámese un consejo superior o una junta directiva o la denominación que se quiera, para contribuir desde allí a la institución. Y, por último, muy posiblemente se referirá también a nuevos asuntos que deben ser abordados ahora desde estos máximos órganos de gobierno, porque efectivamente existen nuevos temas que la pandemia ha puesto sobre la mesa y que son parte de la agenda de estos cuerpos colegiados.

En fin, creo que el doctor Fernando León nos ofrecerá una presentación muy rica en mensajes claros, mensajes concretos y, a la vez, rica en recursos que posteriormente cada uno de nosotros podrá consultar y desarrollar con mayor profundidad. De manera que bienvenido doctor Fernando León. Muchas gracias.



Figura 8. El Dr. Juan Camilo Montoya Bozzi, rector de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y miembro de IAUP, dando paso a la conferencia magistral del Dr. Fernando León-García.

Intervención del Dr. Fernando León-García

A todos los rectores, rectoras, equipos de liderazgo y académicos y otros públicos que están conectados, participantes de este foro, y sobre todo al Consejo Nacional de Educación Superior, es un placer o un honor estar aquí y traer algunos aspectos que ya el Dr. Montoya Bozzi cubrió muy bien. A manera de estructuración de la conferencia, primero que todo intentaré compartir las mejores prácticas en el historial que tiene al respecto la *Association of Government Boards* (AGB) de Estados Unidos, un organismo con 100 años de existencia, cuyo único propósito es trabajar para los órganos de gobernanza de educación superior, públicos y privados (por supuesto históricamente más en Estados Unidos que en el resto del mundo, pero llegando a involucrase más a nivel global en los últimos años).

A la vez, y en forma complementaria, compartiré algunos aspectos que tienen que ver con los retos del liderazgo desde las rectorías, desde la visión de la IAUP, que es un organismo que tiene más de 50 años, global, nacido en el Reino Unido, cuya presidencia es rotativa (mi antecesor era de Tbilisi, Georgia y el anterior era de Japón, por ejemplo) y que busca es servir como un foro por y para rectores y rectoras. Por último, voy a mencionar una serie de perspectivas que quizás tengan fundamento y base en otro contexto: lo que voy a compartir no pretende presentarse como lo mejor, sino como un punto de comparación que permita una reflexión en torno al propio contexto el colombiano y sus respectivas instituciones y misiones.

Respecto al tema de los órganos de gobernanza, independientemente del contexto, resulta muy importante señalar como primera medida, que

se trata de un trabajo de equipo: se debe laborar de esta forma para que sea un trabajo efectivo y para que así, se logre avanzar en los propósitos de las instituciones. Por supuesto que podemos hablar de la pandemia y de los nuevos retos, pero existen cosas que ya existían y otras que se han intensificado –algunas de estas válidas en el contexto colombiano, otras solamente en el contexto anglosajón, e incluso podemos hablar de algunas iguales, pero con diferencias en el grado de intensidad–. En todo caso no las voy a señalar todas, pero en primera instancia haré hincapié en el valor de la educación: existen muchas sociedades en donde la educación está siendo cuestionada, y así mismo existen muchos países en donde es innegable que se decide invertir en ella, porque es considerada un instrumento importante para el desarrollo. Así mismo se evidencian casos en donde los diferentes actores llegan a sugerir que como el modelo operativo y los sistemas no están funcionando, se deben incorporar aprendizajes del sector empresarial que puedan permitirnos ser más efectivos y eficientes al respecto.

Algo propio de la educación superior, que de manera creciente se ha intensificado en la pandemia es el tema de la diversidad, la inclusión, la equidad, y en diferentes gobiernos o países hemos tenido cambios de mentalidad, de sesgos, que a veces afectan dramáticamente la educación, como se evidencia en el caso de Hungría y del primer ministro, Viktor Orbán, que ha hecho una revolución en cuanto al país y lo que la educación significa, en particular en lo relacionado a la accesibilidad financiera o a qué tan financieramente viable o accesible es la educación.

Al respecto como señalaba el doctor Montoya Bozzi, cualquier órgano de gobierno y sus integrantes deben de comprender –asumiendo que no todos sean académicos, porque sabemos que el modelo de gobernanza predominante en Latinoamérica está integrado en su mayor parte por académicos de la propia institución, lo cual no sucede en el mundo anglosajón donde predominan las instancias externas– que la educación superior no se trata de otra entidad de gobierno, o de cualquier organización sin fines de lucro, negocio u hospital. Como se trata de una institución educativa, el modo de proceder debe ser diferente, puesto que

tiene en cuenta enseñanza, investigación, servicio público, extensión, demuestra autonomía, autorregulación y una firme creencia en el gobierno compartido. En este sentido involucrar distintos públicos que al unísono trabajen bien, hace que las universidades avancen.

La AGB, en su revisión de los órganos de gobierno efectivo y del mundo futuro, pone en perspectiva su papel, haciendo alusión al concepto de fiduciarios, los cuales deben de velar por la buena marcha, desarrollo, y efectividad de la institución por la cual están congregados para operar. En este punto se puede añadir que, si bien un órgano de gobierno está compuesto de individuos, este debe de actuar como conjunto, teniendo en cuenta la lealtad hacia la misión y hacia los propósitos de esa institución. Recapitulando un poco y subrayando algunos s aspectos, no nos debemos olvidar de que cómo órgano actúa en forma independiente, es decir no representa a una instancia de gobierno o una empresa, sino a la institución y sus propósitos: la transparencia, rendimiento de cuentas, la involucración y participación de todos, y el respeto para el proceso como tal. De igual manera se debe tener en cuenta que el órgano de gobierno no está ahí para gobernar en el sentido de administrar a la universidad (para eso están las rectoras y rectores), sino para apoyar, aconsejar y asegurar que la buena marcha de una institución pueda darse.

Al respecto la AGB habla de la anatomía de un consejo involucrado de una manera efectiva y en tanto señala tres aspectos: Uno, que tiene las relaciones adecuadas. Dos, que tiene el enfoque adecuado. Y Tres, que tiene la integración de actrices y actores apropiada para poder gobernar.

En consecuencia, existen múltiples responsabilidades de un órgano de gobierno: 1. La misión. Al final de cuentas una institución está ahí para cumplir su misión. Una de las principales responsabilidades de un órgano de gobierno es asegurarse de que la misión se esté cumpliendo. Si se trata de una misión formadora de personas, hay que ver cómo eso se está logrando. Si consiste una misión meramente profesional, hay que asegurarse que eso se esté logrando también. 2. La rectoría. 3. La selección, contratación, apoyo y evaluación de quién está en la rectoría, porque es a través de la rectoría y el equipo de liderazgo de la universidad

que esa misión y esos ideales se van a lograr. 4. Planeación estratégica, donde se evidencia la responsabilidad de participar y asegurarse de la buena marcha de la institución, no en cuanto a una perspectiva o actitud invasiva –al respecto existe una expresión en inglés que dice: "*nose in, fingers out*", (narices adentro, manitas y deditos fuera)–. Es decir, el órgano de gobierno está allí para tener una idea general de cómo va esto, para asesorar, aconsejar, orientar a la rectoría para que esta última pueda tomar las medidas necesarias. Otras responsabilidades son 5. La integridad fiscal. 6. La calidad educativa y acreditación. 7. La autonomía y libertad académica. 8. Las políticas y procesos. 9. Tener mucha claridad de los distintos públicos a los que sirve la universidad. Puede haber ciertas diferencias entre una universidad pública y una universidad privada, una universidad privada sin fines de lucro y una universidad privada con fines de lucro. Y por supuesto, también, así como existen procesos de evaluación a la rectoría, debe, 10. Evaluarse el mismo órgano de gobierno. Esas son las buenas prácticas.

Al respecto la AGB sugiere algunos aspectos necesarios para realizar un balance en cuanto a la atención que se debe de poner a lo que está ocurriendo en la universidad: 1. Debe estar informada y debe tener datos. No debe irse simplemente con sentimientos. 2. Debe tener un tablero de control, para monitorear los indicadores claves del año. 3. Debe llevar esos datos, hacía el pensamiento y enfoque estratégico. En este sentido como atributos se pueden resaltar la independencia, el éxito estudiantil, la cuestión o enfoque estratégico y el desarrollo de un sentido de confianza en cuanto a una labor colaborativa que debe de llevarse en un órgano de gobierno, entre otros.

Por ejemplo, en el contexto estadounidense, es muy común el caso de universidades públicas con cinco o siete integrantes del órgano, cuya mayoría, por circunstancias y tiempos terminan favoreciendo un partido y un tipo de pensamiento determinado, generando de esta forma una pugna con una minoría que propende por una ideología diferente. Por esto, el llamado de la AGB es que dejen esos intereses políticos y velen por el bien de la universidad. El órgano de gobierno efectivo es

un compañero o compañera del proceso estratégico con la rectoría, y, en la medida en que la universidad no sea responsiva a ello, hay que estar asegurando que el tema de la diversidad, de equidad e inclusión esté siendo atendido.

Ahora bien, existe un círculo virtuoso al que recientemente se refiere la AGB, que empieza con tres principios, conducentes a nueve diferentes áreas. Uno consiste en que hay que entender la gobernanza, acogiendo las responsabilidades en esa estructura de liderazgo compartido, el otro en que se debe liderar a través del ejemplo, manteniendo los más altos estándares de integridad, y el último, en que es prudente pensar estratégicamente en todo aquello que nos lleva al desarrollo a largo plazo de la institución que estamos intentando apoyar en su gobierno. En lo que respecta al entendimiento de la gobernanza, lo más importante es comprender la amplitud de las responsabilidades que implica respetar la diferencia, entre asumir el rol de consejo y el de administrar la universidad. Le compete a la rectoría ser un portavoz, embajador o embajadora de la universidad, actuar como una caja o eco de resonancia en caso de que haya críticas hacia la universidad y liderar con el ejemplo. Por tanto, yo creo que este círculo de tres, que se detona a nueve, refleja de una manera muy ilustrativa lo que deben tener en cuenta los integrantes de un consejo.

A pesar de que uno trabaje en lo mencionado, se puede correr el riesgo de que haya una orientación hacia un ambiente o cultura en el consejo no saludable y viceversa. Por tanto, en lo relativo a la dicotomización subyacente al marco de un consejo, se hace posible mencionar los siguientes ejemplos: 1. Funcionan como un equipo vs funcionan como "estrellitas independientes". 2. Buscan la sabiduría y la prudencia colectiva vs las convicciones individuales. 3. Inquieren la transparencia vs el ofuscar o el hablar sin claridad. 4. Se enfocan en la confidencialidad en todo asunto que debe de empezar, decidirse y quedar dentro del consejo vs lo equivalente a *Wikileaks* o "Consejo *Leaks*" (es muy importante que lo que se discuta y se resuelva en un consejo, se quede en el consejo, salvo que

ya esté listo para ser difundido). 5. Ejercer una responsabilidad mutua de resultados como consejo vs actuar con impunidad colectiva.

En cuanto a la estructuración, de acuerdo con el modelo anglosajón, las universidades públicas están compuestas por 12 miembros en la actualidad (hay algunas que tienen menos, otras que tienen más). En el caso de las privadas la tendencia es que sean 28, pero también han aparecido casos de 15 o 70 miembros. Por otra parte, en cuanto a los comités, en las públicas tienden a ser menos y en las privadas más. En términos de los períodos por los cuales son elegidos, en las públicas son menos períodos de mayor duración y en las privadas más períodos de menor duración. Respecto al género, se evidencia un 37 % mujeres en las públicas y un 36 % en las privadas. No obstante, puede que haya diferencias con respecto al contexto colombiano.

Ahora bien, ¿qué es lo que sigue para los consejos, desde una perspectiva del consejo como grupo (y no de temas a tocar)?: 1. El aprendizaje continuo, el mundo está cambiando, la pandemia está cambiando todo, y hay que seguir aprendiendo y enriqueciendo los conocimientos para estar mejor preparados y preparadas para ejercer nuestra labor en los consejos. 2. Desconozco si existe la figura, pero creo que, en el caso del contexto latinoamericano, se hace necesario el concepto de secretario o secretaria técnica, quienes llevan los asuntos y conducen y ayudan a que la buena marcha del gobierno se dé. En el caso de Estados Unidos le llaman *Board Professionals* o secretario. A veces es un asistente o adjunto de la rectoría. En el caso de las universidades públicas, una dirección ejecutiva exprofesa para eso. 3. Comunicarse con quien encabeza el consejo y la rectoría, es muy importante que los conductos o los canales se refuercen. 4. En términos de calendario y comité, es muy importante la sistematización y periodicidad, y 5. Profundizar en conocimientos sobre la educación superior o sobre aquel aspecto para lo cual fueron invitados a contribuir.

En cuanto a temas, sigue siendo un dilema, sobre todo en países anglosajones, 1. La propuesta de valor de la educación: ¿para qué existe la educación? ¿Cómo contribuye al desarrollo del país? ¿Hasta qué punto

debe apoyarse por el gobierno, por entidades privadas, etc.? 2. La pandemia ha causado estragos en cuanto a la sustentabilidad financiera. En el caso de Estados Unidos, sobre todo, hubo un buen número de universidades que tuvieron que cerrar, otras que tuvieron que fusionarse. La gran mayoría estuvieron bien, pero para muchos consejos el reto fue la sustentabilidad financiera. Existen algunas que todavía están en proceso de ver cómo van a sobrevivir el año próximo o el que sigue por la pandemia. Y en el caso de un consejo, lo importante no es solo cómo salir del paso, sino cómo lograr que esa misión se perpetúe más allá. 3. Salud mental y bienestar, no es desconocido para nadie que la pandemia llevó al alumnado a tratar de aprender e intentar lograr resultados de aprendizaje en un ambiente desconocido. Antes estaba acostumbrado al campus universitario, a un ambiente bastante estable con cierto grado de socialización, y durante la pandemia han tenido que aislarse y compartir los recursos con otros miembros de la familia, de tal manera que ciertamente ha habido estragos. 4. El tema de equidad e inclusión. 5. Calidad académica y 6. Preparación para la fuerza de trabajo.

En el marco de lo anterior, algunos autores, como Lee Fritschler y Richard D. Legon, nos proponen las siguientes preguntas: la primera, ¿cuál es el futuro papel y/o rol de la educación superior?; la segunda, ¿cómo será el modelo financiero de nuestra institución? Al respecto se hace prudente anotar que se tiende a escribir "modelo financiero", pero realmente el uso adecuado de la expresión es modelo financiero y operativo de la universidad. En este sentido cabe mencionar algunos ejemplos o referencias basados en el trabajo realizado en CETYS que cuestionan si lo que traíamos es lo que debe de seguir dándose en este momento: por una parte, si bien, traíamos una universidad en donde la abrumadora mayoría de las clases eran presenciales, el hecho de que durante la pandemia hayamos experimentado con la virtualidad, demuestra una experimentación con distintos modelos.

En muchos casos el alumnado ha quedado contento, no todos y todas, pero en muchos casos sí. En el caso de Licenciatura, por ejemplo, si bien el 90 % estuvo de acuerdo en que quería regresar, ahora que está la-

tente la posibilidad de ofrecerse la educación en esquemas híbridos, sólo la mitad está regresando, la otra mitad está demasiado a gusto en sus pijamas, o aprovechando los tiempos para trabajar y estudiar. En el caso de posgrados, se muestran de acuerdo con la educación a distancia porque les permite desempeñarse en ocupaciones laborales y avanzara nivel pos-gradual. Por supuesto, si estos son cuestionamientos para la universidad, son cuestionamientos, por consiguiente, para los órganos de gobierno.

Ahora bien, el hecho de que los órganos de gobierno, tuvieran que reunirse virtualmente, condujo a los siguientes interrogantes: ¿cuál es el futuro? ¿Seguirán reuniéndose virtualmente ahora, en época post-Covid-19? En cuanto a la interacción con la rectoría, en algunos casos, la pandemia ha llevado a que, por la tecnología, más consejeras y consejeros o integrantes del órgano de gobierno hayan podido estar en comunicación con la rectoría que antes. Por otra parte, en lo concerniente a los órganos de gobierno aún queda por preguntarnos: ¿qué será lo que operará en un futuro? Por supuesto, también debemos hablar de los hábitos en general. Si estábamos acostumbrados a hacer las reuniones de una determinada forma ¿para qué cambiar?

En todo caso, en cuanto a las oportunidades de mejorar o hacer diferentes las formas de gobiernos, debemos enfocarnos, prioritariamente a repensar las horas, formas y estructuras de las reuniones. ¿Queremos más reuniones en donde solo se presentan reportes, que, muchos integrantes de los órganos de gobierno, sobre todo si son de las empresas, lo considerarán una pérdida de tiempo o debemos de darnos más espacios para invitar al órgano de gobierno para elevar su nivel de involucración y pensar y dialogar estratégicamente sobre el futuro de la universidad? En fin, hay muchas oportunidades en espera de ser analizadas.

Ahora bien, en lo que sigue voy a hablar un poco sobre el papel que tenemos en el tema de la acreditación y gobernanza, lo cual pienso, principalmente quiero abordar a partir del siguiente ejemplo: en Estados Unidos la acreditación la ejercen seis diferentes agencias. Si bien estaban, hasta hace poco, divididas por regiones, recientemente acaba de haber

una especie de liberalización que les permite ser nacionales: una universidad en el Este del país puede pedirle a una agencia acreditadora en el Oeste que la evalúe y acredite sus programas, o viceversa.

En la *Western Association of Schools and Colleges* (WASC), de la cual hacen parte Stanford, y algunas instituciones foráneas como *Cetys*, *Abu Dabi University*, la Universidad de las Américas en Ecuador y Universidad Peruana de Ciencias, entre muchas otras, se hace posible notar que en los casi 40 aspectos que evalúan en sus procesos, hay uno que se relaciona a gobernanza y se refiere, no tanto a los resultados del órgano de gobierno, sino a qué tanto está estructurado, tiene procesos, una cultura apropiada, y está logrando ayudar a conducir de buena manera y por buen camino a la universidad.

De otro lado, algo muy importante que, quizás no se aplique aquí, pero en el contexto estadounidense sí, es que el órgano de gobierno es visto como un órgano que es respetuoso de la autonomía, pero que tiene la obligación de asegurar que se tenga la buena marcha de una institución y como tal, por norma puede tratarse un grupo mixto entre representantes de la universidad, con algunos de ellos sin ningún interés en la institución. Por eso se habla de independencia en cuanto interés financiero, compensación, si son dueños o no, o tienen algún porcentaje, influencia y remuneración. En todo caso, se trata de un principio que quizás aquí en Colombia no se aplique de todo, pero quizás si parcialmente, sobre todo en los casos donde se cuenta con un órgano mixto.

Para terminar, me gustaría comentar muy rápidamente, que, en términos de liderazgo, la gran mayoría de rectorías han sostenido estar preparadas para la pandemia, pero eso sí, con resultados mixtos. Todo mundo tuvo que ajustarse, hubo algunas innovaciones, como por ejemplo la incorporación de la tecnología, la internacionalización y asegurar que las universidades y sus rectorías se enfoquen menos al corto plazo y más al largo plazo, se convirtió en un reto. En todo caso, no hay que olvidar que empezamos con la emergencia cuando se tuvo la pandemia. Estamos en transición. No perdamos de vista que vamos hacia el reto de un cambio y transformación muy importante. Respuestas rápidas y con-

tundentes han surgido por lo cual hay que tener perspectiva de corto y largo plazo: tenemos que asegurarnos que estemos mejor ligados a las demandas del mundo laboral.

Debemos cuidar lo intercultural e internacional debido a que crecientemente las personas habrán estudiado en más de una institución. Tenemos que explorar el concepto de banco de crédito académico. De igual forma, resulta prudente ver la educación más individualizada. Reiteramos lo de salud mental, lo de inclusión y lo de la conexión con la comunidad. Independientemente de que hagamos, no nos olvidemos de la misión de la Universidad. Hay que cuidar la calidad, hay que buscar la sustentabilidad operativa, financiera y estratégica. Y también hay que recordar que, de universidades –que somos– estamos moviéndonos al concepto emergente de multiversidad local. Creo que la pandemia es algo que nos ha enseñado y que ha provocado cambios, muchos de los cuales están aquí para quedarse. Creo que estamos en un momento histórico y único en nuestras vidas, y en el mundo. Cuando tiempos como estos son desafiantes, las comunidades nos unimos y miramos cómo crear sinergias.

Tenemos que empezar a trabajar juntos para construir un mejor mundo. Muchas gracias.



Figura 9. El Dr. Fernando León-García, presidente de *CETYS University* y de la Asociación Internacional de Presidentes de Universidades IAUP 2021–2024, durante su conferencia magistral.

Sección de preguntas

Dra. María Clara Rangel

Dra. María Clara Rangel: Muchísimas gracias, en su presentación, el doctor Fernando ha profundizado sobre estos órganos de gobierno: nos ha descrito sus características, los atributos, la cultura y unos factores claves para el éxito de la gobernanza, y así mismo se ha expresado sobre la importancia del liderazgo y el rol de la educación superior y sus modelos financieros. Doctor, muchas gracias por su excelente intervención, tenemos algunas preguntas del público. La primera es ¿cómo se comportaron las juntas en tiempos de incertidumbre y cuál es su recomendación para la recuperación de las instituciones en tiempos de cambio?

Dr. Fernando León-García: En lo personal considero que ha habido distintos tipos de respuesta, dependiendo del contexto del país y de la etapa de desarrollo de la universidad y de su órgano de gobierno. Existen casos donde ya traían un desorden y por consiguiente un caos, que los llevó a actuar de emergencia y a revisar cómo se podía mantenerse viva a la universidad. Así mismo, ha habido otros en donde las universidades ya estaban posicionadas para los esquemas híbridos que se requerían, la transformación pedagógica del profesorado, etc., y por tanto la transición ha sido menos difícil. Yo creo que lo que ha habido, por una parte, es un intento de los órganos de gobierno de asegurarse que los retos de la pandemia estén siendo atendidos, eso sí, en algunos casos de una manera más invasiva, o en otras palabras "*fingers in & nose in*". Sin embargo, en otros casos, en donde ya la cultura estaba unificada o en donde el órgano de gobierno y su papel se han concentrado en hacer preguntas inteligentes para la administración y sus grupos de liderazgo, lo que ha operado, desde el establecimiento de comités de contingencia en las universidades, es que los órganos de gobierno han tendido a reunirse

más frecuentemente y más virtualmente que en el pasado. Al final de cuentas, se evidencian diferencias dependiendo del contexto y etapa de desarrollo, pero las tendencias han sido esas: comités de contingencia, comités *ad-hocs*, más reuniones, entre otras. En todo caso, lo importante es asegurarnos que una vez la universidad se "estabilice", lo anterior no se convierta en la forma de operar, sino que se puedan dar también algunos pasos hacia atrás.

Dra. María Clara Rangel: ¿Cómo se extiende la gobernanza desde la rectoría hacia las facultades y las unidades administrativas?

Dr. Fernando León-García: Bueno, no puedo opinar sobre el contexto colombiano, pero si lo puedo hacer sobre lo que en materia acreditación ocurre en Estados Unidos, donde al hablar de gobierno o responsabilidad compartida, si se busca que distintos públicos estén representados. Si bien –espero que me disculpen si hago una mala interpretación del asunto– en Sudamérica resulta imposible que en un órgano de gobierno no hubiera representación del estudiantado, es muy común que en órganos de gobierno en Estados Unidos no haya alumnos representados; lo que sí hay, son mecanismos a través de los cuales, sin ser parte del órgano de gobierno, el alumnado, el profesorado, y otros públicos, periódicamente y sistemáticamente, tienen la posibilidad de estar interactuando y dialogando. Así que no existe una regla como tal, pero sí debe buscarse, si el contexto lo permite, la posibilidad de que sean integrantes del órgano de gobierno, y si no, que haya mecanismos a través de los cuales se puedan escuchar a los distintos públicos.

Dra. María Clara Rangel: ¿Puede el gobierno institucional delimitar hasta dónde es posible que se involucre el Estado y hasta dónde llegaría en las universidades privadas dicho involucramiento?

Dr. Fernando León-García: En esta situación principalmente no debería de haber intrusión, sino señalamiento de aquellos aspectos que se esperan cumplir. Por supuesto que, si el interés es, que sea un mecanismo formador de personas (de avance en la sociedad), pues debería haber maneras en donde eso se pueda monitorear (para que no necesariamente haya integrantes de gobierno dentro de los órganos de gobierno de la

universidad). Dicho eso, en lo que respecta al contexto estadounidense, sí existen algunos Estados en donde los órganos de gobierno tienen consejeros o integrantes de la directiva designados por los gobernadores; típicamente es donde más problemas hay, porque se evidencian bandos. Uno de los principios que señalamos, era que no están ahí para defender intereses de grupos que representan, sino para lograr la buena marcha y desarrollo de una institución educativa, que se supone que está para mejorar y avanzar la sociedad.

Dra. María Clara Rangel: ¿Considera usted que la educación virtual en el último año retrasó los procesos de aprendizaje, teniendo en cuenta que no toda la población tiene acceso a Internet?

Dr. Fernando León-García: No necesariamente, yo creo que se trata más bien de dos fenómenos. Uno, sí en general no hubo aprendizaje y el otro, si impactó a algunas personas. El acceso y el aprendizaje son dos cosas distintas. Considero que las universidades que lo hicieron bien pudieron integrar la tecnología –no necesariamente la más alta y moderna–, sino la necesaria para que pudiera haber continuidad en la enseñanza y el aprendizaje. Las universidades que lo hicieron bien tuvieron claridad en cuanto a los objetivos de aprendizaje: en particular sobre los procesos de medición, en un ambiente distinto, que requería mayor acompañamiento al alumnado. Para quienes tuvieron en cuenta todos estos elementos, les puedo asegurar que el aprendizaje fue igual, por lo menos. Por supuesto que algunas poblaciones, de entrada, ni siquiera tuvieron acceso a lo anterior. Justamente en este sentido es que ha habido medidas diferentes, dependiendo del contacto, se evidencian casos de universidades que lo que hicieron fue tratar de equipar a todo el alumnado que se podía, o al alumnado marginado con sus laptops o computadoras portátiles.

En otros casos el problema era el acceso de banda ancha y lo que hicieron las universidades fue abrir sus estacionamientos para que, a las horas en que hubiera clases, el alumnado pudiera tomar la señal sin problemas. También hubo otras situaciones en donde grupos de universidades trataron de negociar con los proveedores del servicio de banda ancha, para que se mejorara el ancho de banda y su costo. Entonces creo que

hay de todo. En general lo que se ha comprobado es que las universidades, en general, nos movimos muy rápidamente para darle continuidad a la educación que ofrecemos. Otra cosa es qué resultados logramos, pero nunca en la historia, las universidades nos habíamos movido tan rápido para hacer un cambio tan dramático y radical como este. Por tanto, debemos tomar nota de lo que funcionó y de lo que no funcionó. Debemos tener en cuenta las cosas que otros hicieron bien y lo que nosotros no, para entonces definir en esta etapa qué viene post pandemia, cuál es el modelo que se va a imperar.

Dra. María Clara Rangel: ¿Cuál sería la profesión recomendada para tener en las juntas directivas? ¿Qué diversidad de profesiones deberían integrar una junta directiva?

Dr. Fernando León-García: En general es bueno que los miembros tengan alguna familiaridad con la educación superior, o por lo menos que tengan experiencia en algunas de las áreas en las que tienen que estar avanzando o rindiendo cuentas. Por ejemplo, en las universidades públicas se trata de lo típico, lo financiero; en las privadas de la consecución recursos, y en otras de comunicar y promoverse mejor. También se evidencian casos de universidades que deben relacionarse mejor con el sector productivo, y de otras dónde se debe fortalecer la interacción y relaciones con el gobierno. Por tanto, de acuerdo con la característica específica de la universidad, con cierta diferencia entre pública y privada, se debe velar por esa mezcla de talentos, ya que es esta, y no una concentración de solo un tipo, lo que va a permitir que ese órgano de gobierno sea más rico. Si todos son de una mentalidad financiera, ese va a ser el enfoque por predominar. Si todos tienen diversas profesiones, pero tienen cierto grado de familiaridad con la educación o ven positivamente a la educación, otro ambiente va a imperar ahí, así es que en general, se trata de una mezcla de experiencias.

Dra. María Clara Rangel: ¿Dr. Juan Camilo Montoya tiene alguna pregunta?

Dr. Juan Camilo Montoya Bozzi: ¿Qué tipo de reunión pudiera constituirse en una tercera vía, en contraposición a las presenciales y virtuales, donde imperan mucho tipo de distracciones?

Dr. Fernando León-García: En este caso creo que también debemos tomar nota de lo que está funcionando en las diferentes clases de reuniones que mencionaste. La tendencia es que se hayan dado de manera virtual y los temas se han concentrado en muchos casos a la viabilidad operacional y financiera, pero a pesar de todo, no creo que se haya afectado la buena marcha. En el caso de CETYS, durante toda la pandemia y principios de este año, todas las reuniones fueron virtuales. Sí hubo mayor frecuencia en cuanto a temas torales, pero la mesa directiva o el Comité Ejecutivo no nos tuvimos que reunir presencialmente. Cabe mencionar, que lo que la virtualidad permite a veces es tener más gente participando. Por ejemplo, en nuestro órgano de gobierno tuvimos 35 participantes presenciales y 18 virtuales, participando ambos con igual intensidad. Los reportes se dieron por informados y nos concentramos en una conversación estratégica de lo que viene en los próximos 15 años. Entonces es cuestión de ser muy estructurado, deliberado y ser conscientes, porque si no ocurre lo mismo que en el esquema híbrido en el aula, donde nos olvidamos de los que están conectados, a favor de que los que están presentes.



Figura 10. El Dr. Fernando León-García, presidente de *CETYS University*, durante la sección de preguntas que se llevó a cabo, luego de finalizada su conferencia magistral.

1.1.6.
Panel de Expertos

Modelos de Gobernanza

El Dr. Fernando Chaparro, ex consejero del CNA, se encargó de moderar la sesión, introducir las siguientes ponencias y presentar las conclusiones al respecto:

- **Liderazgo y buena gobernanza durante y después de la pandemia.**
  Dr. Jamil Salmi.[1]
- **El gobierno institucional en los futuros de la educación 2050.**
  Dr. José Joaquín Brunner.[2]
- **Nuevos modelos, nuevos liderazgos.**
  Dr. Peter Maassen.[3]

En primer lugar, un muy cordial saludo a todas y todos los participantes en este foro, tanto los que nos acompañan presencialmente aquí en Barranquilla, como los colegas que nos acompañan en todas las regiones de Colombia de manera virtual. Después de esta excelente primera sesión que tuvimos en este foro, vamos a pasar al primer panel de expertos que se va a desarrollar a lo largo de la próxima hora y quince minutos aproximadamente. Este panel se desarrollará en cuatro pasos. En primer lugar, voy a hacer una breve introducción de cada uno de los tres panelistas, los cuales no nos acompañan presencialmente, cada uno

1 Consultor en educación superior global, ex Director Educación Superior BM, miembro de Consejos Directivos Universitarios.

2 Miembro Comisión de Expertos –UNESCO– Futuros de la Educación 2050, director Catedra UNESCO Educación Superior Comparada.

3 Docente-investigador de la *University of Oslo*, IAU.

nos acompaña desde su respectivo país de residencia (Noruega, Chile, París). Después de eso voy a compartir algunas reflexiones para hacer el puente entre el tema del panel y el entorno que estamos viviendo actualmente de la reforma del Soporte de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior (SACES), que se acaba de aprobar a mediados del año pasado y que la estamos implementando desde este fin de año. Posteriormente vamos a pasar a las tres presentaciones –15 minutos cada uno de los panelistas– para compartir sus reflexiones y experiencias, en torno a los diversos temas que le hemos asignado a cada uno de ellos. Luego vamos a tener 15 minutos de preguntas para las personas que nos acompañan, tanto presencial como a distancia, y al final voy a tratar de hacer algunas reflexiones.

A continuación, voy a comenzar con el primer punto, que es hacer una breve presentación de cada uno de los tres panelistas: Jamil Salmi, cuando era coordinador de educación de los Programas de Educación Superior del Banco Mundial, sacó uno de los libros que todos en ese momento leímos, en el que destacó las tres características importantes que tienen las universidades de calidad mundial y ubicó al tema del gobierno universitario, en uno de esos tres grandes pilares de la calidad de la educación superior de ese año 2009. El profesor Salmi ha continuado desarrollando una muy destacada trayectoria en este campo. Es profesor emérito de la Universidad Diego Portales de Chile, investigador asociado del Centro Internacional de Educación Superior del *Boston College* de Estados Unidos. Ahora mismo está liderando –y ese es un tema interesante– uno de los grupos de trabajo de la Conferencia de la UNESCO del próximo año 2022, que se relaciona con el tema de la equidad, el cual ya ha sido planteado en este Foro.

El segundo panelista, Dr. José Joaquín Brunner, es una de las personas más conocidas en América Latina en lo relacionado a todo el tema de la educación y la educación superior. Tuve el placer de iniciar una colaboración con él, cuando estaba trabajando con la *International Development Research Center* en Canadá (IDRC), en ese momento apoyando la primera red importante que tuvimos de investigación sobre temas de educación,

general, básica, media y la educación superior. José Joaquín es doctor en Sociología de la Universidad de Leiden en Holanda, también es director del programa Educación Superior de la misma Universidad, doctorado conjunto entre la Universidad Diego Portales de Chile y la Universidad Leiden de Holanda. Es miembro de la Comisión de Expertos de la UNESCO sobre "los Futuros de la Educación", de aquí al 2050, destacado asesor de universidades y gobiernos en América Latina y en el mundo.

El tercer panelista, Peter Maassen, en su base profesional viene del campo de las ciencias políticas. Trabajó hasta el año 2000, en la Universidad *Twente*, en Holanda, donde fue director del Centro de Estudios de Política Educación, en los últimos 20 años, se mudó a vivir y trabajar en Noruega. Por eso muchos de nosotros lo hemos conocido como un profesor muy destacado de la Facultad de Economía de la Universidad de Oslo. También es profesor de la universidad Stellenbosch en Sudáfrica, es asesor de diversos gobiernos de Europa (Suecia, Alemania, Noruega), en temas relacionados con la educación superior, particularmente en lo relacionado a cómo montar sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación superior, por lo que ha publicado más de 250 trabajos en revistas reconocidas en este campo.

En lo que sigue voy a realizar un comentario breve sobre los desafíos que afrontan todas las instituciones de educación superior de Colombia, en cuanto a su implementación, destacando tres elementos al respecto: en primer lugar, todas las instituciones de educación superior, nos vemos en la necesidad de cambiar nuestra mentalidad en lo relacionado a nuestros sistemas de aseguramiento de la calidad interna –los de auto evaluación y de todas nuestras instituciones–, para responder a un cambio muy importante que se viene discutiendo a nivel mundial desde hace más de diez años, que es el de pasar del uso de indicadores de recursos, de insumos en número de profesores, recursos financieros, etc., (sin olvidarnos de esos indicadores, ya que estos van a continuar siendo utilizados en forma muy promisoria en todo el proceso de autoevaluación, de cada una de nuestras instituciones y la evaluación externa para fines de la acreditación) al uso de indicadores de impacto, de resultados,

sobre todo en las tres funciones misionales: docencia, investigación y extensión.

Por tanto, a la hora de realizar acreditaciones, tanto a nivel de programas como a nivel institucional, en los próximos meses y años, debemos tener conciencia, de que no podemos hacer simplemente afirmaciones de la importancia de los programas de docencia o investigación que estamos desarrollando, sino que tenemos que diseñar indicadores o evidencias de impacto. Eso implica que los sistemas de seguimiento y evaluación que ya han venido funcionando durante los últimos veinte años o más, en muchas de nuestras instituciones de educación superior, van a tener que repensarse para reflejar esos indicadores, ese es un primer gran cambio.

El segundo, es que la excelencia en la educación es algo que tenemos que seguir empujando, mejorando, profundizando, consolidando. Sin embargo, surge, más que nunca, el tema de la responsabilidad social de nuestras instituciones en construir un mundo mejor. En este momento están en Glasgow una serie de grupos de jefes de Estado, discutiendo todo el tema del cambio climático. Los desafíos que enfrentamos son enormes. No solamente se trata del tema de sostenibilidad ambiental, como el que estamos discutiendo en el Reino Unido a nivel de jefes de Estado, sino también de sostenibilidad social. Los movimientos sociales que estamos viendo en nuestros países, la confrontación con lo que, Joseph Stiglitz, llama: "la era del malestar", en el marco de la necesidad de reconstruir nuestros modelos de desarrollo. Esa es una segunda característica.

La tercera es, evidentemente, el gobierno universitario, que se convierte en un nuevo factor –siguen siendo doce factores los del CNA para la evaluación interna o auto evaluación y la evaluación externa de la calidad de la institución de educación superior–.

En términos generales, espero que podamos aprovechar las tres intervenciones que siguen. Vamos a comenzar con nuestro colega Jamil, seguimos con José Joaquín y terminamos con Peter Maassen, para poder

ver cómo podemos aprovechar este foro, para enterarnos de buenas prácticas y/o experiencias que se vienen desarrollando a nivel nacional en otros países, porque necesitamos esos puntos de comparación, ese análisis comparativo, para poder lanzarnos con vehemencia a implementar esa nueva normatividad. Con esta introducción, Jamil, doy paso a tu presentación sobre el tema de liderazgo y buena gobernanza durante y después de la pandemia.



Figura 11. El Dr. Fernando Chaparro, ex consejero del CNA, durante la introducción a los panelistas.

Liderazgo y buena gobernanza durante y después de la pandemia

Dr. Jamil Salmi

Muchas gracias, Fernando, por esta amable presentación, es un gran honor para mí poder participar en esta importante conferencia del CESU.

Voy a empezar, compartiendo una anécdota. Un colega mío de Nueva York recibió una oferta en el año 2010 –estoy hablando de hace 11 años– para ir a enseñar en la Universidad de Singapur. Al llegar allá, para su sorpresa, además de entregarle las llaves de su oficina le entregaron un termómetro y le obligaron a aprender a enseñar en línea. Esto fue justamente a raíz de la pandemia del SARS en 2002-2003, que, aunque no tocó muy fuerte a Singapur, condujo a la universidad a pensar en posibles pandemias, y eso precisamente me recuerda un proverbio de mi país natal, Marruecos, que dice: "ser razonable es pensar en las consecuencias". Sin embargo, no conozco muchas universidades que han tenido este tipo de reflexión sobre los riesgos y las contingencias.

Dos años después, en 2012, el rector de la Universidad de *Stanford* realizó un discurso famoso donde hablaba del tsunami que se acercaba a las universidades, y, aunque *Stanford* esté en California, no se trataba de un *tsunami* de agua, sino del de el mundo digital. Pero no creo que muchas universidades escucharon al rector de *Stanford*, hasta que nos llegó el Covid-19 en 2020, el cual nos obligó a un gran cambio radical en la educación superior, porque si lo piensan bien, creo que en la historia de las universidades, de más de 1000 años, nunca se ha vivido, en un tiempo tan corto, un cambio tan grande. Con más de 20.000 instituciones de educación superior, y más de 150 millones de estudiantes, pasando de la

educación presencial a la educación virtual. Y así mismo debemos recordar que, hasta esta época, en muchos países, en muchas instituciones, había todavía una desconfianza hacia la educación en línea.

En Sudáfrica, por ejemplo, las universidades públicas tenían prohibido enseñar en línea porque había mucha desconfianza con lo que se consideraba el monopolio de la universidad a distancia. En el Perú, por su parte, la primera ley de Educación Superior en 2014 contiene artículos que explícitamente están en contra de la educación en línea. Por ejemplo, uno no puede ser, decano o rector si ha tenido su doctorado en línea. De igual forma, en muchos países, hasta la pandemia, las agencias de aseguramiento de la calidad y los criterios eran distintos para las universidades presenciales y las universidades o los programas en línea. También debemos recordarnos que muchos de nosotros, nos describíamos como dinosaurios digitales, estas son las palabras que usaron muchos de los docentes que entrevisté durante el año 2020.

Ahora bien, una de las consecuencias directas o inmediatas de la pandemia del Covid-19, ha sido una ampliación de las desigualdades en términos de recursos financieros de las universidades, pero también de los estudiantes de acceso al Internet, a través de equipamiento, como laptops, computadores de escritorio, las conexiones y el precio de las conexiones de preparación para estudiar en línea, y como resultado, el incremento de riesgo de fracaso académico y también de estrés emocional, que hemos visto en muchos países. En este sentido, se han presentado casos dramáticos, como lo es el de una estudiante en la India, que, en junio de 2020, a la hora de tomar el examen que determinará el éxito al final del año, se le cae el Internet, sale de la sala totalmente desesperada y se suicida.

Usualmente yo no mezclo política y charlas profesionales como esta, pero en este caso quiero contrastar el ejemplo de Nueva Zelandia y de Brasil. Hasta el día de hoy en Nueva Zelandia, ha habido 28 muertos del Covid-19, mientras que en Brasil la cifra ha sido de 608 mil. Yo creo que estas dos cifras demuestran claramente diferencias de liderazgo o quizás ausencia de liderazgo, en el caso de Brasil. Al respecto ¿qué signifi-

ca el liderazgo? No se trata solamente tener el título o el rango de ser presidente o rector de una universidad, ni tampoco del acto de decretar o imponer. Tampoco de un estilo de gestión, sino de la capacidad de inspirar y persuadir a los demás, sin imposiciones para que hagan el mayor esfuerzo hacia un propósito común, que, en el caso de las universidades, se traduce a los objetivos de la enseñanza, de investigación y de transferencia de conocimientos.

En este orden de ideas, ¿qué ha significado el liderazgo en los tiempos de 2019 para las universidades? Primero, pensar en las consecuencias de las decisiones, de cerrar o no cerrar, de volver o no. Segundo, proteger a la comunidad universitaria entera. Tercero, tener una comunicación honesta y abierta, así como el valor de reconocer que hay cosas que uno no sabe, especialmente al inicio de la pandemia. Cuarto, organizar la retroalimentación y acciones correctivas temprano para saber si la transición a lo virtual, las medidas de apoyo a los estudiantes en dificultad funcionaban o no eran suficientes. Quinto, delegación. Ser líder no significa hacer todo, sino empoderar a la comunidad para que las iniciativas surjan –y eso justamente es algo muy positivo que hemos visto en muchas universidades–. Sexto, la consideración cuidadosa de los riesgos para llegar a flexibilidad, que es un tema realmente fundamental.

A modo de ejemplo puedo presentar el caso de un amigo ex rector de una universidad en Brasil, quien recibió muchísimas críticas por haber sido de los primeros en cerrar una institución educativa cuando comenzó la pandemia. Más irónicamente, dentro de una semana todos los demás rectores también habían tomado la misma decisión. En el caso de la universidad donde mi amigo trabajaba, se dieron cuenta que tenían que entregar computadoras, financiar conexión a Internet a los estudiantes que no tenían (casi el 20 % en el caso de Brasil), otorgar becas de emergencia a dos mil estudiantes que ya no tenía recursos para sobrevivir. Como contaban con Facultad de Medicina y Biología, entregaron apoyo médico a los enfermos, directamente a través del Hospital Universitario y mediante una línea de atención al público para ofrecer consejos médicos en un país donde había ausencia por parte de las autoridades

federales. Séptimo, liderazgo científico, no solamente en cuanto el tema del Covid-19, sino también en otros temas.

Lo importante ahora, como gobernanza post pandemia es pensar en el futuro. La pregunta es si vamos a volver al modelo educativo tradicional. Existe un síndrome, o quizás algo que se llama la paradoja de la adaptabilidad, el cual consiste en que justamente cuando uno necesita hacer las cosas distintas, el cambio de mentalidad resulta muy difícil y se rechaza, como se evidencia, por ejemplo, en el querer olvidarse de la pandemia del mundo y de la virtualidad. No obstante, en lo personal considero que es una muy buena oportunidad para los líderes universitarios, de reflexionar si el modelo educativo tradicional es el mejor método para adquisición de los saberes, de los conocimientos, así como si es conveniente la duración fija de los estudios en número de horas, de semestres, de años –cómo si todos estudiábamos al mismo ritmo–. Así mismo sí vale la pena el seguir con un programa uniforme –¿para quién?–, el estudiar en la misma facultad, en la misma universidad –cuando hay varias universidades que pueden colaborar y ofrecer más oportunidades a los estudiantes–, y el tener un examen final con gran peso, entre otras inquietudes. Un mensaje que puede ilustrar lo que sucede y el temor al cambio, a la innovación en particular es el siguiente: "en lugar de arriesgarnos a innovar, mejor proceder con cuidado para continuar nuestro lento pero seguro descenso en la obsolescencia". Al respecto creo que es el momento de pensar en un nuevo modelo, con prácticas curriculares y pedagógicas innovadoras y también con un alineamiento de la evaluación. No resulta conveniente hacer lo que hizo una universidad de Turquía, donde a la hora del examen final mandaron a sus once mil estudiantes un espejo, para asegurarse que el estudiante no hiciera trampa, en lugar de repensar el examen y ofrecer exámenes a libros abiertos, con acceso abierto, legal al internet, donde se evalúa la capacidad de razonamiento, de solucionar problemas, en lugar de la memoria.

Se trata entonces de pensar en un modelo donde se exploren nuevos caminos hacia la adquisición de competencias y donde se reconozca y se valore *unbundling* (tercerización) de las actividades educativas y la par-

ticipación creciente de empresas tecnológicas. Además de lo anterior, creo que es un buen momento para el reconocimiento de los problemas estructurales de la educación superior: estudiantes con pocos recursos, acceso limitado al internet, infraestructura física y digital inadecuada –por ejemplo, de las 700 universidades de África, menos de 20 han podido pasar a la educación en línea–, modelos de financiamiento precario, dependencia en el presupuesto público para las universidades públicas, dependencia exagerada en el cobro de matrículas para las universidades privadas, y, en algunos países, dependencia en los estudiantes extranjeros (Australia, Inglaterra, por ejemplo).

En conclusión, me gustaría hablar un poco del concepto del VUCA, que se desarrolló al final de la Guerra Fría para describir el nuevo mundo, uno de volatilidad, de incertidumbre, de complejidad y de ambigüedad. Yo creo que estos cuatro términos describen muy bien lo que hemos vivido con la familia y lo que nos espera después de la pandemia, y por esto liderar a la comunidad universitaria en el mundo post pandemia, requiere de una visión transformadora, objetivos inspiradores y el empoderar a la comunidad universitaria con las siguientes prioridades: la salud de la comunidad universitaria, ejercer un papel más proactivo como referencia científica para la sociedad y los gobiernos, y preparar el futuro post-epidemia, con un nuevo modelo educativo, económico e integral en cuanto a la planeación estratégica y la gestión de las universidades, las contingencias, el análisis y los riesgos.

Para terminar, una buena pregunta que podríamos hacernos es ¿cómo funciona buena gobernanza? Por supuesto, en primera instancia, no se trata solamente de la selección de rectores, sino de líderes. Así mismo, resultan fundamentales la configuración del papel del director en los vínculos con los *stakeholders* –consultar y escuchar–, la flexibilidad, la autonomía y la rendición de cuentas. Me despido con esta cita del escritor Neal Donald Walsh, que nos dice: “la vida empieza fuera de nuestra zona de confort”.



Figura 12. El doctor Jamil Salmi, consultor en educación superior global, en el marco de su intervención desde Paris, Francia.

El gobierno institucional en los futuros de la educación 2050

Dr. José Joaquín Brunner

Muy bien, muchas gracias. Efectivamente mi presentación tiene que ver fundamentalmente con la reflexión de Jamil Salmi, a quien aprovecho a saludar, al igual que a ti Fernando y a Peter en Noruega. Trataré de pensar sobre estos mismos problemas, generados por este contexto que bien resumió Jamil en esta sigla de VUCA, pero aplicado a América Latina, donde efectivamente estamos en una situación también de crisis y de cambio de época, muy importante, en el ámbito político se evidencia una crisis bastante severa de nuestra democracia representativa, así como problemas de gobernabilidad que estamos viendo en cualquier parte de América Latina: Brasil, México, pero también, la propia Colombia, Chile, Argentina, todos estamos enfrentando problemas graves de gobernabilidad, economías volátiles con grandes dificultades de recuperación, después de la pandemia tendremos una década por delante que esperamos no sea una década perdida, como la llamó a otra década anterior la CEPAL.

Pero qué duda cabe, enfrentaremos problemas de pobreza y desigualdad en condiciones muy distintas a la que tuvimos durante el gran boom de los *commodities*. Las sociedades latinoamericanas, como en algunas otras partes del mundo, están revueltas, están fragmentadas, hay grandes malestares, hay mucha anomia y permanentes protestas y revueltas, que efectivamente, también tocan muy directamente a las universidades y particularmente a los estudiantes. En el ámbito de la cultura, por su parte, se evidencia una sensación de emergencia de múltiples identidades, de todo tipo de género, de identidades, de etnia, de identi-

dades fuertes, religiosas, políticas que vuelven todavía más compleja la gobernabilidad democrática.

Por lo tanto, mirando ese entorno, me parece a mí, que la hipótesis más realista que uno puede hacer para la próxima década, pero mirando también hacia adelante hasta la mitad de este siglo, es que vamos a tener un enorme desafío, tanto los sistemas como las instituciones, de adaptarnos a las nuevas condiciones de este entorno turbulento que nos lleva a tener que pensar en reformas, en rediseño, en reingeniería, en renovación, en refundación, es decir, en cambios, pero muy sustanciales, en cambios, que tienen una dimensión estructural, y no puramente de ajuste coyuntural, como estamos acostumbrados a hacer.

En este sentido, ¿qué va a significar esto para la gobernanza a nivel de los sistemas? Y luego ¿qué va a significar para los gobiernos de las universidades? A nivel de los sistemas me parece a mí que lo que va a estar en juego en esta década y en la próxima es una suerte de refundación del contrato entre el Estado, las sociedades y las propias instituciones de educación superior. ¿Qué significa eso? Que vamos a estar abocados a problemas de orden estructural, normativo, ya sea a nivel de las constituciones políticas de nuestro Estado o a nivel de las legislaciones orgánicas o legislaciones básicas de la educación superior, buscando qué nuevos ajustes estamos en condiciones de hacer en la relación: universidades, sociedad civil y Estado.

Al respecto, hemos llegado a un punto donde las propias sociedades latinoamericanas han llegado al convencimiento de que el marco institucional completo en que se desenvuelve la educación superior, y en particular la gobernanza de nuestro sistema, necesita ser revisitado y reformulado, entre otras cosas, porque los sistemas se han vuelto muy complejos, a propósito del explosivo crecimiento de las últimas dos décadas, de la enorme diversidad y diferenciación de instituciones, cosa que en América Latina son todavía más visibles que en otras regiones del mundo. Un segundo aspecto de esta necesidad de repensar la gobernanza, tiene que ver con cuáles son los instrumentos de la gobernanza, lo que uno parece observar, en todos estos cambios que se están produ-

ciendo en América Latina en el campo de la educación superior, tienen que ver con el aseguramiento de la calidad, pero no mirado técnicamente como un mecanismo para el mejoramiento continuo o para asegurar la fe pública en los grados y los títulos que entregan las instituciones, sino mirado más desde el punto de vista de la economía política de los sistemas, porque efectivamente los gobiernos y la sociedad están empezando a usar los sistemas o los regímenes de aseguramiento de la calidad tal vez como uno de los principales mecanismos para incidir en la gobernanza del sistema.

Estamos pasando de una política más tradicional, basada en dictar reglas, en el papel de la administración central, y en la burocracia, etc., a una especie de control a distancia, ejercido por el sistema de aseguramiento que, en todas partes, está siendo usado precisamente como un instrumento para modelar el comportamiento de las instituciones, para ponerle por delante determinado tipo de objetivos de interés público, para ponerle ciertas metas y maneras de comportamiento o formas de llegar a alcanzar esa meta como mecanismo para exigir rendición de cuentas y para estar haciendo evaluación permanente del resultado.

Los sistemas que se están construyendo, son sistemas que pertenecen más a la gobernanza que, a los problemas internos de las propias instituciones, y lo último, claro, tiene que ver también, muy directamente con la gobernanza, que consiste en las regulaciones de los mercados de la educación superior, tema clave en América Latina. Hoy día más del 50 % de nuestras matrículas están en instituciones privadas y en América Latina hay alrededor de 10 mil instituciones de educación superior, 4.000 universidades y más de 6.000 instituciones de educación superior. Todo eso hace que el sistema sea muy complejo desde el punto de vista de la interacción entre el Estado, las regulaciones político-burocráticas y tecnocráticas y los mercados dentro de los cuales las instituciones compiten y se desenvuelven. En este sentido, no se trata de un solo mercado, sino de diversos mercados de estudiantes, de académicos, de recursos, de prestigio, etc., así como la relación con el mercado laboral.

En fin. La gobernanza de nuestros sistemas, esa es la propuesta que hago acá. Durante los próximos años, será un tema central de discusión, así como lo serán ciertamente también las políticas de financiamiento de la educación superior que forman parte de esta emergente nueva gobernanza. Y luego, para terminar, ¿qué es lo que significan estos cambios en el entorno en que nos desenvolvemos? ¿se trata de un entorno emergente que requiere, como decía Jamil, de nuevas formas de gobernanza de los sistemas? ¿qué es lo que significa dentro de ese cuadro el gobierno de la universidad? A mí me parece que la principal encrucijada o el principal desafío que vamos a enfrentar es como montamos gobiernos dentro de las universidades que realmente respondan a esta necesidad de estar continuamente adaptándose, es decir, gobiernos para el cambio y no para la conservación o para la pequeña reforma coyuntural, que es lo que yo creo que hemos tenido durante los últimos 20 o 30 años en América Latina. Hoy día la exigencia para mantenerse y sobrevivir es adaptarse a un entorno completamente incierto y turbulento, lo cual supone gobiernos internos que realmente tengan legitimidad, por un lado, pero efectividad del cambio por otro lado.

En otras palabras, se trata, por un lado, de la legitimidad del gobierno de la propia universidad y por el otro lado, de la efectividad de ese gobierno, para impulsar cambios muchas veces dolorosos dentro de la institución. Entonces el equilibrio entre legitimidad y efectividad nos pone ante una grave encrucijada. Por ejemplo, ¿qué podemos pensar en América Latina respecto de la legitimidad futura de un gobierno diseñado para el cambio? Si nos atenemos solamente a las tradiciones, llamémosla así para provocar la discusión, las tradiciones de Córdoba en el año 1918, estamos a más de un siglo y todavía seguimos pensando que la única forma de legitimar el poder dentro de la universidad es a través de las prácticas inauguradas en torno al ciclo de la reforma de Córdoba. Bueno, ¿es cierto eso? ¿Es esa la única forma? ¿Es eso es lo que están haciendo los países en otras partes del mundo, en Europa Occidental y del Este, en Asia? ¿Es la legitimidad, llamemos así "democrática", representativa de múltiples asambleas, de muchos de estos entrecruzados dentro de la universidad, la única forma de organizar el gobierno?, si estamos pen-

sando que el estándar para medir a nuestro gobierno universitario será el estándar ¿cuán efectivo es para dirigir, promover, orientar el cambio estructural al interior de las universidades?

Por último, si vamos hacia esas formas de gobierno con efectividad y legitimidad sobre nueva base, ciertamente que la gestión interna de las universidades va a adquirir todavía más importancia de la que tiene hoy día. Particularmente, en la actualidad todos los académicos nos sentimos en todo nuestro país y en muchas partes del mundo en gran tensión con las nuevas estructuras de gestión, que son estructuras altamente profesionalizadas, que tienen cada vez un mayor poder, en manos de profesionales que no pertenecen propiamente a la Academia –tampoco a las autoridades de la institución–, pero que tienen un poder creciente y una responsabilidad enorme sobre cómo va a seguir evolucionando la universidad. ¿Qué tipo de indicadores de resultados, por ejemplo, de aprendizaje o de resultados en la producción de conocimiento vamos a usar? Grandes temas para la gestión. Estamos llenos de indicadores, pero no sabemos si esos indicadores realmente dan cuenta de lo que necesitamos desde el punto de vista del cambio, o si efectivamente están generando una especie de neo taylorismo, donde lo único que parece importar es la productividad individual de cada uno de los académicos, cuestión que ciertamente en alguna medida es algo importante de hacer, pero en otra medida, si no corresponde a una cultura distinta de la propia Universidad y del gobierno de la Universidad, efectivamente nos puede llevar a grandes tensiones e incluso a rupturas dentro de la universidad.

En fin, concluyo diciendo que estamos en un momento VUCA, desde el punto de vista del entorno, que la gobernanza está cambiando de bases y estamos luchando por crear nuevas formas de contrato entre el Estado y la sociedad civil y las universidades, y que eso va a significar remecer las estructuras de gobierno de las universidades, cuestión en la que yo creo que nos vamos a ver abocados y enfrentados durante las próximas dos o tres décadas.



Figura 13. El Dr. José Joaquín Brunner, miembro de la Comisión de expertos de la UNESCO-Futuros de la Educación 2050, desde Santiago de Chile brinda sus aportes al tema del futuro del gobierno institucional.

Nuevos modelos, nuevos liderazgos

Dr. Peter Maassen

Muchas gracias. Es un gran placer estar aquí y compartir algunas de las investigaciones que he estado haciendo con mis colegas en Noruega.

Si se parte del hecho, de que en la época actual la universidad puede ser comprendida como un multiverso, en primera instancia podemos repensarla como un espacio que debe encontrar un equilibrio entre la tradición y la innovación, entre el pasado y el futuro (conservando lo que funciona y preparándonos para lo que viene), entre la República de la Ciencia (Academia) y el servicio a la sociedad (Economía), entre la autonomía institucional, el margen de maniobra que necesita la Universidad para poder llevar a cabo su mandato desde la sociedad, y el control gubernamental. Encontrar este equilibrio resulta más pertinente aún en una época como la que vivimos, en la que el conocimiento se ha vuelto tan importante; respecto de esto último Jamil ha mencionado de una manera perspicaz que el conocimiento que se produce en la educación superior y en la ciencia es crucial para nuestras sociedades, entre otras cosas, para manejar una pandemia como la de Covid-19.

Justamente, lo que hemos notado en los últimos años es que la creciente importancia del conocimiento también ha llevado a un creciente interés dentro de la arena política y la sociedad, en el sentido de que las universidades son gobernadas, tanto a nivel de sistema como a nivel institucional, lo cual explica las presiones cada vez mayores sobre ellas, como escuchamos anteriormente en el caso de Colombia –pero que es algo que también pasa en el resto del mundo–, para que, en el marco de la pandemia o en toda crisis de este tipo que se puedan presentar, se encuentren en la capacidad de adaptar sus estructuras de gobierno, sus

prácticas de gobierno, sus ideas de liderazgo, etc. En esta situación, por tanto, las universidades se enfrentan al reto existencial de encontrar el apropiado balance entre su compromiso social, económico y académico, y de ser instituciones responsables y receptivas.

A lo largo de la historia se han hecho muchos estudios sobre el tema de la gobernanza, particularmente en lo relativo a la presión manifiesta para la transformación hacía una gobernanza institucional ejecutiva, enfocada sobre todo en la competición por fondos o en un liderazgo rígido, que en muchos casos desconoce algunos aspectos vitales y diversos, de relevancia para la situación actual del mundo. Por ejemplo, en los años 60, *The Kalven Committee Report* de la Universidad de Chicago, llegó a sostener que "una universidad fiel a su misión planteará retos duraderos a los valores, políticas, prácticas e instituciones sociales. Por diseño y por efecto, es la institución la que crea descontento y propone otros nuevos. En resumen, una buena universidad, como Sócrates, será molesta".

Teniendo en cuenta la última frase del párrafo, podemos recalcar que, uno de los roles y funciones del liderazgo en la actualidad es asegurarse de que la universidad continúe siendo molesta en la sociedad. Más recientemente en un libro[4] que coedité con el científico político, Johan Olsen, enfatizamos que "los documentos de la reforma universitaria prestan poca atención al posible papel de las universidades en el desarrollo de una cultura humanística, de la cohesión social y de la solidaridad, así como de una esfera pública viva". En otras palabras, a lo que hacemos referencia es que el rol de las universidades en el desarrollo de la cultura, los códigos sociales y la solidaridad, no están siendo lo suficientemente claros.

En este sentido, lo que los estudios sobre la gobernanza universitaria muestran es que no existe un conjunto homogéneo de impactos de reforma, sino diferentes clases de énfasis. Por ello, lo que quiero destacar aquí es que, por decirlo de otra forma, no se trata de un conjunto homogéneo de impactos globales con retrasos en su aplicación, sino de

4 University Dynamics and European Integration. https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4020-5971-1

una diversidad continua en la gobernanza y las prácticas institucionales. Podemos apreciar diferentes impactos de estas reformas en torno a los gobiernos universitarios y el liderazgo en diferentes partes del mundo. Existen diferentes trayectos y hay filtros.

El péndulo va de un lado a otro y vemos diferentes enfoques de las cuestiones clave en torno al liderazgo, a la administración, a la autonomía, a la financiación. Algunas preguntas claves al respecto podrían ser: ¿el liderazgo institucional está enfocándose al liderazgo ejecutivo del sector privado impulsado por el mercado o está firmemente arraigado en el dominio público y las tradiciones académicas? ¿La administración institucional es una función de apoyo orientada al interior o una función de rendición de cuentas orientada al exterior? ¿La autonomía institucional tiene un verdadero margen de maniobra o se trata de una autonomía condicionada? ¿La financiación institucional consiste en grandes subvenciones públicas básicas en bloque o en la competencia por fuentes de financiación externas públicas y privadas?

En este sentido, lo que está emergiendo en el liderazgo universitario es un tipo de paradoja, que se puede resumir de la siguiente forma: cuanto más los dirigentes universitarios actúan en consonancia con las ideologías de la agenda de reforma de la gobernanza global, menos eficaces parecen ser en la realización de algunas de las intenciones de reforma, especialmente en lo que respecta a sus procesos de producción académica.

Para salir de la paradoja mencionada, algunos aspectos que deben abordarse en el desarrollo de nuevos modelos de gobernanza institucional son los siguientes:

1. Comunicación y relación con la sociedad: debemos pasar, A. De las relaciones públicas y del marketing a comunicar la misión y los logros de la universidad; B. De la prestación de servicios –a través de la transferencia de conocimientos– a la asociación igualitaria y el acto mutuamente beneficioso de compartir conocimientos; C. De los procesos herméticos

a contribuir en el debate público y, por último, cabe añadir que debemos ayudar a reforzar la confianza de los ciudadanos.

2. Lecciones de las experiencias e innovaciones de Covid-19: necesitamos evaluar A. Lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en el uso imprevisto e intensivo de las tecnologías digitales en la educación, la investigación y el liderazgo; B. La misión y el perfil de la universidad y adaptarlos a las nuevas realidades (promover compromiso social), y C. Debemos contribuir a las nuevas narrativas globales sobre el lugar de las universidades en la sociedad y la importancia de la financiación pública de las mismas.

3. Modelo de gobernanza universitario. Se hace prudente que desarrollemos A. Un equilibrio adecuado entre las dimensiones ejecutivas y la co-determinación (gobierno compartido) en la gobernanza universitaria; B. Un apropiado equilibrio entre la función de apoyo interno (de las actividades académicas) y la orientación de la administración universitaria hacia la rendición de cuentas externa y C. Que adaptemos el "modelo de negocio" universitario a la creciente participación de las universidades individuales en alianzas y redes.

4. Internacionalización. Sobre lo cual debemos A. Cambiar el énfasis. Del intercambio físico y la movilidad hacia el intercambio virtual y la colaboración digital; B. Reducir la dependencia de los ingresos por tasas académicas de los estudiantes internacionales y C. Centrarnos en actividades conjuntas con socios nacionales e internacionales enfocadas a los grandes retos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Muchas gracias por su atención el día de hoy.



Figura 14. El Dr. Peter Maasen, profesor de *University of Oslo*, durante su intervención desde Noruega.

Conclusiones

A manera de síntesis, nuestros colegas señalan que debemos aprovechar este entorno de salida a la crisis para repensar el modelo, los aspectos pedagógicos, curriculares de la educación, la forma como están estructurados nuestros programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado. Así mismo los tres dieron ejemplos de los tipos de problemas que ellos visualizan. Todos tenemos la idea de que las instituciones de educación son las instituciones que menos han cambiado en la historia de la humanidad y de que la forma como se enseñaba en Salamanca o en Bologna y la de hoy en día, no son muy diferentes. Sin embargo, no se puede obviar el hecho de ahora, sí que estamos cambiando, porque justamente la pandemia aceleró el proceso de digitalización, tanto de empresas, como de instituciones de educación superior. Al respecto, una primera gran conclusión puede ser que aprovechemos las circunstancias para ser innovadores, desde el punto de vista de la oferta académica, de la duración de los programas y de la interdisciplinariedad. Cabe mencionar que esas ideas pueden ser muy atractivas, pero no se pueden obviar los problemas y dificultades que pueden surgir cuando se intenta dar el paso hacia su implementación u operalización, a pesar de que a nivel conceptual todos estamos de acuerdo con ellas. No obstante, la invitación de los tres expositores panelistas, es de tratar de ser innovadores y repensar el modelo que hemos estado implementando.

Una segunda gran conclusión, que inclusive está vinculada a los comentarios que hicimos de la reforma que actualmente se está implementando y aplicando en Colombia: la 02 del 2023, tiene que ver con el hecho de que tenemos que repensar muchos de los indicadores de efectividad, eficiencia y buen funcionamiento de los programas académicos e incluso integrar nuevos indicadores. Al respecto, debemos comenzar por el

sistema de auto evaluación interno del gobierno universitario, evolucionarlo y de ahí seguir moviéndonos en la dirección del tema de responsabilidad social.

Las universidades están llamadas en el entorno actual, a además de manejar sus finanzas y sus procesos de efectividad y su eficiencia, desde el punto de vista de gobierno eficiente y efectivo, a responder a los tremendos desafíos que nos plantean nuestras sociedades. Las instituciones de educación superior, al fin y al cabo, son la mayor concentración de conocimiento que tenemos en nuestras sociedades de recursos humanos con capacidad para reflexionar, pero esto no se debe hacer en la forma de la torre de marfil. Precisamente, José Joaquín dijo que tenemos que pasar de la fase de la universidad o la institución de educación superior como torre de marfil, más encerrada en sí misma , en la comunidad académica y en comunidades de conocimiento, a una universidad mucho más abierta, mucho más preocupada por el aporte de transformación social que tiene que darle a la sociedad que estamos tratando de reconstruir.

Esto último por supuesto no solo tiene que ver en Colombia, con el tema del conflicto, sino que se trata de un problema mundial. Lo que ya nuestro amigo Joseph Stiglitz, el Premio Nobel de Economía planteó claramente en su libro de mediados del año pasado del 2020, donde habla de la necesidad de repensar nuestro modelo de desarrollo para responder a lo que él llama, en el subtítulo del mismo, "*La era del malestar*". José Joaquín destacó esto claramente en su intervención, porque no solamente en Colombia estamos teniendo los problemas de movilización social, Chile también los está teniendo después de haber sido un país muy estable, con los *Chicago Boys* a la cabeza. Ahora estamos todos en serios problemas de conflictos internos, de replanteamiento, de repensar nuestras estructuras sociales, económicas y mecanismos de participación.

Dentro de otros temas menores que se trataron, se encuentran el de la cooperación internacional en el mundo digital y el hecho de que el número de profesores y estudiantes que tienen movilidad pasa a un segundo nivel de importancia, frente a otros indicadores, mucho más pertinen-

tes, como lo son, en qué medida estamos metiéndonos en comunidades de aprendizaje, comunidades de conocimiento, redes de investigación y de acción. Todo esto forma parte del cambio estructural que estamos confrontando. Muchas gracias.

1.1.7.
Conferencia

Gobierno institucional en la Educación Superior colombiana

Dra. Dolly Montoya

En lo que sigue voy a plantear algunas de las reflexiones que hemos venido haciendo, sobre todo en estos tiempos de pandemia y de crisis, cuando muchas veces se nos olvidan las raíces. En primera instancia hay dos puntos fundamentales que quiero tocar: el primero relacionado con el que caracteriza a una universidad. Aunque ha sido una definición muy tradicional, sigue siendo válida la consigna de que las universidades tienen que ser instituciones autónomas, científicas, universales y también corporativas. En esto es muy importante entender que, además de las definiciones generales ya establecidas (que al final de cuenta es lo que caracteriza cualquier tipo de universidad), no podemos olvidar que cada universidad tiene unos propósitos, unos valores y unas acciones que responden a sus principios, a sus propósitos y a sus valores, y ahí es justamente donde se construye la cultura universitaria, que también es el *ethos* universitario.

El segundo punto muy importante es el de la universidad como un ente vivo, con capacidad de adaptarse a los cambios económicos, culturales y sociales. Cuando hablamos de una universidad universal, estamos hablando de que tiene que formar profesionales competentes, capaces de aprender a lo largo de la vida, así como fomentar el desarrollo de las actitudes que hacen posible la vida en común y que orientan a las personas

hacia el cuidado de sí mismas, de los otros, del planeta en el que vivimos, el cual, como hemos visto a través de las últimas décadas, por el calentamiento global, tiene límites. La universidad entonces es universal. Eso quiere decir que tiene el conocimiento acumulado por la humanidad a través de la historia, el cual es el conocimiento que debemos enriquecer y hacer crecer, y justamente nuestro conocimiento, y también el estudio de la cultura, hace que este conocimiento sea parte de la historia también de la humanidad. En este sentido las universidades somos universales, como lo es el conocimiento, y por eso es tan importante que en estos momentos entendamos que vivimos momentos históricos de consideración con el planeta y que los objetivos del desarrollo sostenible son importantes para nosotros, sobre todo porque marcan una nueva tendencia mundial en la forma de ver la sociedad y de ver el mundo.

La universidad es científica porque, aunque en ella transcurren las seis áreas del conocimiento definidas por la OCDE, resulta innegable que explora las causas de los fenómenos y los acontecimientos, la elaboración de teorías, y corresponde a ella el someter los puntos de vista para que sean que evaluados. Además de lo anterior, la universidad es autónoma en la medida en que tiene la responsabilidad de ser independiente desde el punto de vista político y económico. Una universidad no puede estar comprometida, como lo han dicho esta mañana varios de los conferencistas, con tendencias políticas y con poderes económicos, porque pierde su capacidad de ser universal y de pensar. Como diría Kant, la gran conquista de la ilustración, es la autonomía o la capacidad de orientarnos a decidir por nosotros mismos. Ciertamente debemos formar jóvenes libres e integrales que tengan actitudes ciudadanas para vivir en sociedad y aptitudes cognitivas al más alto nivel. Precisamente cuando hablo de libres y autónomos, hago referencia al ejercicio que deben hacer en el marco de su autonomía universitaria.

La autonomía justamente es el ejercicio de la libertad y esta última, por su parte es la capacidad de elegir, lo cual se lleva a cabo de una mejor manera cuando hay conocimientos. Por eso, independientemente de la modalidad (virtual, presencial, *Blended*, etc.) nosotros tenemos que

pensar en que los jóvenes de nuestras universidades deben enamorarse del conocimiento, de los problemas sociales y del mundo en el que viven, porque es el que tienen que ayudar a cambiar. Por eso no importa la modalidad de formación, lo importante es que se pueda tener un acercamiento y enamoramiento al conocimiento que le permita al joven aprender a lo largo de la vida. Al final, lo importante es que pueda vivir en sociedad, que sea feliz y que aprenda constantemente. En otras palabras, tenemos jóvenes para que nosotros podamos hacerlos felices. Por eso es tan triste cuando las encuestas nos dicen que los jóvenes están desesperanzados, porque si algo no pueden perder los jóvenes en nuestro país es la esperanza.

Por otra parte, la universidad corporativa se puede decir que es la que se gobierna por los cuerpos colegiados. En específico la palabra "corporativa" en este contexto, quiere decir que se gobierna a través de cuerpos colegiados, gracias a mecanismos de representación que estén en capacidad de construir un tejido que los convoca. Dadas esas características fundamentales, también es importante entender en consecuencia, el por qué no se pueden perder estos principios fundamentales, ya que precisamente son los principios que fundamentan la universidad. Una vez un rector dijo que las universidades iban a convertirse en una plataforma, pero yo no creo en eso. Sencillamente no lo pueden ser porque son centros de educación superior donde formamos ciudadanos, a nuestra juventud y donde tenemos que enamorarlos del conocimiento para que puedan crecer de mejor manera.

Dicho esto, resulta importante entender por qué sobrevivimos en las crisis. Al respecto, y en concordancia con lo que han dicho los panelistas, debemos tener muy claro que hay cosas que conservamos y cosas que tenemos que cambiar. A veces, por ejemplo, se nos olvidan las raíces, las cuales justamente tenemos que conservar. Es cierto que lo que hay que cambiar, hay que cambiarlo rápido, con eficiencia, pero lo que no puede cambiar es la formación integral de nuestros jóvenes, con actitudes ciudadanas y aptitudes de conocimiento que les permitan vivir a lo largo de la vida.

En este orden de ideas, el propósito institucional de la universidad, no solo radica en la formación de jóvenes integrales, sino también en el desarrollo en nación. En otras palabras, para que tengamos equidad y paz, la intelectualidad y las universidades tenemos que ir a los territorios o a las comunidades, particularmente con algunos criterios fundamentales, principalmente la humildad para reconocer al otro, para verlo, para escucharlo, para tener una escucha activa, y además de esto, se requiere que podamos aprender a construir en medio de la diferencia, porque si algo caracteriza a América Latina es precisamente la diferencia.

Por otra parte, cabe recalcar que muchas universidades permanecieron paradas frente a la pandemia, como frente a la formación integral. Sin embargo, la mayoría no perdimos semestres, sino que ganamos estudiantes porque constituimos comité de crisis, porque estuvimos siempre activas, solidarias, sostenibles y vivas, esto último en el sentido de que es nuestra labor trabajar todos los días para que la universidad cumpla sus objetivos fundamentales de manera activa, es decir ejerciendo las funciones misionales, respondiendo siempre, a pesar de las dificultades, a las necesidades de la sociedad. En este sentido, no le estamos huyendo a la crisis, sino que enfrentamos y superamos la crisis con conocimiento. Por esto, yo diría que las universidades develaron sus capacidades en el mundo entero, en la pandemia, porque salieron a mostrar qué tenían y qué habían acumulado durante muchos años para responder rápidamente al paciente, a la educación y a la formación.

Por ejemplo, con las TeleUCIs llegamos a 30 municipios olvidados del país para formar a los médicos, para que no se fueran, para que no renunciaran, para que pudiéramos ver una radiografía en tiempo real. Es por eso por lo que la solidaridad entre profesores y profesores, estudiantes y profesores, entre toda la comunidad académica también influyó mucho para que las universidades permaneciéramos activas. Otro punto muy importante al respecto es de la sostenibilidad de las universidades puesto que, si contamos con un plan global de desarrollo, debemos tener la capacidad de soportar las crisis.

Ahora bien, ¿cómo podríamos decir que se relaciona la cultura institucional con el gobierno institucional? El gobierno de educación superior se traduce en un conjunto de usos y procedimientos para el cumplimiento de las universidades públicas. En este orden de ideas, lo que cuenta aquí es que ya no valen los "caudillos", ni en política, ni en academia, ni nada. Ahora se imponen los liderazgos colectivos y que la población se haga responsable también de su propia vida, lo cual puede orientar, no sólo el interior de la universidad, sino también todos los escenarios de esta. No se trata de la cuestión de que existen unos marginados y otros que lo tienen todo, sino del problema de cómo la comunidad, los habitantes, nuestros coterráneos, están pidiendo participar en la vida del país; no quieren seguir recibiendo "mendrugos" de pan, sino que buscan ejercer como personas activas en la sociedad y hacer parte de esta transformación.

A propósito de estos movimientos que se preveían después de la firma de los acuerdos de paz, presentamos como respuesta la necesidad de pasar de las protestas a las propuestas; realizamos 14 cátedras nacionales donde asistieron participantes de todo el país y seguimos en dicho proceso. Si los estudiantes protestan, en alguno de los centros de convergencia por Colombia debemos evaluar por qué protestan, qué quieren, para dónde van, en orden de lograr algo de claridad. También estoy de acuerdo en que nosotros debemos tener planes estratégicos y visión a largo plazo. Por eso hemos construido un plan de un horizonte a 2034, alineando propósitos, valores y acciones, que gravitan en torno a algunos puntos fundamentales, como son la construcción de nación y paz sostenible y desarrollo de los territorios. Al respecto tenemos nueve sedes a lo largo y ancho del país, desde San Andrés hasta Leticia, desde Arauca hasta Tumaco, pasando por el Cesar, Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira. Y esto hace que podamos admirar la riqueza que tenemos en este país.

Otro de los puntos de interés, es el del liderazgo académico nacional en un entorno global, desde cualquier reforma, modificación o armonización de las funciones misionales. No se trata entonces solamente de la

universidad que está dedicada a mirarse internamente, porque justamente las responsabilidades están hacia afuera. Esto precisamente es parte de la autonomía universitaria, la cual podemos ver de dos maneras: 1. Nos encerramos a decir "sálveme y no me toque", o 2. Salimos con nuestra autonomía de conocimiento a la nación, a mirar las comunidades, a hacer lo que sea para el bien común, y no para el de unos pocos. Por eso, cuando mencionaba que no hay "caudillos", hacía referencia al hecho de que se deben desarrollar capacidades de liderazgo colectivo y transformador –con esto último haciendo referencia al hecho de actuar, estar activos–, porque siempre que pensamos en liderazgo tenemos que estar pensando en que sea transformador y para que sea de esta forma, necesitamos de líderes que también ayuden a mover la institución en los cuerpos colegiados y a través del diálogo en todas las unidades académicas básicas.

Ahora bien, ¿por qué la armonización de funciones misionales es tan importante? O en otras palabras ¿cómo se armoniza la docencia, la investigación y la extensión en la formación de los estudiantes? A lo cual podemos responder con la manifiesta imposibilidad de que se manejen 3. Líneas diferentes, es decir una de docencia, otra de investigación y otra más de extensión por separado. Justamente tenemos que formar a los estudiantes, tanto desde la investigación en el aula de clase, como desde la investigación en las diferentes áreas del conocimiento, e intentar articular el aprendizaje con los problemas sociales. Precisamente de eso se trata la armonización de las funciones misionales.

Siguiendo un orden, también se encuentra el tema de la universidad autónoma y sostenible, dentro del cual se halla todo lo que tiene que ver con toda la parte de la administración, cuyo peligro es que se auto reproduzca por ella misma y viva por ella misma. La universidad no puede tener dos caminos: La de los administrativos y la de los académicos, porque siempre prevalecerá la parte administrativa, no la académica, y la misma, por su naturaleza, es académica. En el caso de la Universidad Nacional los cargos directivos están en manos de profesores o en otras palabras somos una universidad auto gobernada. La cultura institucio-

nal, como decíamos, está unificada y ese *ethos* universitario justamente es la marca que pone cada institución cuando trabaja hacia afuera. Por tanto, si formamos a estudiantes que no reconocen al otro, que no son flexibles, que no pueden convivir en comunidad, no estamos haciendo bien la tarea, porque eso mismo es lo que se verá afuera. De igual forma, cuando no estamos formando desde el ser humano, con actitudes ciudadanas, lo hacemos desde el tener, que siembra semillas de corrupción, lo cual no es la base de la educación, porque no se trata del tener, sino del ser y del poder servir a la sociedad.

Lo mencionado anteriormente, se refleja en el gobierno universitario, y a este punto cabe preguntarse ¿cómo avanzamos? Nos falta muchísimo para hacer que la gente participe. La participación en la universidad es del 30 %, el otro 70 % está pensando en hacer puntos y publicando muchas veces, pero es innegable que hay muchos que hacen un trabajo dedicado a las comunidades. Como decía el profesor Chaparro durante su intervención, actualmente tenemos programas que heredamos de Orlando Fals Borda de Investigación Acción Participativa y bajo este marco hemos montado empresas de base tecnológica de bajo costo, con productores por ejemplo de ñame en la Costa Atlántica. De igual forma hemos trabajado en los territorios con comunidades indígenas, lo cual se debe en gran parte a nuestro enfoque de construcción de nación que viene desde hace 54 años.

En este sentido nuestras redes están para trabajar con el territorio, pero con un espíritu de nación, con el espíritu general de la construcción de nación y por eso la gobernabilidad y las buenas prácticas propician condiciones favorables para la acción del gobierno universitario. Al respecto existe un tema muy importante del que quiero hablar, el cual hemos heredado del desarrollo del conocimiento, que me gustaría resumir de la siguiente manera: como es bien sabido, la Revolución Industrial jugó un papel fundamental, permitiendo que posteriormente se acuñaran los sistemas nacionales de innovación –cerca de los 80–, que se desarrollaron en Europa. En el caso de Colombia no hemos sido capaces de llegar a los sistemas nacionales de innovación porque no hemos sido capaces

de trabajar la empresa, la universidad, las comunidades, de manera conjunta, lo cual es algo que se requiere para poder desarrollar un país. No obstante, la educación ha ayudado a mejorar el tema de la competitividad y hay un nuevo reto en ese momento, que es el la innovación y el trabajo que tenemos que hacer en los territorios, lo cual por supuesto va muy vinculado a los ODS.

Por otra parte, no está de más recordar que los gobiernos deben ser meritocráticos. Al tratarse de comunidades académicas ilustradas, se debe tener en cuenta la voz de las diferentes unidades académicas básicas para establecer mecanismos que permitan recoger los aportes a los cuerpos colegiados. Aparte de esto, resulta importante tener alianzas como lo hacemos en el CESU, y en todas las organizaciones que tenemos. Pero debemos profundizar en ellas porque en cierta forma nos reunimos para pelear por recursos, para un montón de cosas y pocas veces lo hacemos para construir país y para mirar cuál es el norte de las universidades en un país como el nuestro, que requiere el conocimiento de sus comunidades académicas ilustradas.

Para concluir, cabe señalar que en el marco ya expresado se mueven los cambios en las crisis, más no se trata de acabar con la forma de las universidades como las conocemos para construir otras. Desde una particular perspectiva, yo creo que tenemos que trabajar por ser cada vez más eficientes y responder mejor, así como por generar diferentes ambientes para que nuestros jóvenes puedan escoger. Lo que sueño es que los jóvenes puedan llegar a la universidad y tener un menú y escoger como quieren hacer las cosas, y que en ese contexto la universidad sea las que les certifique lo que quieren ser. Para llevar a cabo esto no hay que desbaratar facultades ni departamentos, sino cambiar, hablando de manera metafórica, la savia que corre por las instituciones, lo cual corresponde al aporte de nosotros como seres humanos para la transformación. Los aparatos no hacen nada. El problema realmente es cómo nosotros cambiamos la savia interna que se mueve por los aparatos de las universidades.

Siempre habrá una tensión entre la tradición y el cambio, y eso es el que tenemos que saber evaluar, ya que por un lado la tradición nos debe servir para mantener nuestras raíces y por el otro, el cambio es dónde está la posibilidad de formar ciudadanos integrales y por supuesto felices. No queremos tener jóvenes frustrados, amenazados por la nota y por eso, la evaluación tiene que cambiar totalmente; no se trata de que sea punitiva, sino formativa. Por eso tenemos que cambiar muchos parámetros y muchas visiones de mundo. Así mismo, tenemos que recoger lo mejor de la virtualidad y lo mejor de la presencialidad. Los campus universitarios son otro maestro y la virtualidad también nos enseñó muchísimas cosas ya mencionadas en esta jornada de la mañana. Muchas gracias.



Figura 15. La Dra. Dolly Montoya, rectora de la Universidad Nacional de Colombia, en el marco de la conferencia que cierra la primera sesión del evento, llevada a cabo el día 3 de noviembre de 2021.

1.2.
Segunda jornada

Los talleres del Foro, organizados por el CESU, la sala CONACES y el CNA, se constituyen en espacios de capacitación e intercambio para brindar a los asistentes la oportunidad de una formación específica en algunos temas de actualidad en torno a los Gobiernos Institucionales de las IES. Algunos de los principales tratados fueron la rendición de cuentas, la transparencia y la participación en el gobierno de las IES, sobre los cuales se reflexionó a través de las siguientes preguntas: ¿cómo es posible mejorar la gestión del gobierno institucional en las distintas dimensiones o niveles de la organización desde lo estratégico hasta lo operativo? ¿Cómo *gestionar los grupos de interés externos a las IES?* y ¿cómo *evaluar el gobierno institucional en los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior?*



Figura 16. Momento de la segunda jornada del Foro CESU: Gobierno Institucional.

1.2.1.
Taller 1.

Evaluando el gobierno institucional para la calidad y la alta acreditación. Enfoques: Registro Calificado y Aseguramiento Alta Calidad

El espacio fue liderado por el Dr. Iván Ramos, coordinador del CNA, y la Dra. Ana Milena Gualdrón, miembro del equipo de delegados de la ministra para Consejos Superiores del Ministerio de Educación Nacional.

Dra. Ana Milena Gualdrón: El primer taller de la jornada de la tarde será coordinado por mi persona, Ana Milena Gualdrón, secretaria Técnica del SUE y también delegada de la señora ministra en nueve instituciones de Educación Superior públicas, y el doctor Iván Ramos, coordinador del CNA. Muchas gracias por estar presentes en este taller que hemos denominado "Evaluando el Gobierno Institucional para la calidad y la alta acreditación".

Para iniciar, me gustaría hablar sobre la metodología del taller, que vamos a dividir en dos secciones. Inicialmente, vamos a realizar una presentación enfocada a cuál ha sido la trayectoria del gobierno institucional, especialmente en lo relativo a las estrategias del gobierno en temas de gobierno institucional. Posteriormente, el doctor Iván Ramos, hará una presentación de los temas de acreditación en alta calidad relacionados con el gobierno institucional. Finalmente, para hacer efectivo el taller, tendremos un espacio de preguntas en los cuales las personas que

están aquí con nosotros, de manera presencial, se reunirán en pequeños grupos y, quienes están virtualmente, podrán participar también a través del chat de esta reunión, por supuesto, a partir de las preguntas orientadoras que hemos diseñado y que expondremos posteriormente.

En este sentido, iniciamos con las estrategias del Ministerio de Educación Nacional relacionadas con el fortalecimiento del gobierno institucional. Lo principal es demostrar que el tema de gobierno institucional es un tema que se ha venido construyendo de manera progresiva, o, en otras palabras, que hemos hecho un trabajo progresivo en la construcción de lo que hoy ya tenemos consolidado como gobierno institucional. En primera instancia quisiera mencionar que en los años 2007–2008, estuvimos trabajando muy fuertemente en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), como una herramienta clave para la toma de decisiones. En esos momentos este sistema estaba ya institucionalizado, pero nos encontrábamos en un proceso de fortalecimiento y de apropiación por parte de las instituciones. También en esa época tuvimos una evaluación de Índice de Transparencia: el cual evalúa la Corporación Transparencia por Colombia; se hizo una evaluación de catorce universidades públicas a nivel nacional. Si bien el Ministerio ocupaba el tercer puesto, a nivel nacional, muy bien calificado, las 14 instituciones no tenían muy buenos resultados.

En ese sentido, durante el 2009 y 2010, estuvimos trabajando fuertemente con las instituciones para mejorar esos resultados de índice de transparencia. En esa época trabajamos un proyecto de fortalecimiento de las competencias de los directivos, justamente en el marco de un proyecto que avanzamos con la Universidad de Antioquia y la Universidad de los Andes; invitamos a todos los rectores y directivos. En lo personal considero, que fue una iniciativa muy buena porque contábamos con bastantes solicitudes de apoyo en la formación de directivos de las instituciones. Para 2011 y 2012, especialmente en 2012, sale la publicación de la OCDE, así como un documento que produjo el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) con financiación del Ministerio de Educación, llamado “Gobierno Corporativo en las IES en

Colombia", que nos permitió tener un estado del arte, enfocado a cuáles eran esas estructuras de gobierno que se tenían en las instituciones de educación públicas y privadas. Eso fue un insumo muy importante y de allí surge también la necesidad de crear esos códigos de buen gobierno institucional. Por eso el Ministerio entre 2013 y 2014 construye la guía para la para la creación e implementación de los códigos de buen gobierno, la cual, si bien ya tiene alguna oportunidad de actualización en este momento, sirvió de referente y sigue teniendo vigencia para la construcción de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior. También en esa época hicimos una evaluación del índice de transparencia.

Al respecto ¿Por qué he insistido tanto en el Índice de Transparencia?, porque hay tres puntos clave en él, que son: 1. La visibilidad, es decir, qué tanto la institución muestra públicamente su información, qué tanto publica y deja ver su gestión administrativa; 2. La institucionalidad: este componente busca que la institución tenga blindado sus procesos internos para evitar riesgos de corrupción y 3. Sanción y control: busca revisar qué tantos hallazgos ha tenido la institución –esto sobre todo para instituciones públicas en los diferentes entes de control–.

De igual forma en esa época tuvimos la emisión de la Ley 1712 o Ley de Transparencia, que aplica para las instituciones o las entidades públicas en general, y crea lo que hoy conocemos como el ITA o Índice de Transparencia Administrativa, coordinado por la Contraloría General de la República. También tuvimos en ese momento el Acuerdo por lo ~~la~~ Superior 2032 del CESU, que es un documento que reconoce la importancia de atender el tema de gobierno institucional y/o de revisar como se está llevando este componente en la calidad de la educación superior. Creo que esos dos años, fueron una época muy importante para el tema de gobierno institucional. En el 2015–2016, ya internamente el Ministerio crea el equipo de delegados de la ministra, que buscaba tener un equipo bastante fortalecido, que estuviera dedicado exclusivamente a la participación de los consejos superiores directivos y que además tuviera una sola línea jurídica y/o una sola línea de política, que estuviera

mucho más cercana a las instituciones y por tanto se conformará en un canal de comunicación permanente con todas las instituciones de educación superior.

Asimismo, en ese momento se emitió un documento de asuntos de gobierno universitario, adelantado por la Universidad Javeriana, en el marco de la Red Telescopi, donde se hizo una recolección de toda la información y toda la literatura que estaba hablando de buen gobierno en las instituciones de educación superior.

Bueno, en estos últimos cinco años tenemos ya resultados un poco más palpables y orientados a definir el gobierno institucional para las instituciones de educación superior, focalizados en el fortalecimiento de la calidad institucional. En ese sentido, en el 2017 se emitió el Acuerdo 02 del CESU, mediante el cual se dio la política de mejoramiento del gobierno en las IES y también surge el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual fortalece la gestión administrativa en las entidades públicas y el gobierno institucional. Para 2018 tuvimos la creación de las rúbricas y la propuesta de un ajuste del sistema de aseguramiento de la calidad –no entraré a profundizar en el tema, pero lo que hacíamos allí era recoger esta política de mejoramiento de gobierno institucional e incluirlo en ese nuevo sistema de aseguramiento de la calidad–. Ahora bien, en la actualidad tenemos vigente el Decreto 1330, que es el nuevo sistema de aseguramiento de la calidad, definido en el 2019, el cual creo que ya es conocido a profundidad porque hemos hecho una buena pedagogía al respecto.

En 2020 sale el Acuerdo 02 del que nos va a hablar el doctor Iván Ramos, quien me acompaña en la mesa. A través de este acuerdo, se actualiza todo el modelo de acreditación de alta calidad y se incluye, específicamente en las condiciones institucionales para la acreditación institucional, todo el tema de gobierno institucional y gobierno universitario. Este año 2021 lo que hemos hecho es trabajar en unas buenas prácticas de gobierno institucional. El CESA, en coordinación con la Alta Consejería para la Gestión y el Ministerio de Educación Nacional trabaja en

un documento de buenas prácticas en el cual hemos identificado cinco grandes pilares. Creo que todavía está en proceso de revisión. Apenas tengamos el documento cerrado lo estaremos socializando. El doctor Ramos nos hablará a continuación de la alta acreditación de gobierno.

Dr. Iván Ramos: Muchas gracias a Ana Milena por este recorrido, a través de estos años en lo que tiene que ver con el gobierno institucional. Ahora vamos a hablar un poco sobre el acuerdo 02 de 2020 del CESU, en el cual a partir del recorrido que se ha hecho a lo largo de estos años, prácticamente en los últimos 10-11 años desde 2010, se puede apreciar todo un avance en lo que tiene que ver con el gobierno y la arquitectura institucional. En el marco de todos estos elementos, para la actualización del modelo de acreditación de alta calidad, el gobierno institucional quedó incorporado como un factor tanto para la evaluación de programas, como para la evaluación de instituciones, de tal manera que lo que se acordó en el CESU en el 2017, en ese momento está ya incorporado en el Acuerdo 02.

En primer lugar, para hablar del gobierno institucional hay que tener en cuenta que la Constitución Política establece que la educación superior es un derecho de la persona y un servicio público. Esto es muy importante porque al ser un servicio público –y la misma ley lo establece–, también tiene la obligación de hacer rendición de cuentas. Igualmente, las instituciones de educación superior públicas o estatales pueden clasificarse como establecimientos públicos y en el caso de las universidades, como entes universitarios autónomos. En otras palabras, de acuerdo a los tipos de instituciones, efectivamente, como servicio de educación superior, debe rendir cuentas.

En este orden de ideas, también existen algunas definiciones (Autonomía, Gobierno Universitario, Código de Buen Gobierno y Máximo Órgano Colegiado de Gobierno) que se establecieron y también se encuentran en el Acuerdo 02 de 2017 del CESU, de tal manera que nosotros tengamos claro qué es lo que entendemos por autonomía universitaria y por gobierno universitario, el cual consiste en todo un sistema de políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos encaminados al

cumplimiento de la misión –justamente uno de los puntos más importantes de la jornada ya que en la actualidad el Gobierno debe estar enmarcado en el cumplimiento de la misión de la institución–.

Siguiendo un orden, como ya argumentó la doctora Ana Milena, se encuentran los códigos de buen gobierno, que son las disposiciones voluntarias de autorregulación: para eso, debemos tener en cuenta, que hay una de una diferencia entre autorregulación y auto evaluación. Cuando hablamos de mejoramiento continuo, estamos hablando de una cultura de la autoevaluación. Sin embargo, cuando lo hacemos de código de buen gobierno, nos referimos más bien a una capacidad de autorregulación. O sea que la institución debe, en el marco de su propia definición, establecer claramente cuáles son sus radios de acción, pues en ningún momento puede excederlos, ya que en gran medida de eso se trata la autorregulación institucional. Otro aspecto es el que tiene que ver con el máximo órgano colegiado de gobierno, que es uno de los puntos en los cuales, en la política de gobierno institucional se hace mucho énfasis, y es realmente de donde parte el desarrollo del gobierno institucional.

En primer lugar, en lo que tiene que ver con la con alta calidad en el acuerdo 02, se comienza desde los mismos objetivos de la acreditación en alta calidad, que es incentivar los procesos de buen gobierno institucional, de tal forma que se permita a las instituciones mantener continuidad, sostenibilidad y transparencia. En otras palabras, esos son los elementos centrales de uno de los objetivos de la alta calidad, y en ese sentido el gobierno institucional se convierte en un elemento fundamental para la alta calidad. Igualmente, cuando hablamos de los programas académicos, uno de los aspectos característicos es contribuir al desarrollo de políticas institucionales de buen gobierno que garanticen la estabilidad del programa académico. Recordemos que son tres factores que se tienen en cuenta para efectos del concepto sobre la alta calidad del programa: la sostenibilidad, la consolidación y el impacto. En este sentido, el gobierno institucional debe garantizar la estabilidad académica del programa y, naturalmente, lo que tiene que ver con la sostenibilidad.

Igualmente, en el Artículo 18, se establece que la alta calidad de las instituciones supone, entre otros aspectos, el desarrollo e implementación de políticas de buen gobierno que garanticen la estabilidad institucional y la generación de sistemas de gestión transparentes, eficaces y eficientes, en cumplimiento de los derechos y los deberes de las personas y de la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad. Ese último aspecto (rendir cuentas a las sociedades), es algo sobre lo cual se hace mucho énfasis, entre otras cosas, porque la educación es considerada como un servicio público.

Igualmente, en lo relativo a la característica cuatro (buen gobierno y máximo órgano de gobierno) cabe recordar que, la acreditación en alta calidad, tanto para programas, como para instituciones, se encuentra establecida en 12 factores y en un determinado número de particularidades que dan cuenta del por qué desarrollan esos factores. En el caso específico de la acreditación institucional se encuentra el factor número dos, que se relaciona con la gobernanza universitaria y en esa medida existen una serie de características por las cuales se hace evidente el cumplimiento de ese factor. Y una de ellas justamente es esta cuarta característica, que corresponde al buen gobierno y máximo órgano de gobierno. En otras palabras, un elemento central dentro de la acreditación en alta calidad es su máximo órgano de gobierno, el cual cuenta con la participación, entre otros, de representantes de los sectores externos, de los profesores y los estudiantes, y vela por que haya participación de los grupos de interés tanto al interior de la institución como al exterior.

En este sentido, cómo se está hablando de la participación, de alguna manera las comunidades estudiantiles y profesionales establecen cuáles son los mecanismos para lograr esa representación. Justamente lo que interesa en esta parte, es que en el máximo órgano de gobierno haya participación de los grupos de interés internos y externos. De igual forma, también se debe demostrar la existencia de múltiples relaciones e interacciones con los grupos de interés, por parte de la sociedad, como de los actores del sistema de aseguramiento de la calidad. Por tanto, no se trata solamente de la participación, sino que tiene que haber una in-

teracción del gobierno institucional con los diferentes grupos de interés y también con los actores del sistema de aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto importante, es el de la rendición de cuentas, el cual es un factor que establece que cada institución debe instaurar su mecanismo a través del cual rinde cuentas a la sociedad. Por ejemplo, hay instituciones que han establecido que el informe de gestión del rector o de la dirección de la universidad o la dirección de la institución, debe ponerse a consulta de la comunidad por lo menos 15 días previos a la rendición de cuentas, de tal manera que la comunidad tenga la oportunidad de conocer el informe y sobre esa base generar una serie de preguntas o inquietudes en el acto de rendición pública de cuentas. Vale la pena señalar que, desde el 2017 en adelante, un número importante de instituciones privadas han adoptado la rendición pública de cuentas, la cual ejercen de una manera regular, como una forma de informarle a la comunidad y a la sociedad en general, sobre cómo la institución está desarrollando la prestación del servicio de educación. En otras palabras, la propia institución debe reglamentar de qué manera lo va a hacer. En ningún momento el acuerdo señala cuál es la forma de hacerlo, pero sí que tiene que haber un mecanismo de rendición de cuentas establecido en este caso por la misma institución.

Por otra parte, lo que tiene que ver con el gobierno institucional de acreditación de la alta calidad para la evaluación de la calidad de las instituciones, se encuentra en la característica dos: orientaciones y estrategias del proyecto para cualquier institución o lo que haga sus veces. En esta la institución educativa de calidad se reconoce, porque cuenta con un proyecto educativo institucional o lo que haga sus veces como fundamento para el gobierno institucional, la planeación, la administración, la evaluación, la autorregulación, el desarrollo y proyección de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas culturales y de extensión. Es decir, que ese gobierno institucional debe estar establecido claramente desde el proyecto educativo institucional. Recordemos que ese es el elemento central dentro de la construcción para la evaluación de lo

que denominamos la alta calidad, en relación también con lo establecido en materia por el Decreto 13 30.

De igual forma, en el marco de un buen gobierno, las instituciones cuentan con un máximo órgano de gobierno, el cual a su vez cuenta con la participación de representantes de los sectores externos de los profesores y los estudiantes. Por decirlo de otro modo, la conformación del máximo órgano de gobierno viene siendo un elemento central, y esa conformación precisamente va a depender del tipo de institución. En el caso de las oficiales y públicas, existe una reglamentación que establece su composición, pero en el caso de las instituciones privadas, como evidencian de forma marcada una diferente, lo que se solicita en materia de máximo órgano de gobierno es que haya participación de los representantes, de los sectores externos, de los sectores internos.

Ahora bien, esos elementos no solamente se miden o se evalúan desde la autoevaluación con fines de acreditación, sino también desde las condiciones iniciales, es decir que para poder ingresar al Sistema Nacional de Acreditación, desde las condiciones iniciales, la institución debe demostrar que cuenta con un gobierno institucional y rendición de cuentas, con políticas institucionales: una política de inclusión, una política de bienestar, una política de investigación, entre otras, como marco de acción en las diferentes actividades. A manera de ejemplo, en el caso de una política académica particular, debe haberse incluido algo que tiene que ver con los logros académicos y los impactos. Y entre ellos, pues naturalmente, lo que tiene que ver con los resultados de aprendizaje.

En este orden de ideas, también podemos hablar de los sistemas de gestión de la información, y en esto es muy importante lo que tiene que ver con los sistemas internos de aseguramiento de la calidad, los cuales se constituyen en uno de los elementos comunes en la actualización del sistema de aseguramiento de la calidad. En este sentido, lo que se busca, es que esos sistemas internos de aseguramiento de la calidad le sirvan por igual al registro calificado y a la acreditación en alta calidad. Por último, conviene hablar de una arquitectura institucional como condición inicial, es decir, que la institución defina claramente cuáles son los nive-

les de decisión e igualmente la articulación de los niveles, en este caso con el máximo órgano de gobierno institucional.

De esta manera se ha presentado un panorama de lo que se ha establecido realmente a lo largo de estos años, en el gobierno institucional. Como se estableció desde el principio, toda esta normatividad, se encuentra apoyada en el desarrollo de la autonomía universitaria de cada una de las instituciones.

A continuación, presentamos las preguntas para que avancemos en el conversatorio. Le cedo la palabra a la doctora Ana Milena.

Conversatorio

Dra. Ana Milena Gualdrón: En este espacio, a partir de grupos de trabajo, los participantes presenciales escogerán una de las tres preguntas orientadoras presentadas a continuación, con el fin de discutirlas y presentar sus reflexiones al respecto por medio de un relator escogido por los demás miembros del grupo. De la misma manera, los participantes virtuales nos presentarán sus comentarios a través de la plataforma del evento.

Preguntas

1. ¿Qué estrategias debe asumir el Ministerio de Educación, frente al fortalecimiento de Gobiernos Institucionales en la Educación Superior?

2. ¿Cuál es el impacto del Decreto 1330 de 2019 en el Gobierno de sus Instituciones?

3. Describa algunas prácticas de buen gobierno implementados por su Institución en el marco del cumplimiento normativo (Decreto 1330 de 2019 y Acuerdo 02 de 2017).

**A modo de aclaración. Aquí dice 2017, pero en realidad es 2020 porque el 2020 recoge el 2017. Estos dos acuerdos son 02 y son emitidos por el CESU. Ambos están vigentes porque ambos se complementan.*

Respuestas de los participantes

Relator GRUPO 1: Buenas tardes, mi nombre es Yuleimis Amaya Mendoza. Soy directora de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de La Guajira y actúo en representación de la Universidad Popular del Cesar y de la Fundación Universitaria María Cano. En nuestro grupo escogimos la segunda pregunta, en relación con todo el tema del impacto del Decreto 1330 en el gobierno institucional, la cual nos pareció una de las más pertinentes para abordar, por tener elementos significativos para poder desglosar. En este sentido, estuvimos partiendo de algunas generalidades y después aterrizamos a esa condición de calidad que habla específicamente de la estructura administrativa y académica. Cuando hablamos del Decreto 1330 de manera general y miramos el impacto que este tiene o que ha tenido en el gobierno institucional, en el marco del diálogo ameno y significativo que tuvimos, pudimos evidenciar evidentemente que ha significado un repensar a nivel institucional el hecho de poder mirar cómo estamos frente a lo que normativamente se está requiriendo, pidiendo y/o exigiendo. En otras palabras, esto significó, de una u otra manera, para el interior de las instituciones de educación superior, el poder mirar cómo estamos frente a ellos, haciendo un paralelo de qué es lo que la norma me pide, cómo estoy, qué tengo, y hacia donde debo caminar para poder cumplir con las cosas que hacen falta.

Sin embargo, en el desglose alrededor de esa segunda condición de calidad, relativa a la estructura administrativa y académica, podemos notar que, en relación a algunos elementos mencionados en la presentación anterior, relacionados con el tema de gobierno institucional, como son la arquitectura, la rendición de cuentas, las políticas institucionales y la parte de gestión de la información, todavía se evidencian algunos retos que las instituciones de educación superior tenemos que cumplir. Por ejemplo, en la parte de la gestión de la información, a pesar de contar con muchos elementos al respecto, la realidad indica que no se está cumpliendo, quizás con las exigencias establecidas por las leyes en Colombia. En este orden de ideas, nos encontramos en una disyuntiva alrededor de qué es lo que las instituciones han creado a lo largo del tiempo,

después de todos sus procesos. Si bien, de una u otra manera, universidades públicas, como por ejemplo la Popular del Cesar y la Universidad de La Guajira, tenían procesos de rendición de cuentas obligatorios, que hemos ido mejorando paulatinamente, a otras instituciones de orden privado, dentro de su estructura administrativa u orgánico estructural les toca avanzar más al respecto.

Finalmente, otro de los aspectos a tener en cuenta es que si bien, de acuerdo al compromiso institucional vamos encaminados al cumplimiento de la normatividad, a veces sentimos que las exigencias dentro de los procesos de evaluación en sí mismos, no están en concordancia con ese caminar que es lento, que lleva tiempo y que debe de permitir generar capacidad al interior de las instituciones y generación de recursos (o bien contar con recursos para poder cumplir con todos esos requerimientos normativos que existen). En este sentido, a veces nos encontramos en una encrucijada o choque frente a eso que nosotros estamos planificando, que vamos cumpliendo y que tenemos la responsabilidad de cumplir.

En específico lo que notamos es que se va haciendo mucho más fuerte y nos obliga de una forma a hacer las cosas por obligación, "porque toca", porque se tiene que evaluar, porque si no se cumple de esa manera, ya se sabe que de una u otra forma se afecta el proceso que se viene manejando en relación con el registro calificado. A manera de reflexión, creo que estos espacios no permiten poder mirar cómo le vamos dando la oportunidad a la IES de seguir avanzando en su proceso de consolidación de estas estructuras para poder responder estas exigencias de manera coherente, armónica y de acuerdo como lo pide la normativa.

Relator GRUPO 2: Mi nombre es Javier Johan Amado Acosta. Soy el director ejecutivo de la Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior (ACIET) y hablo en representación de la señora rectora de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca y su líder y directora de todo el proceso de calidad de acreditación, la doctora María Hernández. Igualmente, del Centro de Investigación de la Universidad Simón Bolívar, que cuenta con la participación de Natalia Muñoz y del doctor

Carlos Corredor, que nos hizo una muy interesante reflexión en dos puntos de vista, que pretenden complementar la conclusión propuesta por el grupo anterior: 1. La propuesta que hemos visto de gobierno institucional, ha estado muy anclada en las estructuras de universidades o de universidades públicas, un poco porque la Ley 30 se originó con un gran enfoque en lo público, lo cual ocasionó que a raíz de ello, todo lo que saliese a relucir para el sector privado, pues de una u otra forma, haya estado un poco desprendido de esa primera parte; 2. La posibilidad de siempre recordarle al Ministerio que una tercera parte (1/3) de la institucionalidad en educación superior obedece a universidades, pero dos terceras partes (2/3) obedecen a otras formas institucionalizadas de instituciones de educación superior.

Justamente en esas otras dos terceras partes (2/3) los territorios se vuelven muy importantes, porque en ellos los gobiernos funcionan de una manera un poco diferente, debido principalmente a que tienen que apoyarse en el contexto, en las necesidades, en la presencia específica de los agentes y de los actores que estaban precisamente en la zona de influencia de estas otras instituciones de educación superior, las cuales al fin de cuenta son mayoría. En este orden de ideas, si hablamos de dos terceras partes (2/3), estamos hablando también de estructuras que merecen una mirada complementaria, por lo cual hemos podido notar como alrededor de los años 2016-2017, el ministro de Educación Nacional, particularmente con ACIET, desarrolló un proceso de formación y unos cursos amplios para los directivos de educación superior, precisamente enfocados al tema del gobierno corporativo e institucional, y más específicamente al poder brindar herramientas de comprensión. Justamente porque ahora que hay muchas instituciones desarrollando sus respectivos procesos de reacreditación, así como sus primeros procesos de rendición de cuentas (los cuales por supuesto requieren de una construcción acorde a su propio estilo, naturaleza, enfoques, procesos de aprendizajes) ese reconocimiento a la particularidad de cada una de las instituciones se vuelve una de las fortalezas, precisamente tanto del Decreto 1330 como del Acuerdo 02.

Participante GRUPO 2: Simplemente para complementar lo que acaba de decir nuestro relator, no está demás mencionar, que se evidencia un problema grande que podría mejorar la gobernabilidad si el Ministerio lo tuviera en cuenta: se hace notorio en este sentido que los consejos superiores, en las universidades públicas, a excepción de la Universidad Nacional, normalmente son presididos por el gobernador, quien puede o no, tener interés en ir a la universidad y por tanto delega en cualquier persona el presidirlo. Así mismo, cuentan con un delegado del presidente, a quien el presidente no conoce, y que ha estado en la universidad hasta 20 o 30 años. En ese sentido, nos podemos preguntar ¿a quién responde?, no le responde al presidente porque realmente este no lo nombró, y quizá tampoco le importa. El único que parecería que sí responde a alguien es el representante del Ministerio de Educación, quien efectivamente responde a la ministra o al ministro. Por tanto, ese es un primer punto bastante importante que creo que mejoraría la situación de las universidades públicas.

Otro punto tiene que ver con el hecho de que la acreditación necesita de una oficina de autoevaluación, que adicionalmente debe contar con un dinero para poder funcionar. Eso aparece finalmente en la 1330 de forma indirecta, en el sentido de que está debe estar ligada a planes de mejoramiento, que necesariamente tendrán que contar con financiación. Justamente la Universidad Simón Bolívar, hizo eso sin ningún apoyo. En ese sentido, toma la decisión, consigue los recursos y, a nivel interno, a partir de las matrículas, se da un redireccionamiento de todo su proceso con el objeto de que se le presente a un evaluador externo y este ilustre cómo ve la situación, con el resultado satisfactorio de una acreditación por cuatro años iniciales.

Relator GRUPO 3: El grupo está conformado por Ana Isabel Mora y Sandra Julián Moncada de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, y Vilma Cabarcas y Sonia Falla de la Universidad Simón Bolívar. Como abordamos la primera y la última pregunta, frente al tema de las estrategias, sugerimos para el fortalecimiento del buen gobierno: 1. Cualificar a los miembros de los consejos superiores, de las plazas de alta di-

rección y de las diferentes instituciones, como se hacía anteriormente; 2. Propiciar un encuentro de los consejeros que asisten a los consejos superiores o los miembros de las Juntas Directivas, para intercambiar esos ejercicios de buenas prácticas, tanto en el sector público como en el privado, y 3. Que específicamente en las instituciones de carácter público, al hacer las reestructuraciones normativas, se pueda convocar a los miembros de los consejos superiores para conocer oportunamente esos cambios y discutirlos de manera previa a la implementación.

En cuanto a las buenas prácticas proponemos: los ejercicios de rendición de cuentas deben ser públicos, con invitados, estudiantes, profesores, miembros del sector externo; la emisión de editoriales y documentos promocionales de la gestión de la alta dirección de manera informativa, sobre todo lo que se está haciendo; y la publicación de seguimiento a la ejecución presupuestal. Al respecto, desde la Universidad Simón Bolívar, la propuesta es la ubicación de un micro sitio en la página web con la información de la rendición de cuentas, que, al irse actualizando constantemente, genera que no se deba esperar a la rendición pública anual. Se trata entonces de un ejercicio constante donde están colgados todos los boletines del Plan Estratégico de Desarrollo, los planes de acción, su cumplimiento y su seguimiento, y por supuesto, la emisión de boletines estadísticos, en orden de que queden a disposición de todo el que quiera consultar de manera pública, a través de la página web o de otros mecanismos. Muchas gracias.

Participación virtual

Dra. Ana Milena Gualdrón: En materia de participación virtual, tenemos los siguientes comentarios:

- Jorge Benavides: "Creo que en torno a la primera pregunta se deberían reunir las IES y en conjunto presentar las estrategias acordadas que quisieran se implementen por parte del Ministerio, así habrá más consenso social y acierto desde el Gobierno".
- Catalina Ramírez: "Con respecto a la pregunta dos, en la Universidad Distrital, hemos fortalecido los procesos de rendición de cuentas que se han venido realizando a través de la vinculación de más actores de los grupos de interés, así como se han hecho rendiciones autorizadas por facultades y se ha trabajado en la publicación de informes de gestión de las dependencias. Todo esto a la luz de oportunidades de mejoramiento identificadasen la autoevaluación".
- Héctor Aguilar Gaitán: "Respecto de la pregunta dos, considero que el Decreto 1330 ha planteado la oportunidad, que al interior de las IES se piense a fondo y se analice el papel del gobierno institucional, pues el decreto y sus resoluciones solicitan evidencias del impacto de la participación efectiva de la construcción colectiva. En fin, aspectos que conllevan a repensar las IES y su papel en la sociedad, más allá de la mera oferta de programas académicos".
- Guido Mardrini: "En torno a la pregunta dos, se ha generado un gobierno más gerencial si se tiene en cuenta que la 1330 contiene muchos de los elementos y factores claves de éxito gerencial que se dan en otros contextos y sectores económicos y productivos".

- Jorge Luis Gómez Suárez: “En torno a la primera pregunta, sugiero que el Ministerio de Educación desarrolle mucha más pedagogía a nivel de gobernanza en las universidades. Así mismo, sugiero que se pueda establecer un seminario de liderazgo de dirección universitaria, el cual debe ser permanente, porque si bien tenemos muy buenos líderes que gobiernan las universidades, se requiere que sobre todo en los organismos colegiados de decisión (lo que llamamos la alta dirección o máxima autoridad), quienes integran esos organismos, tengan mucho más acercamiento al fenómeno de la educación superior, que es muy complejo. En este sentido, sugiero además que el Ministerio desarrolle esa pedagogía con quienes estamos al frente de las universidades para mejorar en todo sentido, sobre todo en la toma de decisiones universitarias”.

Conclusiones

Primero que todo quiero dar las gracias por sus participaciones, creo que he tomado atenta nota de todas las observaciones y recomendaciones que le están haciendo al Ministerio de Educación Nacional, con respecto a lo que podemos avanzar y cómo podemos implementar mejores estrategias para fortalecer el gobierno en las instituciones de educación superior. Por otra, me gustaría comentar que el Ministerio de Educación, la sala de CONACES y el CNA son conscientes de lo estipulado en el primer comentario del conversatorio, específicamente en torno al hecho de que las exigencias vayan poco acordes con la dinámica institucional. Estamos en un proceso de transición y la indicación ha sido que no exijamos el máximo cuando estamos apenas empezando, sino que vayamos haciéndolo de manera gradual para permitirles a las instituciones que tengan un espacio de adecuación, de acomodación y de transformación en cuanto a los temas, no solo de gobierno institucional, sino en general de todos los que forman parte de esta nueva normativa que permite mejorar la acreditación y la alta calidad institucional, así como los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Con respecto a las sugerencias que le hacen al Ministerio Educación, creo que hay una muy relevante en la actualidad y es el tema de seguir fortaleciendo las competencias de quienes dirigen las instituciones, y en ese sentido creo que el llamado es muy asertivo y lo vamos a tener muy en cuenta para los siguientes procesos de estrategias del Ministerio de Educación Nacional.

En particular me gustó un comentario que se hizo sobre el tema de rendición de cuentas, del cual señalan que no solamente se trata de realizar un proceso de entrega de información a la comunidad cada año, para decir que ya se cumplió, porque la rendición de cuentas se trata más bien

de una cultura institucional que debe iniciar por una identificación particular y propia de los grupos de interés, para luego realizar una búsqueda de canales de comunicación con los mismos, y seguir a una fase de búsqueda de información que nos permita saber qué están esperando y cuáles son las expectativas que tienen esos grupos de interés, con el fin de suministrarles de la mejor manera una información que les permita hacer, lo que nosotros en el sector público llamamos, "veeduría ciudadana", y de esta manera conseguir la participación efectiva en la toma de decisiones de la institución.

Pero esto no solo aplica para las instituciones públicas, como lo ha mencionado también el doctor Iván Ramos (compañero de mesa), porque esto se trata de un servicio público y en ese sentido nosotros, como universidades privadas, también debemos buscar que el servicio que estamos ofreciendo cuente con las condiciones que esperan los grupos de interés, en cada caso particular y este tipo grupos de interés no solamente son estudiantes, sino también el sector productivo, y en términos generales, todo aquel con el que se tiene relación de una u otra manera como institución.

1.2.2.
Taller 2

Conflictos de interés en las organizaciones

El presente espacio fue liderado por el Dr. Alexander Guzmán, la Dra. María Andrea Trujillo, miembros del Grupo de Gobierno Corporativo del CESA, y Francisco Prada, Oficial de Gobierno Corporativo para América Latina y Caribe IFC.

Dra. María Andrea Trujillo: La dinámica del taller es la siguiente: con Alexander Guzmán y Francisco Prada, iremos conversando sobre el tema y luego haremos un conversatorio en el que intervendrán los participantes del taller.

Entrando en materia, lo primero es partir del reconocer que las universidades y las instituciones de educación superior y cualquier tipo de organización no está exenta ni inmune, ni puede evitar que se presenten los conflictos de interés. Sí puede tratar de mitigarlos en su ocurrencia, en su impacto, pero no puede evitarlos ¿por qué? Porque finalmente las organizaciones están compuestas por individuos que tienen a cargo una toma de decisiones, unas responsabilidades, y en ese actuar, en ese ejercicio, en ese despliegue de la actividad que hacemos cada uno en nuestras organizaciones, pueden presentarse esos conflictos de interés. Por tanto, se trata de reconocer que en las instituciones de educación superior se pueden dar en el ejercicio cotidiano de esas actividades. Precisamente en la dinámica de relacionamiento, comenzamos a identificar en dónde se pueden dar esos hechos, esas situaciones de potencial conflicto de interés. Sin embargo, lo más importante no solo es reconocer que

se pueden presentar, sino también tratar de anticipar el impacto potencial, que puede generar este tipo de interferencia en el ejercicio de toma de decisiones o en el funcionamiento que queremos alcanzar al final del día. Precisamente en lo que sigue, vamos a mirar a profundidad qué significa ese conflicto de interés y cómo lo perciben los participantes.

En este orden de ideas, para entrar más concretamente a la definición de lo que concebimos como conflicto de interés, nos gustaría que Francisco, que es de formación abogado y que hoy por hoy maneja todo este tema de gobierno corporativo en diferentes estructuras, organizaciones y empresas de diferente tipología, nos haga una reflexión introductoria al respecto. Luego de su respuesta vamos a mirar qué definición proponemos al respecto para una institución de educación superior.

Dr. Francisco Prada: Quisiera referirme al tema desde unas perspectivas distintas que terminan siendo transversales a todas las instituciones, y no solamente a las instituciones de educación superior. Primero que todo, en general, quienes tienen que gestionar una compañía, una organización de cualquier naturaleza, deben obrar en interés de su institución. Eso es lo que se llama a nivel global, el deber de lealtad de los administradores o de quienes realizan la administración de cualquier organización. Ese deber implica, que siempre estén obrando en interés, protegiendo y privilegiando el interés de esa organización. Sin embargo, quienes gestionan la organización son otros seres humanos o seres humanos que particularmente tienen relaciones de otra índole, por ejemplo, a nivel personal, familiar, religiosa, etc.

El conflicto de interés en general a nivel legal es concebido como esa situación en la que, en virtud de un cargo en específico, se privilegia un interés determinado. Por supuesto, en el caso de las instituciones de educación superior pareciera que se tratara de algo mucho más complejo, porque es difícil, en muchos casos, definir cuál es el interés de la organización; porque se trata de un interés que tiene una connotación social y porque se trata de un interés, en el caso de instituciones que son de naturaleza convencional, que tienen unos matices muy claros desde el punto de vista de la práctica de la organización. No obstante, siempre

que existe la gestión de alguien en un carácter administrativo, va a surgir esa situación en donde ese interés tiene que ser respetado y privilegiado. No obstante, la realidad indica que no siempre se puede dar ese privilegio, porque quien está gestionando, ese gerente, ese rector, ese miembro del consejo directivo, tiene otros intereses particulares.

Como la ley ha establecido sanciones para el conflicto de intereses, se pueden establecer algunas anotaciones sencillas: la primera tiene que ver con la situación en la cual quien tiene un conflicto de interés no necesariamente incumple las leyes. Si vemos la realidad a nivel regulatorio, lo que se castiga es no gestionar el conflicto de interés, porque el conflicto de interés es una situación que muchas veces se da. Yo podría estar en un conflicto de interés, no porque lo busque, sino porque hay condiciones que fomentan ese conflicto. Entonces la realidad que hay detrás de la regulación no es castigar el conflicto *per se*, sino castigar el conflicto que no está debidamente administrado. Son pocas las excepciones en las que el legislador establece el conflicto de interés como algo prohibido. No son muchos los casos en que lo hace. En actividades financieras, bancarias, es evidente, así como en ciertas situaciones que afectan el orden público económico. De lo contrario lo que se espera es que la organización y el sujeto que está conflictuado genere unas actuaciones que permitan su administración clara. Y ese es el marco del gobierno corporativo que nosotros compartimos, con el que nosotros trabajamos y que seguramente hará parte de este ejercicio.

Dr. Alexander Guzmán: Nosotros desde el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, a manera de complemento de lo que dice Francisco, entendemos por conflicto de interés, por supuesto en el marco de la relación de los individuos con la institución de educación superior, toda situación o evento que se da, cuando en el ejercicio de las funciones y toma de decisiones, se contrapone el interés propio o de terceros con el interés institucional, es decir, cuando se privilegia el interés del individuo versus o en contraposición al interés de la institución.

Dra. María Andrea Trujillo: Exactamente, y a veces no se puede dar por descontado que la persona ni siquiera tenga claro cuál es el interés ins-

titucional o el interés colectivo. En ocasiones pareciera que se tratara de algo difuso, pero sí sabemos, en el contexto de educación superior, es cómo cada uno en el ejercicio de su propia función, sea un profesor, un investigador, un alto directivo, personal administrativo o un estudiante, valora un tipo de actuación que sólo va a favorecerlos de forma particular, privilegiando el interés que pueden recibir como persona o a través de terceros; a veces no es que el beneficio sea directamente para la persona, pero beneficia un tercero y esto lo vamos a ir detallando en la medida en que vayamos avanzando en el taller.

En este orden de ideas, comenzamos entonces entendiendo lo que significa el conflicto de interés justamente para comenzar a identificarlos, a tipificarlos, para mirar cuándo se puede presentar, en qué tipo de situaciones. A veces se puede estar actuando en una potencial situación de conflicto de interés, y no porque se trate de un comportamiento intencionado, sino por desconocimiento, y por tanto resulta muy importante, no solo entenderlos, sino poderlos identificar. En el contexto de las instituciones de educación superior nos podemos preguntar: ¿qué tipos de conflictos, de interés o de intereses pueden surgir en estos individuos que están, contribuyendo a la prestación de ese servicio de educación en el país a través de las diferentes instituciones con las que contamos?

Por ello, cuando hablamos de tipos de conflicto de interés, algunos que surgen de manera natural son: el personal, el familiar, los de tipo profesional (los cuales están atados a ese ejercicio de proyección profesional que tengo dentro de la institución), el comercial (las instituciones realizan transacciones comerciales. Si bien están concebidas como entidades sin ánimo de lucro, existen manejo de recursos, relaciones con terceros, y por eso se debe mirar cómo se dan ese tipo de transacciones, a quién beneficia) y los de socio de hecho o derecho. Al respecto, si bien en las universidades no hay un dueño visible, sí se evidencian fundadores para el caso de las instituciones privadas, o cuando la institución es de carácter oficial se encuentra el Estado como dueño.

Dr. Alexander Guzmán: La de socio de hecho o derecho es importante porque implica una transacción con una parte relacionada. Yo puedo te-

ner una sociedad como director en una institución de educación superior, o puedo tener una sociedad registrada formalmente o incluso una sociedad de hecho, y así mismo puedo tener una contraparte con la cual tengo una relación de sociedad explícita, en la que nos beneficiaría el establecer un contrato con la institución de educación superior.

En otras palabras, si estoy incidiendo en la toma de decisiones de la selección del proveedor y de alguna manera tengo ese interés particular con esa sociedad establecía de hecho o derecho, pues finalmente puedo llegar a anteponer los intereses propios a los intereses de la institución.

Dr. Francisco Prada: Quizá uno de los aspectos que se deben considerar en muchos de los temas de conflicto de interés, es que una relación desde el punto de vista personal, familiar, profesional, comercial o por medio de una asociación, no necesariamente origina un perjuicio en la compañía. En este sentido es muy importante tener claro el criterio de cómo se origina el perjuicio o en todo caso, de si hay perjuicio en cuanto a la operación misma respecto a la organización. No obstante, otro criterio que es muy importante relacionado con el interés de socio de hecho o derecho, es la materialidad, porque, por ejemplo, yo puedo ser socio en Ecopetrol, donde hay una dispersión accionaria enorme, y decir que el otro socio de Ecopetrol es socio mío, lo cual deviene en un conflicto de interés en el marco de una operación particular respecto de la entidad.

Aquí la materialidad supone que son socios, porque se conoce una sociedad, en donde los dos somos los únicos socios y yo le estoy vendiendo al otro socio. En el marco de la regulación que existe desde las circulares básicas jurídicas de la Superintendencia Financiera y la de la Superintendencia de Sociedades, que me parece la más rica en aproximaciones, porque la del sistema financiero es bastante rigurosa en prohibirlo, es posible encontrar que cuando se habla de socios, precisamente se hace referencia a ese socio del cual uno tiene conocimiento y en donde realmente se está haciendo evidente el interés. No es lo mismo, por ejemplo, hablar del caso Ecopetrol, que hablar del caso de una sociedad SAS, en donde los dos somos los únicos socios y yo estoy celebrando operacio-

nes únicamente con ese socio. Esa era mi aclaración frente a ese tema respecto a la tipología.

Dr. Alexander Guzmán: En el marco de la tipología, también debemos hacer una precisión en lo referente al tipo de interés familiar, porque cuando se presenta una potencial situación de conflicto de intereses, –y entendiendo que lo que se deriva de eso es alcanzar algún tipo de beneficio–, el grupo o las personas más cercanas para para alcanzar ese beneficio puede llegar a ser la familia o algunas otras personas que tienen algún parentesco con esa persona. En ese sentido, nos gustó la diferenciación que hace el Ministerio, al precisar qué significa un parentesco por consanguinidad porque una cosa es la consanguinidad, es decir, esos lazos o esa afinidad que se tienen por sangre en diferentes grados y otra cosa es el parentesco o la afinidad que se tenga con esa persona. Por tanto, en principio, cuando alguien quiera alcanzar un beneficio, se piensa siempre en ese círculo cercano o en ese otro grado de parentesco que acabo de mencionar. Esto es algo muy importante que muchas veces se circunscribe a esos conflictos de interés.

Ahora bien, en esa tipología claro que se puede decir que se encuentra el conflicto de interés netamente financiero, que aparece por la oportunidad de obtener algún beneficio financiero particular, que puede ser personal o para uno de esos terceros relacionados que ya estuvimos mirando, pero también debemos tener en cuenta que se hayan relaciones entre el familiar, el comercial y la de socio o derecho que pueden afectar la objetividad y transparencia en el actuar y/o en la toma de decisiones que está realizando un integrante de la institución de educación superior. En este orden de ideas, se puede hablar de dos tipos de conflictos de interés: el financiero vs el no financiero, los cuales dan cuenta de que no necesariamente se busca un beneficio económico, sino un mejoramiento directo o indirecto de la posición en la institución o el acceso a información confidencial o privilegiada, o a procesos de formación sin costo o algún tipo de privilegio para alguna de las personas relacionadas, lo cual corresponde a cualquier tipo de beneficio no monetario que claramente se podría llegar a cuantificar, pues una formación al final tiene

costo, más no se trata del beneficio monetario en sí, sino de un beneficio en especie, como por ejemplo un viaje que no se realice bajo condiciones convencionales.

Dra. María Andrea Trujillo: Exacto, si yo como persona quiero finalmente alcanzar un beneficio, pues este puede ser financiero o no, pero dentro de las posibilidades de los conflictos de interés, aún podemos contar con estos dos grandes: potenciales y reales o permanentes y esporádicos. El Dr. Francisco va a realizar un comentario y seguimos con el tema.

Dr. Francisco Prada: Si, quisiera referirme al caso de los parientes por afinidad, que como ustedes han definido claramente, son aquellos que no necesariamente vienen del mismo tronco común de sangre. Justamente hoy en día tenemos que entender la afinidad de una manera mucho más amplia. Les voy a contar un poco una situación que yo viví en la Superintendencia de Sociedades: un caso particular consistió en una serie de transacciones entre el gerente de una compañía y su pareja, que era una persona básicamente homosexual, con la que se tenía un vínculo, (vivían en la misma casa). Como en ese momento la legislación no reconocía esa relación de afinidad de manera clara, es decir no existía la aproximación claramente inclusiva que hoy día tiene la ley, no pudimos hacer el proceso de supervisión a partir de ese relacionamiento de afinidad. En la actualidad es muy importante entender que esa concepción de lo que es afinidad es mucho más amplia respecto de lo que establece la regulación frente a lo que lo que se reconoce como sociedades de hecho.

Por otra parte, es de tener en cuenta que el conflicto de interés no financiero, como lo es el de tener cierta información o tener acceso a procesos, se encuentra previsto en normas aún más específicas frente a los deberes de los administradores, que no necesariamente se están mencionando en el conflicto de intereses. ¿Qué quiero decir con esto? Que normalmente lo que se está viendo es que el conflicto de interés no financiero va a terminar siendo castigado por medio de otras normas bajo conductas específicas y adicionalmente, al final esta situación generará un detrimento económico para la organización, bien sea por el uso de la información privilegiada, de manera impropia, o por la pérdida

de una posición competitiva. En otras palabras, a pesar de que hablemos de que no hay conflicto de interés financiero en principio, termina teniendo consecuencias económicas y cuantitativas, y así mismo termina siendo sancionado en otras normas que no son específicamente establecidas para el conflicto de interés.

Dra. María Andrea Trujillo: Entendiendo que se pueden presentar esos conflictos en búsqueda de alcanzar un beneficio, sea monetario o no monetario, podemos ver una nueva clasificación, dentro de la que entra el conflicto de interés potencial, que consiste en situaciones en donde las condiciones actuales no hacen que el interés personal se contraponga al interés de la institución, pero puede ocurrir potencialmente; en otras palabras puede que no esté sucediendo hoy, pero dada la configuración, la situación, la relación entre las partes, puede derivar potencialmente en un conflicto de interés.

Por otra parte, ¿cuál es el conflicto real?, efectivamente es una situación que ya se tipifica como un conflicto, que ya se ha materializado y que efectivamente está afectando la objetividad y/o la transparencia en ese proceso de toma de decisiones por parte de algún integrante de la institución, sea cual sea su rol. Se trata de algo que ya está ahí, que es evidente. Así mismo podemos hablar del conflicto de interés permanente que hace referencia a aquellos conflictos en donde esas situaciones que generan su origen perduran en el tiempo, pudiendo llegar a afectar las actuaciones y/o la toma de decisiones por parte de un integrante de la Institución de forma permanente.

De los conflictos de interés esporádicos, por su parte, podemos decir que se trata de aquellos que se presentan de manera ocasional, en el marco de una situación particular y sin relación con otros casos anteriores. Con base en estas clasificaciones se pudieran identificar los tipos de conflictos de interés existentes en las diversas instituciones.

Dr. Francisco Prada: Algo que quiero comentar al respecto (que involucra el tema de las tipologías un poco) es que hoy en día, por lo menos en Colombia, la ley dice que, quién tiene el deber de no tener conflicto

de interés es al menos el administrador en una organización. Sin embargo, dentro de la organización, en muchos niveles se presentan los mismos conflictos. Lo que pasa es que los deberes de esas personas van a estar más explícitos o no, dentro de los reglamentos de trabajo, dentro el reglamento de funciones, dentro del Código de Ética de la Universidad, dentro el Código Corporativo de la Universidad, o lo que llamamos nosotros la regulación interna de la institución. La ley como regulación, salvo que se trate, de un sector específico, como las entidades vigiladas por el Ministerio de Educación Nacional, podrían establecer unos deberes específicos de no incurrir en conflicto de intereses.

No obstante, a lo que apunto, es que, a nivel general, la regulación más prolífica, que es la Ley 222 del 95, que es básicamente como la ley fundamento y a la que se remiten muchas otras regulaciones, termina señalando algo que vale la pena tener en cuenta dentro de la regulación interna de las universidades, y es que al administrador se le pide que se abstenga de realizar la operación en materia de conflicto de interés, porque existen conflictos de interés potenciales. En este sentido, no importa si se tratan de conflictos reales o potenciales, para la regulación son conflicto de intereses, en donde la persona debe abstenerse de realizar la operación hasta que administre ese conflicto. Así mismo no importa si son permanentes o esporádicos, siempre tendrá que abstenerse. Por tanto, esta clasificación es muy importante para poder entender el conflicto, más frente a su gestión, las diferencias tienen que ver mucho más en el cómo se administra, no en si se debe administrar.

¿Qué quiero decir con esto? Que, por ejemplo, si yo tengo un conflicto de interés real, potencial, permanente o esporádico, en todos los casos debería existir un sistema de administración de conflictos o deberían existir unas prácticas que eviten que ese conflicto se convierta o se materialice en un daño para la institución. Aunque por supuesto esto no significa que aquí estemos descartando de plano que, porque son de una u otra naturaleza, no es necesario gestionarlos adecuadamente. Resulta importantísimo también entender que el conflicto de interés es como el pecado, y como hoy en día nada es pecado, la gran problemática es que

nadie, absolutamente nadie, entiende realmente cuando está en conflicto de intereses. Por eso es importante que todas las personas dentro de una comunidad, especialmente quienes tienen cargos directivos, realicen lo que nosotros llamamos, el mapeo del conflicto de intereses, porque dependiendo de lo que yo considero conflicto de interés, voy a poder gestionar una administración adecuada. Entonces, caracterizar, mirar dónde está el conflicto, definir si es potencial, real, esporádico o permanente, resulta fundamental para poder administrar y evitar originar ese prejuicio, para mí como empleado o para la organización; para mí, como individuo en particular porque puedo llegar a ser objeto de demandas y de un deterioro reputacional. Esa sería mi contribución en ese aspecto.

Conversatorio con el público

Dra. María Andrea Trujillo: En esta fase del taller la idea es que el público nos cuente ¿qué potenciales conflictos de interés o cuáles conflictos de interés han visto que son más recurrentes o pueden llegar a pasar por las relaciones que se presentan, por la dinámica de la organización o por la cultura de la organización? Esto en orden de que podamos pasar del "deber ser" a tangibilizar el tema y poderlo apreciar en tiempo real, como parte del sector educación. A diferencia de la primera parte del taller, lo que buscamos aquí es generar una interacción con los participantes.

Participante 1: Mi nombre es Daniel Mantilla y soy el rector de la Corporación Universidad Autónoma del Cauca. En el ejercicio he podido identificar rápidamente algunos conflictos que usualmente vivimos como institución, en principio en nuestra ciudad, existen muchos casos de profesores que compartimos entre instituciones. Por ejemplo, un profesor puede desempeñarse como coordinador de un programa de derecho de la Autónoma del Cauca, y al mismo tiempo ser coordinador de un consultorio jurídico de otra institución. En ese ejercicio identifico que usualmente uno piensa en el conflicto de interés, a la hora de hablar de directivos o de tomas de decisiones que tienen que ver con lo que ustedes nos comentaron hace poco, pero en ese escenario, del actor como profesor, se genera también un conflicto de interés que a veces las instituciones no logramos manejar bien, porque pueden llegar a darse diferentes situaciones como son la fuga de información y/o el traslado de temas de investigación que se va de un lado para otro. En este sentido se trata de algo que las instituciones tenemos que aprender a manejar mejor.

Otro conflicto puede provenir de los gustos personales de los directivos a la hora de establecer programas nuevos en la oferta académica. En otras palabras, suele pasar en algunos casos que el gusto personal de algún directivo viene precedido de alguna afinidad familiar o tradición en las asignaturas que se buscan ofertar, lo cual al final termina cargando a la institución de procesos académicos engorrosos, que a veces pueden llegar a ser exitosos en el sentido de que las instituciones obtienen registros, pero que al depender únicamente del gusto de un usuario en su momento, terminan convirtiéndose en programas huérfanos de las instituciones De igual forma, se puede hablar de las instituciones familiares surgidas en la década del 80 compuestas por directivos (tendientes a ser familiares) que hacen parte también de los consejos superiores; de la asignación de la labor académica o labor docente, como ejercicio por parte de las decanaturas; y de la vinculación política (más en las universidades públicas) de las instituciones de educación superior como factores propicios para el conflicto de intereses.

Dr. Alexander Guzmán: Claro que sí, incluso aunque las reglas estén absolutamente establecidas y explícitas, a veces entran algunas excepciones y consideraciones complejas, y cuando las excepciones entran, aparecen los problemas. El tema de lo que uno debería establecer de manera explícita (y para eso nos ayuda la autorregulación) es qué es permitido en la universidad y qué no: si yo finalmente siendo profesor en una institución determinada puedo contratar con otra institución de educación superior, o si para hacerlo tengo que pedir permiso por lo menos y contar con el aval del jefe directo por escrito, o si definitivamente no es posible pedir dicho permiso, o bajo qué circunstancias se permite un trabajo con otras instituciones de educación superior que sea benéfica para la institución de origen.

Dra. María Andrea Trujillo: Sabemos que, en la mayoría de los casos, la labor de un profesor es de exclusividad con su institución. Sin embargo, vemos y es común a veces que los profesores dicten clases en otras universidades obteniendo beneficios económicos, y la universidad no tiene conocimiento de que eso está sucediendo. En este orden de ideas, tra-

tándose de un tema que conlleva un conflicto, lo que debemos preguntarnos es ¿cómo se eleva esa consulta? ¿Se hace explícito ese conflicto y cómo la institución actúa en consecuencia? Y a partir de allí se puede mirar si el ejercicio de esa actividad en otra institución va a traer algún beneficio para la institución con la que tiene contrato de exclusividad.

Dr. Francisco Prada: Con base a lo que se ha dicho, me gustaría retomar el tema de la materialidad. Justamente tenemos que mirar bien qué situaciones originan o propinan un daño a la organización. Por ejemplo, en torno al caso del profesor que dicta clase en muchas universidades, la pregunta es ¿hasta qué punto esa situación ocasiona un detrimento para la organización? Si bien se puede hablar del deber de lealtad (el que dictamina que solamente puede dictar clase en una sola institución), este puede no ser suficiente para afectar o condicionar un comportamiento y delimitar unas libertades que pueden llegar a beneficiar a ese profesor, sin ningún tipo de detrimento de la organización. En el marco de este tipo de situaciones, tenemos que mirar realmente cuál es el impacto que tiene el problema frente a la naturaleza de la organización.

Debemos tener en cuenta que, si bien el problema no es cuantitativamente inmediato para la universidad, sí puede traducirse en una menor dedicación del docente frente a lo que esta última paga por sus servicios, o por ejemplo en el uso de recursos de una Institución de Educación Superior en pro de otra. Por ello, es ahí donde se tiene que mirar realmente hacia dónde la institución afectada tiene que establecer su sistema de administración del conflicto de interés. De nuevo, el examen de materialidad del impacto es fundamental, y a partir de él se podrán mirar las medidas de administración adecuadas, que pueden ser diversas.

Dra. María Andrea Trujillo: Así es, ese ejemplo tiene muchos matices, por ejemplo, con el solo hecho de que dicten las mismas materias de los programas de la institución a la que pertenece en otras universidades, están compartiendo información, estructura curricular y sobre todo temas que no necesariamente son del todo libres, si tenemos en cuenta que cada universidad tiene su propio sello y/o procesos de gestión del conocimiento.

En todo caso lo importante es identificar la situación de conflicto y mirar cómo se gestiona, de tal forma que sea posible establecer un acuerdo entre todas las partes. En ese sentido, se debe mirar con qué tipo de programas se pueden llevar a cabo dichos acuerdos. Por ejemplo, si se trata de un programa de investigación en donde eso se pueda construir una coautoría entre universidades, o un proyecto de investigación conjunto en donde se fortalezcan las habilidades de dicho profesor, entre otras muchas posibilidades.

Participante 2: Muy buenas tardes. Qué buena reunión, qué buen taller. Particularmente mi interés por inscribirme en este taller es por una experiencia personal que se ha vivido en la Universidad Autónoma del Caribe. Mi nombre es Víctor Armenta, yo soy el presidente del Consejo Superior de la Universidad Autónoma, la cual es patrimonio de la región Caribe y está viviendo un proceso de recuperación y de fortalecimiento institucional en este momento. Esta reflexión nos hizo pensar mucho, e incluso el tema de conflictos de intereses casi que se volvió un punto en una reforma estatutaria que hizo la institución. En particular considero que este tema debe estar aterrizado en la reglamentación de las universidades e instituciones de educación superior. En la Autónoma hicimos un ejercicio, desde los estatutos que fueron ratificados por el Ministerio de Educación Nacional en marzo de este año, con el cual quisimos corregir una situación que se venía presentando en cuanto al vacío de la normatividad, que tiene que ver con algunos aspectos; el primero, el tema de conflicto de interés o el tema de la inhabilidad, incompatibilidades, que tiene unas implicaciones también distintas, como son las los requisitos, los presupuestos para aspirar a ciertos cargos directivos de la universidad, concretamente a los cargos de consejero o del Consejo Superior y los impedimentos como tal.

En este sentido, lo que se hizo en la Universidad en marzo de este año, fue una reforma estatutaria, incorporando un capítulo en donde se plantearon, además de las de tipo legal y constitucional, unas causales específicas aplicables para la Universidad. A partir de esos estatutos, que fueron ratificados por el Ministerio, luego, de manera coherente, apro-

bamos el Nuevo Código de Ética de Buen Gobierno de la Institución, y este tipo de reformas hizo que tuviéramos que hacer un retoque al reglamento interno de trabajo para crear un hilo conductor en el tema de la de incompatibilidades, inhabilidades y conflictos de intereses, el cual aterrizaba incluso hasta las áreas académicas, como ustedes ya lo han mencionado.

De este modo, nosotros vivimos un proceso de conflicto de intereses que se veía más que todo, de acuerdo a la tipología mencionada hace poco, de tipo comercial y de tipo financiero, en donde encontramos que algunos directivos tenían algún tipo de relación directa o indirecta, por ejemplo, con el tema de los proveedores de la institución, lo cual generó una situación delicada, que se corrigió a través de una reforma estatutaria, donde se establecieron específicamente ese tipo de conflictos de intereses que tienen los miembros del Consejo Superior dentro de los grados de parentesco que hemos mencionado aquí: cuarto grado de consanguinidad, segundo afinidad, primero civil, compañero o compañera permanente.

Quería hacer ese comentario, porque me parece que este tema debe aterrizar en la reglamentación de las instituciones de educación superior, de acuerdo a lo que lo que ha expresado el CESU en sus múltiples recomendaciones en materia de buen gobierno. En este orden de ideas, básicamente reforzamos el tema de conflictos de interés, en relación con los proveedores, con el aspecto contractual de la universidad y también con lo que tiene que ver con la docencia ¿esto último en qué sentido? En que encontramos a veces unos conflictos, sobre todo en los investigadores, los cuales no eran muy claros de manejar desde el punto de vista contractual o del punto de vista del vínculo que tenían, las áreas de docencia e investigación. Al respecto encontramos que tenían unos productos (libros, capítulos de libro, artículos, etc.) que tributan a otras universidades, aun cuando tienen un vínculo laboral con nuestra institución. Por tanto, ese tipo de situaciones que nos parecían irregulares, las hemos venido corrigiendo, de tal forma que nos hemos visto en la obli-

gación incluso de cambiar el régimen y las condiciones de contratación de la Institución.

Dr. Alexander Guzmán: El problema que veo es que cuando se empiezan a identificar estas particularidades en las instituciones de educación superior, no se pueden entrar a plantear acciones correctivas a los casos puntuales. Seguramente en esa transformación que están haciendo ustedes en la que han tenido que cambiar la forma de contratación, las condiciones, etcétera, se comenzaran a hacer explícitas las posibilidades de que existan los conflictos, así como las diferentes alternativas de gestionarlos y los respectivos canales de denuncia, porque a veces la persona está actuando a favor de sí mismo o de un tercero y en contra de los intereses de la institución, pero no se siente en conflicto de interés, por una u otra razón. Este último punto es muy importante porque debe haber un control o mecanismo de denuncia dentro de la misma institución para que otros también tengan la obligación de denunciar comportamientos irregulares.

Por ejemplo, nosotros en el CESA, tenemos un sistema ético con el cual pueden presentarse denuncias anónimas. Si usted ve algo que no le parece, lo mete en el canal ético de denuncias y el canal se encarga de estudiar lo que se está denunciando, lo cual, por supuesto incluye unas instancias de investigaciones y de reporte, dependiendo de la gravedad del conflicto que se identifica. Sin embargo, una buena pregunta a este punto es: ¿cómo finalmente la institución se prepara para que los conflictos no vuelvan a pasar?

Como parte de una investigación en curso, por ejemplo, tenemos 189 conflictos reseñados en Prensa Nacional de instituciones de Educación Superior Nacionales con problemas de conflictos de interés, así como 75 noticias de prensa internacional con conflictos de interés de universidades, y por eso la pregunta es: ¿qué vamos a hacer ante la existencia y la convivencia con el conflicto en todas las instituciones? Por eso necesitamos prácticas de buen gobierno que nos permitan anticiparlos, analizarlos en un mayor nivel de complejidad eso sí, para que cuando una persona común entre en el dilema de si se favorece a ella misma o

a un tercero relacionado, tenga elementos de juicio, o por lo menos la institución tenga como defenderse de la persona auto interesada.

Dra. María Andrea Trujillo: Exacto, en la medida en que se formalizan todas estas prácticas de buen gobierno, se diluye un poco la discrecionalidad de la persona al tomar esas decisiones. Sin duda en la Autónoma del Caribe, tienen un mapeo de lo que pasó y de lo que quiere la universidad como institución para que no vuelva a suceder, pero esto último solo se podrá lograr de manera más profunda en la medida en que se haga más consiente de qué falló, por dónde está la grieta y qué herramientas deberemos tener desde el punto de vista de gobierno para poder hacer una buena administración de esos conflictos de interés, porque la idea es, al final de cuentas mirar cómo reconciliarlos a favor de la institución. Eliminarlos sería como eliminar a la raza humana del mundo, y no se trata de eso porque el ser humano potencialmente entra en conflicto de manera recurrente.

Dr. Francisco Prada: Ciertamente es muy importante el canal de denuncias y que así mismo el Consejo Directivo se ocupe de mirar cuál es la realidad para establecer cuál es el ambiente ético de la organización, de tal manera que se originen las medidas necesarias para que haya una seguridad psicológica. Sin embargo, un tema que también hay que tener en cuenta es que muchas de las instituciones de educación superior son creadas o vislumbradas para fines políticos, lo cual evidencia riesgos evidentes desde el punto de vista de la vocación o el servicio que tiene la institución. Por ejemplo, se puede hablar al respecto de ese gran dilema entre el poder ejercer la libertad de cátedra y la doctrina de una universidad que deviene en una plataforma para la gestión de un político (lo cual puede llevar al total detrimento precisamente de la función educativa que tienen este tipo de organizaciones).

Dra. María Andrea Trujillo: A manera de recapitulación, algunos conflictos de interés que se han mencionado hasta ahora son: profesores, sus investigaciones, y el relacionamiento con otras universidades; la creación de programas para atender a un grupo de interés en particular; la asignación de la labor docente por parte de quienes llevan esa labor;

el tema político que permea la universidad y sus grupos de interés; y la relación con proveedores, con transacciones comerciales, que obviamente derivan en beneficios financieros, económicos.

Participante 3: Hola, buenas tardes, yo soy Carlos Lopera del Observatorio de la Universidad Colombiana. Si conocen y han podido leer el portal, seguramente van a encontrar muchos conflictos de interés en la universidad colombiana.

Curiosamente uno encuentra que, si se quisiera buscar una solución, no sería posible encontrar una respuesta total en el sentido de que sería tratar de regular la conducta de toda agrupación humana, lo cual es imposible. No sería un decálogo de 10, sino de 1000, o más. El punto es que la situación depende de cómo se ve a la universidad, si como una institución política, legal y/o ética. Si ciertamente la universidad, en su génesis, es una institución totalmente ética, el problema no es cómo se regula, porque si nos vamos a eso, la diferencia abismal de conflicto entre la universidad pública y privada es permanente. Nada más ayer, por ejemplo, a raíz de una sentencia de la Corte Constitucional, en la Universidad Sur colombiana, dejó de ser un conflicto de interés el hecho de que un miembro de un Consejo Superior pudiera votar en la elección rectoral, por un rector que ayudó a que esta persona se convirtiera en miembro de ese Consejo Superior, porque a la luz de la Corte Constitucional, ambos son servidores públicos y ya estaban elegidos como docentes de la Universidad (por tanto ahí no habría conflicto de interés).

Desde ese punto de vista, el planteamiento es si se trata de algo legal o no. Con respecto al debate de si las instituciones universitarias son políticas o no, cualquier profesor podría responder afirmativamente, porque por naturaleza el debate político se da en las aulas, y por tanto ahí difícilmente nos vamos a poner de acuerdo, así como en el hecho de que también existan intereses en lucrarse, y no pienso que se trate de algo bueno o malo, pero claro, hay que tener en cuenta que la misma ley es perversa al respecto. En Colombia se dice explícitamente que las instituciones de educación superior son sin ánimo de lucro. Pero quien quiera crear una institución de educación superior tiene que depositar

una fiducia de por lo menos mil millones de pesos para poder crear su institución. Y por tanto ¿de qué manera va a creer uno que milagrosamente esa persona va a donar ese dinero y no se va a querer lucrar? Desde este punto de vista, teniendo en cuenta que la universidad por excelencia es una comunidad ética, considero que se deben enseñar los principios esenciales de la actuación humana y no las normas esenciales, no los catálogos, los manuales y los reglamentos, porque en sí nunca los vamos a terminar. Yo sé que hay que buscar una salida legal y administrativa, pero antes de eso hay que buscar una salida fundamentada en los principios de convivencia de las universidades. Muchas gracias.

Dr. Alexander Guzmán: Carlos pasan varias cosas. Lo primero es que estamos de acuerdo en que definitivamente uno quisiera empoderar a las personas y llenarlas de esa convicción, de esos valores y principios bajo los cuales uno espera que el individuo se comporte, basados en un marco de principios y valores éticos, es decir que lográramos que el actuar del individuo estuviera encaminado a trabajar por el bienestar común y no por un interés en particular. Sin embargo, lo que hemos aprendido de investigaciones y demás, es que como instituciones la mezcla entre ambas polaridades (ley y ética) funciona. Se puede incentivar esa cultura que viene desde arriba, desde los portadores de cultura, desde el comportamiento coherente de los líderes en orden de qué uno finalmente vea que la misma institución desde la alta dirección es coherente con un actuar ético y responsable, y al mismo tiempo orientar prácticas de gobierno corporativo, que de alguna manera ayuden a orientar al individuo dentro de la organización, para logar esa cultura que tanto anhelamos.

En este sentido nos podemos preguntar al respecto: ¿la ética se escribe o se vive? ¿Deberíamos tener un código ético? ¿No? ¿Y para qué, si la ética la vivimos en el día a día? Ciertamente son preguntas que pueden llegar a ser hasta filosóficas. Pero qué bueno hacer explícito en un código de ética lo que la institución espera de sus colaboradores para empezar a llenar vacíos, porque lo que es apropiado para mí como persona, puede no ser apropiado para el otro. Lo que quiero decir es que de alguna manera tendríamos que hacer explícito lo que la institución

espera. Una persona podría poder decir, por ejemplo, que, si fuera rector, le interesaría el debate político, pero no el adoctrinamiento político y en ese sentido las preguntas serian: ¿cómo finalmente los órganos de dirección se encargan de que exista uno, sin que se presente el otro? o ¿cómo finalmente se configuran las prácticas para que el debate, que es propio de la Academia, se dé, pero que no se trate un adoctrinamiento como tal? En este sentido, sentimos que de alguna manera las instituciones sí nos tenemos que ayudar. Esto que acabo de mencionar es parte del Código de Ética Institucional del CESA, que estuvimos construyendo con el Consejo Directivo de nuestra institución durante año y medio en muchos debates.

Dr. Francisco Prada: Ciertamente el ser, es distinto muchas veces del deber ser, y esto ha llevado precisamente a que el sector sea supervisado y/o regulado. En el marco de esto, diría que hay un punto de vista que se nos pierde y que es muy importante, que ha cambiado recientemente, tanto en instituciones educativas como en general en las instituciones a nivel global, es el de las expectativas de los grupos de interés. Por ejemplo, a mí me pueden decir que la universidad tiene precisamente en su naturaleza el ser ética. Claro, por supuesto, los valores se viven y la ética se ha de vivir con esas prácticas que llamamos desde el gobierno corporativo, que nos administran todo tipo de riesgos en torno a la gestión corporativa. Sin embargo, la pregunta es ¿qué es lo que esperan los grupos de interés? Es decir, más allá del debate filosófico tenemos que preguntarnos ¿qué esperan los alumnos? ¿Qué espera el Estado? ¿Qué espera en general la sociedad y todos los grupos de interés que rodean la compañía, la organización o la universidad?

En general, de una u otra manera, casi todos ellos esperan que existan unas medidas y un sistema de administración de estos riesgos, porque de una u otra forma la historia y la realidad nos ha mostrado que son muchísimas situaciones que demuestran su necesidad. Luego la respuesta no es necesariamente fácil, pero no puede ser obviar los procesos de regulación o catalogación, porque de una u otra manera la misma exis-

tencia de la función que representa la universidad involucra estar atada a esas expectativas de los grupos de interés.

Dra. María Andrea Trujillo: Como Francisco lo mencionó, independientemente del tipo de conflicto, si es potencial o real, esporádico o permanente, al final se trata de un conflicto y se debe gestionar. No se trata entonces de que uno sea de mayor o menor categoría, no, todos son conflictos. Ahora, ¿cuáles son los procedimientos adecuados para la gestión del conflicto de interés? En primera instancia, para los miembros del consejo directivo (u órgano equivalente) y de la alta dirección se recomienda, en términos generales, suspender toda actuación e intervención directa o indirecta en las actividades relacionadas con la situación que generó el eventual conflicto de interés, así como informar, una vez se tenga conocimiento del conflicto a la Rectoría y al Consejo Directivo, adjuntando la información necesaria que permita establecer la existencia o no del conflicto.

En el caso de los colaboradores también se sugiere suspender toda actuación directa o indirecta en esa actividad que está generando el conflicto, pero a diferencia de los actores ya mencionados, deben informar, una vez tengan conocimiento del conflicto, a sus dos superiores inmediatos, adjuntando la información necesaria que permita establecer la existencia o no del mismo. Anotación importante: en el caso de que el colaborador no sea miembro de la Alta Dirección, pero reporte al Rector y no tenga la condición de administrador (representante legal suplente), deberá informar de la situación a la Rectoría y a la Secretaria General, adjunto de igual forma la información necesaria que permita establecer la existencia o no del conflicto.

Participante 5: Mi nombre es Pilar Gómez, trabajo en la Fundación Universitaria del Área Andina y en específico lidero el área de control interno de toda la Institución. Con base en lo que hemos hablado, en la Universidad tenemos implementado nuestro código de ética, así mismo tenemos un comité de ética, y adicional a ello, tenemos un código de buen gobierno que nos permite medir todos los temas de corrupción con sus respectivas matrices de riesgos.

No obstante, lo que quiero compartir es que los riesgos siempre van a estar latentes. La idea es, uno poderlos minimizar para que si se llegan a materializar, el impacto sea menor. Si bien la Universidad tiene también una cultura ética, que es donde queremos reflejar el comportamiento adecuado de todos los grupos de interés de la Universidad como tal, siempre van a estar los temas de relaciones personales que, en mi opinión, es donde empiezan los conflictos de interés, que pueden posteriormente conducir a la venta de bases de datos a cualquier organización (no solamente una institución de educación superior como tal), de notas y de diplomas.

De igual forma, también conviene mencionar que podemos tener todos los canales, pero puede pasar que en efecto de una auditoría, se puedan encontrar algunas oportunidades de mejora que no han llegado a los canales que pidió la Institución (correo electrónico o la línea específica de 018000 que aplique), siendo todo esto algo detectable durante un proceso de control interno.

En este sentido considero que las áreas de control interno constituyen un insumo muy importante porque ayudan a mejorar todo este tema de conflictos de interés o corrupción que se puedan presentar.

Dr. Alexander Guzmán: Al respecto, en el artículo que hicimos, sobre una revisión propositiva de la política pública para el mejoramiento del gobierno en las instituciones de educación superior, es posible hallar información sobre el hecho de que debemos entender que, en una visión de buen gobierno, por lo menos hay dos temas fundamentales: 1. Transparencia y revelación de información; y 2. La arquitectura de control, donde el control interno y los procesos de auditoría son fundamentales. No entendemos como hay universidades que pueden tener un número muy importante de estudiantes y continuar con el mismo revisor fiscal (persona natural) desde hace diez o veinte años. Nos falta ponerle la lupa a los temas de arquitectura de control, que comienza por ese control interno que nos ayuda a verificar procesos, a mirar en dónde pueden estar las fallas, y a identificar oportunidades de mejora para la institución desde lo preventivo.

Justamente en orden de encontrar las grietas que se pueden presentar, la auditoría interna nos da buenos índices de donde se materializan los problemas, de tal forma que podamos devolvernos a la etapa de revisar los procesos y fortalecerlos para minimizar la materialización de los riesgos. Sin embargo, nos falta trabajar con un enfoque más extendido, dejar de mirar tanto los consejos y ampliar las reflexiones del sector a otras áreas. Precisamente dentro de la arquitectura de control está todo el Consejo Directivo o el Consejo Superior Universitario, en este orden de ideas debe garantizar una buena arquitectura de control y dentro de eso se encuentra lo que estamos discutiendo aquí.

1.2.3.
Taller 3

Evaluación de las Unidades Académicas (Facultades) desde el enfoque de la gobernanza- CBC *Assessment Tool*

Este espacio estuvo liderado por la Dra. Diana Lago y el Dr. Boris Johnson de la Universidad de Cartagena, así como por el Dr. Walter Allen, la Dra. Azeb Tadesse y la Dra. Kiana Billot-Vasquez de la Universidad de California en Los Angeles—UCLA.

Dra. Diana Lago: Muy buenas tardes. Un agradecimiento de la Universidad de Cartagena a los organizadores de este importante encuentro de gobierno institucional en la educación superior. La Universidad de Cartagena y la Universidad de California se complacen en poder compartir con ustedes algunos avances de resultados de nuestra experiencia en la evaluación de las unidades académicas o facultades, desde el enfoque de la gobernanza. Nos hemos aproximado a esta temática desde la tesis doctoral de la Dra. Patricia Martínez (codirigida con el doctor Walter Allen de la Universidad de California), donde se pueden apreciar tanto los requerimientos como las oportunidades de este enfoque para nuestras universidades; al respecto, la tesis versó sobre las diferentes universidades que constituyen el sistema universitario del Caribe colombiano, desestimando de esta forma el enfoque particular en una unidad

académica –la misma está a disposición en repositorio de doctorado en la Universidad de Cartagena–.

La Universidad de Cartagena, desde su misión se encuentra abierta a este tipo de oportunidades, y a pesar de haber sido creada el 6 de octubre de 1827, y de estar muy próxima al segundo centenario, en su dinámica apuesta por la educación para la transformación social. Por su parte desde su visión, la Universidad de Cartagena apuesta a 2027 estar consolidada como una universidad de posgrado donde se brinde preeminencia a la formación, la investigación y la extensión en pos de lograr un beneficio a la comunidad, teniendo en cuenta por supuesto los cambios acelerados del mundo en la actualidad. Estas condiciones con el enfoque de gobernanza requerían de una universidad que esté abierta a una construcción permanente de una cultura de calidad, a la que los nuevos paradigmas, la sociedad y el entorno territorial le den la pertinencia que requieren sus acciones y que impacten sus desarrollos.

Ahora bien, la Universidad hoy día está conformada con una estructura flexible, compuesta por seis vicerrectorías, tres centros tutoriales (enfocados al tema de la responsabilidad con el territorio) y 13 facultades. De estas últimas, el convenio con la Universidad de California se hizo en la Facultad de Ciencias ¿por qué? Principalmente por la voluntad de participar en una puesta anticipatoria en una acreditación de facultades, que desde la gobernanza esté orientada a la calidad institucional. Cuando nosotros iniciamos, las facultades correspondían a un solo programa, lo cual, por supuesto no permitía este enfoque de gobernanza, a diferencia de hoy día, que están compuestas por varios programas de pregrado y posgrado, en el marco del enriquecimiento propio de un campo de conocimiento desde diferentes aristas.

La Universidad de Cartagena, en su cultura de calidad, tiene evidencias que le permiten también continuar ese compromiso con el desarrollo de universidad de alta calidad; tiene acreditados en su oferta académica 16 programas de pregrado y dos de posgrados. Un elemento de distinción en este proceso es que la Universidad además de tener 15 programas acreditados con el Consejo Nacional de Acreditación, tiene

uno con Arcusur, tres con ABET, y además se encuentra en el proceso de reconocimiento de la alta calidad con la UDUAL, por lo cual se puede decir que este enfoque de gobernanza demuestra que la institución no está centrada en un sistema de calidad cerrado. En este sentido, se trata más bien de una universidad cuya cultura de calidad, se está construyendo desde diferentes miradas y es así como la internacionalización y los diferentes estándares y miradas externas nos ayudan a fortalecerla y le dan ese carácter de flexibilidad o ese enfoque de gobernanza que le permiten avanzar y transformarse. Así mismo, tiene 21 programas y 12 posgrados acreditables, lo cual significa que está en una dinámica permanente de autoevaluación, de autorregulación y de acreditación de sus diferentes programas.

La investigación, tal como lo dice su misión y su visión, es el eje, el cual cada día fortalece más desde 100 grupos de investigación, con profesores reconocidos como investigadores por Minciencias: eméritos, profesores seniors, asociados y un gran número de juniors que están garantizando la escala de fortalecimiento en las diferentes categorías del quehacer investigativo. Por supuesto esto va de la mano con el número de doctorados y maestrías que tiene en su oferta académica: hoy día son nueve los doctorados, con un alto porcentaje de profesores titulados como doctores y reconocidos por Minciencia como investigadores. Precisamente estas condiciones fueron las que animaron un acercamiento con la Universidad de California (para iniciar con la Facultad de Ciencias) que permitiera ir construyendo unas buenas prácticas de gobernanza desde una facultad, y desde allí potenciar la cultura de calidad institucional, en el marco de la estrategia de articular por campos de conocimiento las unidades académicas, para de esta manera lograr todas unas condiciones integrales que den cuenta de una pertinencia y de una cultura de la calidad que cada día está más cerca de la excelencia, pero que también se transforma constantemente.

Dr. Boris Johnson: Primero que todo quisiera presentarme, mi nombre es Boris Johnson, soy decano de la Facultad de Ciencias Exactas y Natural de la Universidad de Cartagena. En lo que sigue quisiera explicar qué

es la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Cartagena, y por qué estamos interesados en trabajar en el proyecto con la Universidad de California. Conviene empezar señalando que antes de 1993 en la Universidad de Cartagena, no había nada de facultad, ni programas de ciencias de ningún tipo. El ICFES había formulado una inquietud en un foro en Barranquilla en la que planteaban ¿por qué existía el bajo nivel en las pruebas del mismo que venían desempeñando todos los estudiantes de la Costa Atlántica?, por lo que se planteó, que una de las formas de subsanar el problema podía ser abrir algunos programas en ciencia. Esto permitiría formar personas en diferentes áreas, que a su vez se podían usar para la enseñanza y para la investigación.

Por supuesto a la Universidad de Cartagena le interesó el proyecto y debido a ello creó los programas de matemáticas y de química, creados por la facultad de Ingeniería y el programa de Ciencias Farmacéuticas respectivamente. Hoy en día el programa de Matemáticas no solamente es un programa consolidado, sino que además tiene una acreditación nacional que ha renovado y se encuentra en el proceso de acreditación internacional. Ahora bien, en 1994, se creó el programa de Química, dentro de la Facultad de Química y Farmacia –por supuesto antes se contaba con el programa de Química Farmacéutica–. Obviamente esto cayó muy bien, porque casi que la mitad de los cursos que tenían que ver el programa de química eran iguales o similares a lo que veía Química Farmacéutica, y prácticamente se diferenciaban en los últimos semestres. Cabe añadir, además, que Química, al igual que Matemáticas, es un programa acreditado y se encuentra en proceso de renovación de la acreditación.

Ya con los programas de química y el programa de matemáticas, la Universidad le quiso apostar en 1907 a crear una Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, debido al éxito que habían tenido estos dos programas en la Universidad. Esta se crea mediante el Acuerdo 08 del 2007, durante la rectoría de Germán Sierra Anaya. Sin embargo, para consolidar la formación de la Facultad de Ciencias Naturales se tuvo que unir el programa de Química con el de Matemáticas. Cabe tener en cuenta

que la mayoría de las personas que tenían maestrías y doctorados se encontraban en las áreas de Química y Matemáticas, y en este sentido, al contar con personas tan bien formadas, se empezó a dinamizar el desarrollo de esta facultad. Tanto así que en el 2010 inmediatamente se creó el programa de Biología, el cual ya tiene 11 años aproximadamente y se encuentra muy bien posicionado dentro de la región.

Posteriormente, el año siguiente se ha de crear un programa tecnológico porque queríamos apoyar los procesos metrológicos que se estaban originando en el país y, por tanto, de común acuerdo con el sector privado y de la industria, montamos las siguientes carreras: técnica profesional en Procesos Metrológicos y tecnología en Metrología Industrial; ambos muy exitosos para la Facultad de Ciencias.

En este orden de ideas, el hecho de que la Facultad de Ciencias cuente con la mayor masa crítica profesores con doctorado, le ha impreso un dinamismo muy grande, tanto así que la Facultad no solamente cuenta ya con programas de pregrado, sino también con maestrías en Química, en Matemática, en Ciencia Física, y en este momento estamos desarrollando el programa de maestría en Biología. Así mismo, tenemos doctorados también en ciencias que básicamente integran a Matemáticas y Química, y pronto también a Biología. Además, también tenemos especializaciones en Matemáticas Avanzada y Física Computacional, las cuales apalancan la entrada a la maestría, y la maestría también apalanca la entrada al doctorado.

Ahora bien, la estructura de la Facultad de Ciencias era muy sencilla, más hoy en día, por el crecimiento vertiginoso que ha tenido en sus 14 años de creación depende del Consejo de Facultad, compuesto por la Decanatura, la Vicedecanatura, el jefe del Departamento Académico y las Direcciones de los Programas. Así mismo, se encuentra el departamento de posgrado, que es el encargado de coordinar todos los programas de posgrado. Un programa en particular, por ejemplo, química, tiene su director y además tiene un departamento de química, en el que se encuentran el jefe de laboratorio y el jefe académico, que es la per-

sona que se encarga de realizar todas las matrículas y estar en contacto permanente con su equipo.

A nivel de investigación, la Facultad de Ciencias realmente ha tenido un desempeño bastante grande. La Universidad de Cartagena, según la convocatoria Colciencias de 2018, realmente tiene 11 grupos en A1, 16 en A, 25 en B, 41 en C y reconocidos 4 para un total de 97. De esos grupos, la Facultad tiene 3 en A, 3 en B y 10 en C. En materia de grupos de investigación, Química tiene nueve, física dos, matemáticas dos, biología cinco y metrología tiene uno, para un total de 19, de los cuales 18 son los que están categorizados. En este sentido lo que ha permitido a esta facultad tener en tan poco tiempo tantos grupos de investigación es el dinamismo que ha aplicado la alta formación académica que tiene como soporte. También es de notar que los profesores de la Facultad están caracterizados de la siguiente manera por Minciencias: seis seniors, cuatro asociados, siete juniors y los demás no están categorizados.

En el área de Ciencias Químicas, si nosotros quisiéramos compararnos, por ejemplo, con la Región Caribe, vemos que la Universidad a nivel investigación tiene un liderazgo bastante grande. A nivel de senior, de los nueve investigadores que tiene la región Caribe, la Universidad tiene más del 50 %, es decir, el 55 %. A nivel de asociados tiene tres de los 20 de la Región, y a nivel junior, nuestros investigadores abarcan 17.1 % de la misma.

Por otra parte, una inquietud que siempre hemos tenido en esta facultad es cómo hacemos para hacerla crecer, teniendo en cuenta la falta de presupuesto para la construcción de laboratorios y la contratación de profesores con posgrado. En este sentido, los procesos de acreditación tanto nacionales como internacionales, son los que nos muestran qué nos está faltando para ser mejores. Cada uno de los programas nos hemos movido para tratar de meternos en los procesos de acreditación: primero en los de acreditación nacional y ahora estamos metidos en un proceso de acreditación internacional.

En síntesis, a pesar de tratarse de procesos realmente largos y tediosos por la cantidad de documentos que se tienen que manejar, son muy interesantes porque se constituyen en una guía precisa de qué es lo que se necesita. En el marco de lo anterior pensamos que no solamente es bueno acreditar los programas, sino también la facultad, en orden de sentar unas bases sólidas para que las personas que nos reemplacen continúen con el trabajo. Por eso fue la intención de consultar primero con la Dra. Diana Lago y la Dra. Patricia Martínez, quienes tenían un contacto con la Universidad de California, y más específicamente con el doctor Walter Allen. y Kiara Billot, ellos nos orientaron para que pudiéramos conocer mejor cuales eran nuestras debilidades, en orden de que pudiéramos ir al rector y mostrarle los aspectos en los que tenemos que mejorar, sin la necesidad de realizar gastos inmensos. A continuación, precisamente el Dr. Allen nos va a hablar un poco más de este modelo, del cual ahora mismo tenemos resultados preliminares en la Universidad de Cartagena.

Dr. Walter Allen: Buenas tardes. Estoy muy contento de unirme a ustedes para esta colaboración con la Universidad de Cartagena. Soy el profesor Walter Allen de la Universidad de California Los Ángeles (UCLA), y también trabajo para el *Capacity Building Center* (CBC) de la misma institución. Diré unas palabras sobre nuestra institución y luego mis colegas se unirán y les darán más detalles sobre el centro y nuestra grata colaboración con la Universidad de Cartagena.

En primer lugar, la UCLA fue fundada en 1919. Acabamos de superar nuestro centenario y somos una universidad de investigación de primer nivel que está clasificada entre las 20 mejores universidades del mundo y la segunda entre las universidades públicas de Estados Unidos. Nuestra dotación es de 5 000 millones de dólares y tenemos un presupuesto operativo de 7 500 millones. Sólo el año pasado conseguimos 1 000 millones de dólares en subvenciones y contratos competitivos, y estamos deseando asociarnos con la Universidad de Cartagena para aumentar esa cifra de subvenciones y contratos de investigación que hemos conseguido.

El centro está ubicado en la Escuela de Educación y Estudios de la Información de la UCLA, que fue recientemente clasificada como número uno, pero justo este año, nuestra clasificación fue recalibrada al número dos de la nación. Muy pronto recuperaremos el puesto número uno, pero por ahora, somos el número dos. En la Escuela albergamos varios centros de investigación importantes y de gran prestigio, como son el *National Center for Research on Evaluation, Standards and Student Testing*, el *Higher Education Research Institute* y el *Center for International and Development Education.*

El CBC es un equipo de académicos, profesionales y políticos comprometidos con el apoyo a las organizaciones que promueven la innovación con sensibilidad cultural y el avance de las soluciones locales a los problemas locales. Colaboramos con nuestros socios para desarrollar los recursos humanos necesarios para mejorar el bien común, y hacemos hincapié en los procesos participativos y en las inversiones específicas que contribuyen al desarrollo y la sostenibilidad de las instituciones, las comunidades y las naciones. Ahora mi colega, Kiana, les hablará un poco más sobre el CBC.

Dra. Kiana Billot-Vasquez: Gracias profesor Allen. Hola a todos. Ahora voy a repasar brevemente la evaluación conocida como *Capacity Assessment Platform* (CAP) o plataforma de evaluación de capacidades: principalmente se trata de un instrumento de diagnóstico que se realiza a través de un proceso constructivo para evaluar las operaciones académicas, administrativas y de servicios de las instituciones educativas. La plataforma a nivel estructural está compuesta de la siguiente manera: 1. Objetivo: desarrollo de las capacidades basada en datos para mejorar las instrucciones mediante el (re)despliegue informado de los recursos existentes; 2. Diagnóstico: revisión de la alineación de las clases de operaciones mencionadas previamente; 3. Personalizado: basado en el contexto y las prioridades locales con puntos de referencia definidos por la institución; y 4. Metodología: métodos mixtos para un análisis matizado y para informar la práctica y la política.

Las tres fases principales de la CAP son: 1. Encuesta en línea: evaluación digital que mide la efectividad usando variables en 19 dimensiones en cuatro áreas claves; 2. Entrevistas y Grupos Focales: realizadas a los grupos de interés internos y externos, como el profesorado, el personal, los estudiantes y los empleadores, para contextualizar las respuestas de la anterior encuesta; y 3. Reporte Final: informe basado en encuesta, entrevistas y grupos focales, así como en la puntuación de la encuesta en línea, obteniendo recomendaciones en torno a la implementación de mejoras.

Ahora voy a repasar las cuatro secciones de la encuesta en línea: primero se encuentra una sección de datos institucionales donde se crea un índice de características institucionales, y donde así mismo se ensamblan datos e información en la unidad de nivel de análisis. Cubre las siguientes áreas: cuerpo estudiantil (pregrado y posgrado), facultad y personal de dirección; otra sección es la de operaciones y estrategia que se traduce en una oportunidad para explorar los procesos de la unidad de apoyo administrativo y académico, al cubrir estas áreas: estructura institucional, planificación estratégica, acreditación, investigación, gestión de instalaciones y contrataciones; siguiendo un orden, está la sección de instrucciones donde se genera una amplia visión general a nivel académico dentro de la unidad de análisis. La misma cubre las siguientes áreas: programas de grado y currículo, disponibilidad de la facultad de enseñanza y adecuación de los recursos didácticos; finalmente se encuentra la sección de servicios estudiantiles, que examina los servicios que apoyan la finalización académica y la preparación profesional, cubriendo las áreas: tasas de finalización de estudios, servicios de preparación profesional y pasantías, consejería de carrera, empleabilidad y participación de los antiguos alumnos. Ahora mi colega Azeb, va a hablar un poco sobre los resultados del CAP.

Dra. Azeb Tadesse: Gracias Kiana y Profesor Allen. Lo que vamos a hacer en la primera parte de la presentación es mostrar los resultados preliminares de la evaluación que hemos hecho con la Universidad de Cartagena. El decano Boris y la profesora Diana, pudieron completar la en-

cuesta en línea y con base en ello queríamos repasar algunos resultados preliminares que obtuvimos. Ahora, esto es sólo el primer paso. Como ha indicado Kiana, luego seguirá la entrevista y el análisis completo.

Dada la importancia de la acreditación, especialmente la del Consejo de Acreditación de Ingeniería y Tecnología, que es la acreditación ABET (por sus siglas en inglés), la cual es muy importante para la mayoría de los programas relacionados, queríamos empezar con una visión general enfocada a dónde están las responsabilidades en cuanto a la gestión de los programas académicos y los cursos, las evaluaciones y las promociones de los instructores. Algunas de las preguntas de entrada en nuestra sección de currículo son: ¿a qué nivel se diseñan los programas académicos, se determina y revisa la oferta, y qué es único?

Como los resultados en torno a la calidad de los cursos indican que en la Universidad de Cartagena la misma escuela, es la que hace una supervisión directa, aparecen algunas preguntas subsecuentes dentro de esta sección sobre la proporción de instructores, la calificación de los instructores y cómo se reemplazan las ausencias de los mismos. Así que el hecho de que la escuela sea el supervisor directo para estos programas (principal resultado preliminar), nos da una orientación para, mirar en la segunda parte del modelo, cómo integrar mejor la supervisión de la escuela con algunos de los cambios más requeridos por la acreditación que se va a realizar. Una de las cosas de la acreditación ABET, es que está promoviendo mejores prácticas e implica directamente la autoevaluación de la facultad, el personal y los procesos de mejora continua de la calidad. Así que, lo que queremos hacer es asegurarnos de que podemos integrar algunos de estos requisitos, en cualquier cambio o avance en términos de cómo se supervisan, diseñan y evalúan los programas dentro de la escuela y la institución.

En el mismo ámbito, uno de los primeros resultados, después de examinar la composición del profesorado, descubrimos que hay un cuerpo docente a tiempo completo de aproximadamente el 39 % y un profesorado a tiempo parcial de aproximadamente el 61 %. Y eso plantea la necesidad de un mayor porcentaje de profesores a tiempo completo

para contribuir a mejorar los programas, porque los profesores a tiempo completo tienen otras responsabilidades además de la enseñanza, como la investigación, la orientación de los estudiantes y los servicios universitarios. Así que parte de nuestra conversación va a girar en torno a cómo enfocar el cambio de estas cifras, para que haya más profesorado a tiempo completo. Y eso va a ser parte de lo que vamos a conversar, pues en las entrevistas, este será nuestro puesto de guía.

Otro aspecto que se desprende de la encuesta, es el desajuste en términos de profesorado femenino y masculino en el área de profesores a tiempo completo, aunque también es cierto que, en la facultad a tiempo parcial, hay un mayor número de mujeres que hombres. Así que haremos entrevistas para profundizar en algunas de las razones y causas. Y será parte de la recomendación en términos de cómo comenzar el proceso para abordar esto. Sin embargo, una de las cosas excelentes que encontramos, es el nivel de maestrías y doctorados que tienen a tiempo completo. Se trata, pues, de un cuerpo docente muy bien cualificado. Y estamos estudiando cómo aumentarlo y cómo añadirle diversidad.

Uno de los componentes más importantes para cualquier proceso de acreditación, especialmente si se trata de las ABET y otros procesos de acreditación internacional, es el nivel de empleo de los estudiantes y el nivel de compromiso de los ex alumnos. Así que hemos recogido rápidamente de la encuesta algunas de las respuestas y hemos debatido sobre algunas de las áreas. En cuanto a la preparación para la carrera, la Universidad de Cartagena ya cuenta con una oficina de orientación profesional. Así que lo que realmente estábamos buscando, es qué componentes son necesarios para crear una conexión entre los graduados y la industria dentro de los sistemas existentes. Y una de las cosas que todos sabemos, es que el profesorado se involucra con los estudiantes. Siempre les ayudan con los currículos y los colocan en prácticas. Así que lo que nos gustaría considerar, a nivel de recomendaciones es la estructuración de estos compromisos. El departamento de orientación profesional puede ofrecer un apoyo más estructurado para los currículos, ya que, en la actualidad, sólo participan los profesores y los servicios de

prácticas estructurados. Para cualquier campo profesional, como la ingeniería, este es un requisito clave en términos de aprendizaje, ya que, como se sabe, el conocimiento del siglo XXI no consiste sólo en sentarse en el aula y aprender la teoría. En realidad, hay que tener una experiencia práctica y vivencial que forme parte del aprendizaje.

De hecho, muchas oficinas de acreditación están analizando hasta qué punto las universidades y los programas han considerado que esto es parte del aprendizaje. Sin embargo, creo que algo que siempre olvidamos es que los empleadores, que son la industria, están justo ahí, fuera de los muros de la universidad, para participar en la mejora de nuestros servicios profesionales. El viejo modelo de la universidad y la industria ha sido el de las universidades por un lado y las industrias por el otro, con un gran muro en el medio. Al respecto cuando hacemos esta evaluación, pensamos en las mejores prácticas de otros socios diferentes con los que hemos trabajado en el pasado, y justamente hay algunos buenos ejemplos de cómo hacer esto y de cómo no hacerlo.

Por ejemplo, una universidad con la que trabajamos lleva muchos años, cerca de 70 u 80, y no consulta a la industria local; nunca se ha reunido con la industria local, ni siquiera con la Cámara de Comercio. Y los empresarios, los llamamos empresarios en general, son muy conscientes de que su opinión no es necesaria. Así que los propios empleadores se han unido para crear un programa de formación para los graduados de esta institución, porque saben que no están preparados para estar en el campo. Y en la medida de lo posible, intentan no contratar a graduados de esa Universidad, así que este es un mal ejemplo que ilustra cómo se mantiene el muro que comenté hace poco en estos tiempos.

Por otra parte, hay otra institución (que se encuentra en economías en desarrollo, por lo que sus soluciones y sus mejores prácticas se pueden ampliar) ha mantenido un compromiso muy estrecho con los empleadores, en términos del nuevo modelo en el que sus profesores desempeñan algún tipo de papel en la industria, ya sea como consultores o formando parte de los consejos de administración o participando en alguna actividad. Y esto es un beneficio para la industria, porque la innovación

que la industria necesita tiene lugar en la educación superior. Así que esto es una especie de círculo de conocimiento y los estudiantes, debido a este vínculo, debido a esta estrecha comunicación, están consiguiendo prácticas y empleadores de manera fácil.

De hecho, como un graduado de esa universidad fue el consultor contratado para ayudar a establecer una nueva multinacional en este país, terminó pasando que hoy en día cerca del 95 % de los empleados de esta nueva multinacional son todos graduados de esta institución. Esto debido en parte a la estrecha relación y también porque la institución, con en este modelo, recibe ideas y apoyo en términos de financiación y desarrollo curricular para mejorar la educación de los estudiantes. Así que, cuando los estudiantes se gradúan, todo el mundo sabe que un estudiante que se gradúa de esa universidad tendrá un trabajo. Todo esto es posible, en gran medida, porque han creado un vínculo muy estrecho. Puedes tener a la industria diciéndote lo que tienes que hacer, pero lo importante es informar sobre qué conjuntos de habilidades son importantes en esta época. Por ejemplo, un programa de informática no debería enseñar C++, sino *Python*. Así que las relaciones con los empleadores son un componente muy importante de la preparación para la carrera profesional y tienen que estar integradas de alguna manera en la Universidad. Estas son algunas de las discusiones que tuvimos con nuestros colegas de la Universidad de Cartagena, sobre cómo ampliar lo que ya existe y lo que se está haciendo.

La última particularidad que encontramos es el compromiso de los ex alumnos. En la mayoría de los casos, la Universidad de Cartagena tiene una asociación de ex alumnos, así como correos electrónicos y listas sobre todo del personal de exalumnos de su programa. Sin embargo, encontramos que no había mucha interacción entre ellos y el profesorado. Con base en esto lo que hemos analizado es que los antiguos alumnos son una fuente importante de puestos de prácticas, de puestos de trabajo, así como de filantropía porque pueden recaudar fondos y pueden crear una comunidad para los estudiantes y el profesorado. Si bien exis-

te una base, lo que debemos preguntarnos ahora es ¿cómo construimos sobre ella?

En este sentido nuestro siguiente paso, ahora que hemos realizado la encuesta en línea, es el análisis en profundidad de las respuestas a la encuesta, porque eso nos servirá de guía para los componentes cualitativos, que saldrán de las entrevistas con la dirección de la escuela, el profesorado, los estudiantes y el personal. Las respuestas de la encuesta en línea nos darán una pauta sobre el camino a seguir en cuanto a las preguntas, las entrevistas y la investigación en general. Las respuestas a la encuesta en línea, que son numéricas y se puntúan, junto con la entrevista y los grupos de discusión, que incluyen una amplia conversación con el decano y su equipo, nos ayudarán a desarrollar recomendaciones para la mejora, esencialmente para ayudar a la escuela a alcanzar algunos de sus objetivos, como la acreditación.

Así que lo que estamos teniendo en cuenta es cómo –en virtud de un objetivo más amplio y de que todos funcionamos de acuerdo con diferentes estilos– las diferentes operaciones, la administración, los exalumnos, la facultad, los cursos, el plan de estudios, todos se pueden unir para lograr los objetivos establecidos por la universidad. En algunos casos, puede ser haciendo un proceso de redistribución de los recursos existentes, y otros indicando exactamente donde tienen lugar los recursos adicionales y el apoyo. En resumen, esa es nuestra colaboración hasta la fecha. En lo que sigue abrimos la sección de preguntas del presente taller.

Conversatorio con el público

Participante 1: En cuanto a las encuestas que se hicieron, ¿el objetivo era conocer su experiencia o saber? ¿Dónde está su situación actual, o apuntar más bien a lo que esperan en el futuro? En términos generales quería saber cuál era el enfoque de la encuesta. Sobre los hallazgos, estoy totalmente de acuerdo con usted acerca de los ex alumnos. Creo que la mayoría de los actores en nuestra escuela de negocios tienen ese mismo problema, ya que estamos más enfocados en los estudiantes. Sin embargo, somos más que conscientes de que los ex alumnos son el objetivo. En todo caso quería saber cómo se ha llegado a los resultados y el objetivo de la encuesta.

Dra. Azeb Tadesse: Esencialmente la encuesta en línea tiene un doble propósito. Uno de nuestros colegas, que fue decano de estudios de posgrado en la UCLA durante varios años, dice que siempre se necesita al respecto una vista de pájaro y una vista de gusano, es decir, tenemos que ver lo que ve el pájaro, que es todo, y también lo que ve el gusano, que son las malas hierbas. Así que la encuesta nos da esta vista de pájaro, pero nos señala lo que tenemos que hacer con la vista de gusano, en este caso lo relacionado con la acreditación, los ex alumnos y los servicios de carrera, entre otros aspectos. En este sentido se hacen preguntas generales, y luego la encuesta nos dice cuál es la dirección que debemos tomar en las entrevistas. Ahora bien, al establecer las aspiraciones, mantuvimos extensas conversaciones con el decano Boris y su equipo, la profesora Diana, sobre lo que buscaban: cuál era su objetivo, qué es lo que ven como problemas, para enfocarnos en la encuesta. Por tanto, cuando la encuesta se devuelve, se confirman en los resultados muchos de los problemas que se querían resolver. En todo caso para las entrevistas (etapa posterior del modelo), la encuesta nos da una idea de

cuales son algunas de las discusiones que necesitamos tener para luego enfocarnos en vista de gusano, en el fondo y de esta manera obtener una comprensión más amplia.

Participante 2: ¿Una escuela debe iniciar sus procesos de acreditación por lo nacional?

Dra. Diana Lago: A modo de respuesta, la Universidad de Cartagena, desde el año 80, viene participando en los procesos nacionales, es decir tiene una alta experiencia y precisamente sus programas han estado acreditados por el Consejo Nacional de Acreditación, como condición para recibir certificaciones de calidad de otros organismos. En otras palabras, iniciamos por lo nacional y hoy día tiene la acreditación de programas y la acreditación institucional. En particular nuestra expectativa con el proyecto de acreditación de la Facultad, es el fortalecimiento de las capacidades para tributar a una gobernanza central que dé cuenta de una integración elite del campo de conocimiento. Eso es un poco porque nos encontramos en este proyecto en el cual estamos aprendiendo y en el que estamos seguros va a ser una experiencia muy enriquecedora. En síntesis, si bien la Universidad de Cartagena ha renovado su acreditación institucional en dos oportunidades y sus programas están acreditados también con el Consejo Nacional de Acreditación, ella enriquece su cultura interna de calidad desde la auto determinación implícita, en el hecho de consultar otros indicadores y otras estrategias de despliegue de políticas, que permitan cada día una consolidación de nuestros espacios porque los planes de mejora son los que realmente nos van a ir garantizando la sostenibilidad de estos procesos de mejora permanente con los cuales la Universidad de Cartagena tiene un alto compromiso.

Participante 3: ¿Cuáles son los beneficios que derivan de este ejercicio de acreditación de la facultad y cuando se vislumbra en el panorama nacional la acreditación de las facultades?

Dra. Diana Lago: En una actividad que tuvimos con el coordinador general del CNA, este esbozó la aspiración de acreditación de facultades y esta idea se convirtió en una inspiración para pensar y valorar lo que

significaba en una unidad académica el no tener feudos de programas, sino una gobernanza que capitulara fortalezas y que permitiera integrar aspectos a mejorar. La mirada de acreditación y de gobernanza desde la visión de facultad resulta muy importante, en el sentido de reivindicar los campos de conocimiento, precisamente porque todos los programas que están en la facultad, desde los programas técnicos hasta los doctorados, están en un mismo campo de conocimiento, eso sí interviniendo en diferentes aristas, pero están allí.

Por eso esperamos que con este ejercicio y sobre todo con la colaboración –porque es un ejercicio de colaboraciones internas– podamos decantar nuestra propia cultura. Precisamente, en la misión y visión de la Universidad, hemos encontrado la voluntad expresa del autogobierno de la Universidad y de nuestro rector en enriquecerlo y en abordar otros modelos que nos den diversidad en cuanto las variables, las aristas y las interpretaciones que tenemos de la gobernanza al interior de diferentes programas y niveles, en este orden, además de fortalecer la gobernanza desde lo disciplinar, lo metodológico y lo administrativo. Doctor Boris, tiene usted la palabra.

Dr. Boris Johnson: Realmente hemos estado en los procesos de acreditación nacional de todos nuestros programas y ahora también hemos realizado los procesos de acreditación internacional. Sin embargo, hemos notado que falta algo para que una facultad pueda ir en forma pareja, por decirlo de alguna forma; hay unos programas que se desarrollan más que otros y lo que nosotros verdaderamente queremos es que el desarrollo sea paralelo para todos los programas. Bien sabemos que el desarrollo de un programa dura varios años, y que se necesitan docentes de alta calidad y muy buenos laboratorios, y también sabemos que todo esto no lo vamos a tener de una vez. Las universidades en este momento en Colombia están en una situación en la cual les toca solicitar recursos extra o ganárselos a través de convocatorias de diferente tipo (Colciencias o vendiendo servicios), y si bien es cierto que está puede ser una manera de conseguirlos lo que debemos preguntarnos es ¿cuál

es la forma de invertir esos recursos de manera que todos los programas puedan desarrollarse paralelamente?

La otra inquietud que tenemos es que cada cuatro años se cambia la administración, y en este sentido lo que no queremos es que las nuevas administraciones vengan con ideas totalmente nuevas a desbaratar lo que otros hicieron, sino a seguir construyendo sobre lo construido.

Dra. Diana Lago: Al respecto quiero también mencionar algo que ha sido muy valioso para nosotros y es la dinámica interna que se genera en una unidad académica desde el constructo disciplinar. Como bien lo decía Boris, así como hay heterogeneidad en los niveles de la propuesta de formación, hay una heterogeneidad en el profesorado. Los desarrollos no son iguales. Así como tenemos dos doctorados, dentro de los cuales uno se encuentra con la maestría, como pasa con física, también tenemos programas técnicos, tecnológicos, especializaciones que pueden emular mucho de las buenas prácticas de las comunidades académicas de otros programas.

Para nosotros una aspiración es poder tener una comunidad académica que soporte ese constructo de unidad de facultad; que esta última no se quede en un componente meramente administrativo, sino que se interprete como el constructo de una comunidad académica y científica, desde el cual se dan unas dinámicas de fortalecimiento de la gobernanza a nivel institucional. Esperamos que esta experiencia con la Facultad de Ciencias inspire a otras facultades que tengan el nivel de complejidad de la Facultad de Ciencias.

Dr. Walter Allen: Me gustaría añadir, en respuesta a la pregunta, que este ejercicio es valioso en el sentido de que trabajamos juntos para decidir cuáles son sus metas y objetivos locales, luego hacemos una evaluación y luego determinamos sistemáticamente, con respecto a la acreditación, qué características o activos ya están teniendo lugar, en orden de facilitar y lograr la acreditación y, al mismo tiempo, averiguar las áreas que necesitan ser ampliadas, reforzadas o incluso añadidas. Con respecto a otro comentario sobre la acreditación de la facultad jun-

to con la acreditación de los programas, de acuerdo con nuestra evaluación, los resultados iniciales muestran que el profesorado está altamente cualificado y que más del 80 % ha obtenido los títulos finales en sus campos de estudio o sus disciplinas. Por tanto, se trata de reconocer que el profesorado está altamente cualificado en primera instancia y de tratar de aprovechar eso para lograr el fin de garantizar que el programa cumpla con los requisitos de acreditación, como son, por ejemplo, el número de volúmenes en una biblioteca o la proporción de profesores por estudiante y ese tipo de cosas. Así que se trata de un proceso de evaluación sistemática de la situación en relación con el objetivo que se ha fijado.

Participante 3: ¿Cuáles son las ventajas de una acreditación de la Facultad sobre una acreditación de programa?

Dra. Diana Lago: Hoy día el desafío que tenemos es ver, desde esas unidades académicas, cómo podemos hacer de la gobernanza una oportunidad de desarrollo de una comunidad académica, que se emula, que tiene procesos interacciónales desde la construcción del conocimiento y que tiene procesos de investigación de mayor alcance. Está precisamente, como lo dije antes, es una oportunidad de articular fortalezas, de aprender a ser una unidad académica, donde la administración sea orgánica, flexible e inteligente para reinventarse, sobre todo en estos escenarios de cambio. La experiencia de facultad, como lo dijo el señor decano (Boris), fue de programas aislados y que no dialogaban entre ellos. Hoy día la tendencia es que no podemos decir que tenemos resultados finales, sino iniciales, y justamente a estos son los que les damos el privilegio, porque la misma dinámica que esta apuesta metodológica ha creado en la facultad ya es visible en la consolidación de relaciones y de puentes que se tejen entre un programa y otro, entre un grupo de investigación y otro, creando redes internas dentro la facultad, y no esa relación lineal de los programas en el que cada uno tiene que hacer la tarea completa. Precisamente con esta propuesta de una unidad académica de gobernanza estamos creando relaciones de tejido social al interior de las facultades.

Dra. Azeb Tadesse: Al respecto quisiera añadir una cosa más. La mayoría de los presentes somos de instituciones públicas, y tenemos reglamentos y todas estas cosas, que tenemos que cumplir. Pero pensemos que, en este momento, en un entorno global, toda la inversión y todo el entusiasmo se dirige a las universidades privadas porque se las considera más ágiles, más receptivas y atentas a lo que ocurre localmente. Yo también he trabajado fuera del mundo académico y ahí es donde está el foco y la atención. Así que cuando pensamos en la acreditación y en qué nivel –y creo que Diana se refería a esto–, queremos asegurarnos de que nuestras instituciones públicas también sean ágiles a la hora de cumplir con el mandato nacional. En este sentido debemos reflexionar en torno a qué actividades se realizan dentro de una institución académica, dónde se llevan a cabo, y así mismo pensar en la delegación de cosas que nos hacen ágiles, como, por ejemplo, el asegurarnos que nuestro plan de estudios responde a nuestra realidad local. En todo caso tal vez se trate de agilidad o quizá de otra cosa.

Así mismo creo que la ABET y otras instituciones de acreditación también buscan eso: ¿hasta qué punto se trata de nuestra investigación? ¿De nuestra enseñanza? ¿Son nuestros estudiantes sensibles no sólo a nuestra realidad local, sino también a la global del futuro? De igual forma hay que pensar en cómo el estudiante seleccionó la universidad. Una acreditación es parte de eso, en el sentido de que una institución es todo lo que se piensa que es y todo lo que dice que es. Gracias.

Participante 4: ¿Qué brechas ha encontrado entre el modelo del CNA o modelo nacional y el internacional?

Dr. Boris Johnson: El modelo nacional recientemente, con los últimos decretos que han salido, sobre todo el 1330, ha incluido lo que se llama los resultados de aprendizaje, que es básicamente en lo cual ha soportado el modelo International. En este momento, con los cambios que se han hecho a nivel del Ministerio, prácticamente cada vez nos acercamos más al modelo internacional. Esa es una de las similitudes que hay entre el internacional y el nacional.

Dra. Diana Lago: Hoy día la nueva propuesta del Sistema de Aseguramiento de Calidad Interno y del Sistema de Aseguramiento de Calidad Nacional, que integra el Ministerio de Ciencia y Tecnología, al Ministerio de Educación y al ICETEX, hace del Sistema de Aseguramiento Nacional un gran campo que va a justificar algunas intencionalidades de los factores, y por tanto nos ubica en un escenario internacional. La búsqueda que nosotros hacemos de aprendizaje, es precisamente para facilitar ese componente de internacionalización que hoy día no puede ser movilidad; tenemos que estar haciendo parte de estas redes y tener diálogo desde los sistemas de calidad de los diferentes países Con estas relaciones con los organismos internacionales estamos construyendo alianzas y creando condiciones que nos permitan llevar más allá los procesos de investigación, de articulación y construcción conjunta de conocimiento.

Es así como la Universidad de Cartagena en esta alianza con la Universidad de California, busca fortalecer nuestra identidad, pero mirándonos en un espejo que nos está señalando qué aspectos podemos llevar a escenarios de mayor complejidad y sobre todo de mayor asociación interna en materia de gobernanza y de reconocernos como pares dentro de unas mismas condiciones institucionales. Creo que eso es un camino que estamos aprendiendo y que estamos construyendo. A continuación, damos paso a unas conclusiones por parte de la Dra. Patricia Martínez Barrios de la Universidad Simón Bolívar (Barranquilla), una persona que ha estado muy cerca en este proceso que hemos venido adelantando, ya que, entre otras, la idea del proyecto surgió de su tesis doctoral, como ya habíamos mencionado.

Conclusiones

Yo creo que es un camino muy interesante que se está explorando para poder garantizar la distribución equitativa de los recursos, pero también para poder conectar lo que son los recursos necesarios en el nivel operativo y táctico hasta el nivel estratégico. Una de las grandes preocupaciones de las instituciones de educación superior es como conectar lo administrativo con lo académico, o en términos generales todos los procesos de manera transversal a lo largo de toda la organización.

Alguien en algún momento decía que es tan difícil a veces situar una orden de compra que se necesita para el día uno de la apertura del semestre académico y no tener realmente esa sincronía plena de todos los recursos. En la medida en que se puedan identificar esas brechas, desde lo más sustantivo, hasta lo operativo, que es verdaderamente importante para la alineación estratégica de cualquier institución, creo que podemos tener instituciones mucho más sanas, fluidas y equilibradas en su desarrollo para lograr mejores objetivos. En todo caso, creo que se está recorriendo un camino muy interesante. De verdad los felicito por atreverse a asumir este reto; considero que están abriendo nuevas oportunidades para la educación superior colombiana, y de eso se trata, de experimentar, de explorar, de innovar y de enfrentarse a los cambios necesarios que se vienen en el futuro, y en ese sentido creo que ustedes están marcando ese nuevo camino. Muchas gracias al equipo de UCLA y al de la Universidad de Cartagena.

1.2.4.
Taller 4

El papel de la gobernanza en el mejoramiento de la flexibilidad

El espacio estuvo liderado por Michaela Martin y Uliana Furiv del equipo IIEP de la UNESCO.

Dra. Uliana Furiv: El presente taller, se traduce en un conversatorio donde me gustaría escuchar algunos ejemplos, que demuestren cómo se está gestionando el tema de la flexibilidad en las Instituciones de Educación Superior; tal vez los participantes cuenten con una política de reconocimiento de aprendizajes previos y los estudiantes con cualificaciones profesionales de los colegios, puedan articularse más fácilmente en la educación superior; o tengan una política de transferencia y por ende existan acuerdos entre una determinada universidad y otra asociada en torno a los estudiantes de transferencia –al respecto, en nuestra investigación, se evidencian casos como el de Chile, donde existen algunos acuerdos de transferencia realizados por el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), y por tanto son las universidades públicas más prestigiosas las que permiten esta articulación y transferencia entre instituciones–; o tal vez sus instituciones tienen algún tipo de modalidad flexible para impartir educación superior. Me refiero a los programas de enseñanza abierta a distancia, aunque obviamente, durante la Pandemia, ésta ha sido la principal modalidad de impartir educación superior. En todo caso la idea es generar un dialogo al respecto.

Participante 1: Buenas tardes. Mi nombre es Jesús David Jiménez. Soy de Colombia, de la Universidad de Manizales, la cual tiene mucha flexi-

bilidad en el tema social. Primero que todo, a pesar de tratarse de una universidad privada y de tener algunos costos de matrícula importantes, mucha gente de bajos recursos puede acceder a ella porque hay muchas becas y muchos beneficios para que la gente pueda estudiar, como por ejemplo un apoyo a los deportistas que se ofrece. Así mismo hace parte de un programa, en el que se encuentran otras IES de la ciudad, llamado Universidad en el Campo, donde se va a las veredas lejanas, o a sitios lejanos de la ciudad de Manizales, a dictar programas técnicos y tecnológicos.

Así mismo tenemos algo que se llama la U en tu Colegio, que consiste principalmente en que la universidad les da la posibilidad de formación técnica a los estudiantes de último grado de colegio, de tal forma que cuando terminen su secundaria puedan continuar su formación profesional con nosotros. En todo caso es una premisa básica de la universidad, brindar educación superior en sitios alejados, donde no es fácil, por cuestión de recursos acceder a la educación superior. Es fácil ser universidad en las capitales o en los centros urbanos muy poblados, pero no en las zonas rurales, a donde se desplazan un grupo de profesores mediados por la tecnología. A veces son cosas que nos reconocemos en nuestras instituciones y que hacen parte de un pasado de la flexibilidad que tenemos.

Dra. Uliana Furiv: Este es un gran ejemplo y es algo que también encontramos en nuestras problemáticas de investigación, donde le hemos dado el nombre de "programas puente" *(bridging programs)*, ya que permiten la integración desde la escuela a la educación superior.

Así mismo, me gusta mucho que las políticas de flexibilidad propendan por la equidad. En todo caso, gracias por compartir tu experiencia. Este precisamente es un gran ejemplo de un programa que trata de facilitar tanto la equidad, como la flexibilidad en la educación superior, al apoyar a los estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos y a los de las zonas rurales para que tengan acceso a la educación superior.

Participante 1: A modo de complemento, también tenemos algunos programas virtuales que en ocasiones se convierten en una oportunidad para que mucha gente se pueda profesionalizar y para que los estudiantes que se encuentran realizando un proceso de formación en un primer programa, puedan hacer una doble titulación, formarse en una segunda carrera profesional. En otras palabras, hacen una primera carrera presencial y una segunda de manera virtual. En este sentido, los estudiantes que se encuentran estudiando de forma presencial en nuestra universidad, pueden acceder a ese tipo de programas, homologar créditos y estudiar un segundo programa para terminar con una doble titulación.

Dra. Uliana Furiv: ¿Esta es una práctica innovadora o ya venía desde antes de la pandemia de Covid-19?

Participante 1: No, ya venía antes de la pandemia, pero después de la misma se fortaleció más. Un elemento importante al respecto, es que cuando apareció el Covid-19, nuestros estudiantes solo estuvieron un día sin clases, debido a que tuvimos la capacidad de continuar los procesos de formación mediados por la tecnología, a través de las plataformas propias de la universidad y *Google Meet*.

Sin embargo, a diferencia de cómo pasó en otras ciudades de Colombia, donde el cambio de lo presencial a lo virtual tomó varias semanas o incluso meses, en nuestro caso no se evidenció ningún tipo de pérdida de tiempo, y por eso, como ya sugerí, al día siguiente de la cuarentena, todos los programas se comenzaron a llevar a cabo de forma virtual. Actualmente podemos decir que el 80 % de nuestros estudiantes están de forma presencial, pero también contamos con una modalidad de alternancia.

En este sentido, la mayoría de las aulas de la universidad están dotadas con cámaras y con dispositivos tecnológicos para que se puedan dar clases, tanto para los estudiantes presenciales, como para los que no pueden asistir a la universidad, en el marco de lo que se conoce como modalidad de alternancia.

Dra. Uliana Furiv: Un hallazgo muy importante en nuestra investigación es que las instituciones de educación superior que estaban preparadas previamente o que ya estaban utilizando plataformas virtuales para la impartición de sus cursos antes de la pandemia, han estado mejor preparadas para responder al impacto de esta. Como lo ha demostrado el ejemplo mencionado por el participante, no solo se trata de la flexibilidad que ha proporcionado el aprendizaje abierto a distancia, sino también de la continuidad del aprendizaje que ha asegurado esta modalidad, además por supuesto del hecho de que se ha integrado realmente en las políticas y operaciones cotidianas de sus instituciones después de la pandemia. Me pregunto si este ha sido el caso en otras instituciones de educación superior, especialmente a la luz de la Pandemia. ¿Qué ha cambiado? ¿Sus instituciones se han vuelto más flexibles en ciertos aspectos debido a la pandemia? ¿Alguien más quiere compartir su experiencia?

Participante 2: Buenas tardes. Mi nombre es Ronald Pérez. Soy el rector de la Fundación Tecnológica Alberto Merani en Bogotá. Efectivamente nuestra institución se ha vuelto mucho más flexible a raíz de todo este suceso de la pandemia. Como nuestra población era una que estudiaba y trabajaba, todos los procesos de virtualización de contenidos, de educación híbrida ha facilitado el acceso y la permanencia de los estudiantes en los diferentes semestres y períodos académicos. Adicional a eso la Institución ha venido trabajando en la implementación de otros proyectos tecnológicos, como el manejo de las apps, para todo lo que es el seguimiento y monitoreo de los entregables académicos, además por supuesto de la implementación de plataformas como las que ya teníamos antes de la pandemia, como *Google*, en adición a las herramientas de la *G suite*, que en particular ha permitido hacer un trabajo mucho más cercano con aquellos que no se encontraban en Bogotá. Muchas gracias.

Dra. Uliana Furiv: ¿Ronald, esto ha cambiado después de la pandemia o se permite a la gente seguir trabajando a distancia porque se ha vuelto algo más aceptado?

Participante 2: Sí, ha permitido trabajar de manera remota. Actualmente el equipo administrativo, docente y los estudiantes trabajamos

de manera híbrida, alternando entre presencialidad y trabajo en casa o en remoto. Se debe tener en cuenta que una de las consecuencias del Covid-19 para muchos de los estudiantes fue la pérdida de sus trabajos y por ende de los ingresos para poder acceder a la educación. Si bien la nueva reactivación económica ha hecho que estos jóvenes vuelvan a tener sus trabajos, el hecho de que en muchos casos estén enfocados a actividades dinámicas (en calle, domiciliarios), resulta propicio en cierto sentido para que estudien de manera remota; situación que además también está haciendo que nosotros como institución estemos revisando opciones que hoy por hoy nos permite la norma para poder mantener los sistemas híbridos dentro de la estructura curricular de los programas académicos.

Dra. Uliana Furiv: Al comprobar el marco normativo, ¿han tenido que cambiar algo o han experimentado algún reto al respecto?

Participante 2: Lo que pasa es que el Ministerio de Educación generó una circular con un acuerdo donde nos dio una flexibilidad para todas las universidades hasta el 31 de diciembre de 2021, y esto nos facilitó algunas cosas. En términos académicos no tuvimos que hacer ninguna modificación, pero para el 2022, si queremos mantener este estilo, tenemos que hacer unas solicitudes al Ministerio de Educación para poder hacer las adecuaciones dentro de los registros calificados o los permisos respectivos y de esa manera poder seguir operando bajo un modelo hibrido. Hoy lo que estamos haciendo como universidad es todo lo que tiene que ver con la formalidad en los diferentes estamentos y colegiaturas que tenemos para poder hacer el trámite ante el Ministerio.

Dra. Uliana Furiv: ¿Será algo revolucionario para su sistema de educación superior que una institución funcione de esta manera, en un modelo híbrido?

Participante 2: Bueno en el año 2019 el sistema de educación superior tuvo una actualización en materia de normas y se implementó el *B-learning* como una posibilidad de acceso dentro de las modalidades que teníamos en los programas académicos. El problema estuvo en que

las instituciones no estaban preparadas para asumir estos retos de una manera clara. En este sentido la pandemia llevó a acelerar el trabajo de todas las universidades en este sentido, desde la más grande y acreditada hasta la pequeña, porque era un proceso que estábamos llevando muy lentamente. Por tanto, además de lo anterior creo que la pandemia nos llevó a revisar las otras opciones que nos presentaba la norma de 2019, que sigue vigente en estos momentos.

Dra. Uliana Furiv: Muchas gracias. Esto ha quedado muy claro. ¿Alguien más quiere compartir cómo su institución ha abordado las innovaciones en materia de flexibilidad académica?

Participante 3: Mi nombre es Abel Eduardo Guacari Villalba, soy el decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cartagena. La verdad es que no había un libreto para esto, en el sentido de que pasamos de una innovación que prácticamente se iba dando a pasos temerosos a una innovación disruptiva, puesto que incluso tuvimos que romper esquemas. En otras palabras, si bien llevábamos los procesos de manera muy conservadora con la presencialidad, cuando ya el mercado o la coyuntura requiere que rompamos los esquemas de innovación, es el momento en que nos damos cuenta de que estábamos todavía muy quedados, muy quietos. Obviamente esto hizo que nos despertáramos. Ese león que salió, a partir de ahora nos llevó justamente a avanzar significativamente, tanto así que, nos tocó colaborar con los estratos 1-3 (de los cuales hace parte el 80 % de la población de Cartagena), en materia de mecanismos de préstamos y facilitación de acceso a computadores y conectividad, porque muchos estudiantes se encuentran en lugares donde no hay conexión ni siquiera de tecnología 4G.

Ojalá hubiésemos tenido la oportunidad en Colombia de tener en ese tiempo la tecnología 5G, para que se facilitara mucho más la conectividad, pero bueno, vamos en camino. La experiencia de la Universidad de San Buenaventura fue bastante enriquecedora. Aprendimos que la tecnología es amiga de todo proceso y esperamos que en el 2022 podamos seguir trabajando algunos cursos de manera remota y mantener

también la presencialidad, porque lo que se obtiene del roce humano, de manera física, no se logra en una comunicación de pantalla a pantalla. Como mencioné, este es un libreto que no se había escrito nunca en nuestra época y tenemos que seguir aprendiendo día a día de esto. Muchas gracias.

Dra. Uliana Furiv: Gracias, Eduardo, tengo una pregunta rápida: durante tu intervención mencionaste que, si bien la universidad en la era post pandémica realmente tuvo que adaptarse y aprender nuevas formas de enseñar, nuevas formas de aprender usando la tecnología, por desgracia, a veces sigue faltando alguna financiación o infraestructura al respecto. En tu opinión, ¿qué es lo que realmente se necesita en tu universidad específicamente para implementar los cambios con respecto al aprendizaje virtual?

Participante 3: A nivel de gobierno considero que debería existir un mayor compromiso con los sitios de conectividad o una mayor cobertura. Precisamente, las tecnologías de la información deberían ser gratuitas y tener mayor espacio para que la gente pueda disfrutar de la comunicación como tal. Entiendo que no podemos avanzar a la medida de la infraestructura que de pronto se tiene actualmente, pero si potenciamos que, a nivel de gobierno, se genere una política que acelere esos espacios, yo creo que la educación fluirá con mayor velocidad y tendremos obviamente una mejor conectividad, no solamente en las ciudades, sino también en las zonas rurales, que fueron las que más se vieron afectadas al respecto. En ese orden de ideas considero que hace falta un poco más de celeridad en la parte de infraestructura y mejorar las condiciones de gratuidad en la parte de interconexión.

Dra. Uliana Furiv: Gracias. Este es un punto muy importante. Con la tecnología también se puede lograr la equidad, al permitir el acceso a la educación superior a los estudiantes de las zonas rurales o a los estudiantes que no pueden acudir a las aulas, pero, por supuesto, la conectividad sigue siendo un reto. Me pregunto quién de ustedes puede compartir otros ejemplos de lo que sus instituciones están haciendo

para facilitar el acceso a los grupos de estudiantes desfavorecidos que se ven privados de la educación superior.

Participante 4: Para todos los asistentes muy buenas tardes, mi nombre es Jairo Díaz Hoyos, soy el actual director de los programas de educación virtual y a distancia de la Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA), que es una universidad pequeña, de carácter municipal. Fuimos creados en 1971 por el Concejo Municipal de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca. Dentro de lo que hace la Universidad para flexibilizar su currículo y permitir la movilidad dentro de los diferentes programas, en primera instancia existe una unidad de criterios respecto a la cantidad de créditos académicos asignados para las cátedras que son comunes en los diferentes programas de la Universidad, donde también los contenidos programáticos tienen que tener una equivalencia por lo menos del 80 % para permitir a los estudiantes ver asignaturas que se encuentran en diferentes programas y facultades.

Adicional a eso, tenemos la posibilidad de recibir a estudiantes provenientes de otras universidades después de un estudio previo que hace el comité curricular de cada uno de los programas. Las asignaturas que sean susceptibles de homologación deben corresponder o ser superiores en términos de créditos a los nuestros, los contenidos programáticos igualmente deben tener una equivalencia de un 80 % aproximadamente y las calificaciones deben estar por encima del 3.5, que sería la nota mínima para estudiantes que vienen de otras universidades.

Así mismo, tuvimos la experiencia de articularnos con la educación media, y para eso permeamos el pensum académico de las instituciones educativas del municipio de Tuluá para los grados 10 y 11 de la educación media. Esa experiencia nos permitió articular la educación superior con la educación media y en ese sentido pudieron cursar las asignaturas que hacen parte del componente básico en todos los programas académicos (matemáticas, inglés, cultura ciudadana, constitución política). Lo cierto es que los chicos podían llegar a tercer semestre de cualquier programa. Salían del grado 11 y podían ingresar a un tercer semestre

en cualquiera de los programas que estaban articulados con la educación media.

En estos momentos estamos haciendo un estudio para permitir la flexibilidad curricular en contexto internacional. Tenemos una Oficina de Internacionalización, y una de las metas de la actual administración es internacionalizar nuestro currículo para permitir la movilidad internacional de nuestros estudiantes.

Con respecto al tema de las becas, la Universidad está haciendo ingentes esfuerzos de conceder a los estudiantes que ocupan el primer puesto el 100 % de la matrícula, y a los del segundo puesto, el 50 %. Al respecto tuvimos la posibilidad que el Gobierno Nacional nos incluyera en el programa matrícula cero, lo cual nos permitió incrementar el número de estudiantes a 1 200 para el semestre de junio-diciembre de 2021, y así mismo tenemos garantizada la matrícula cero para el 2022, sin embargo, hay incertidumbre respecto a las políticas con que venga el nuevo gobierno. En todo caso no se puede negar que es una gran oportunidad para que las poblaciones menos favorecidas puedan acceder a la educación superior en igualdad de condiciones a las personas de estratos socioeconómicos más favorecidas.

Ahora bien, nuestro proyecto educativo institucional promueve la evaluación formativa y la formación integral de nuestros estudiantes. Cuando hablamos de formación integral, la idea es hacer énfasis a la dimensión axiológica, que es la que hace referencia a las actitudes y los valores, porque la idea es que además de grandes profesionales, sean excelentes seres humanos.

Para concluir, en torno a la pregunta de qué ha hecho la Universidad para poder apoyar a los estudiantes de escasos recursos que no tienen la posibilidad de acceder a las tecnologías necesarias en el contexto de la educación a distancia, la UCEVA compró unos paquetes de datos de internet para todos los estudiantes –en alrededor de 80 mil pesos por cada uno de los 6 000 estudiantes que necesitan de esta ayuda–. Adicional a eso, en un acto de solidaridad, a través de la Vicerrectoría de

Bienestar, se hizo un censo para identificar a los estudiantes que pertenecen a familias muy necesitadas, en orden de apoyarles con la entrega de mercados (comida). Fue importante esa experiencia y muy significativa para nosotros.

Dra. Uliana Furiv: Son ejemplos muy pertinentes de una institución que se centra en el acceso a la educación superior, pero también en la calidad y la equidad, al trabajar con estudiantes socialmente desfavorecidos. Creo que en realidad usted ha tocado bastantes dimensiones que hemos identificado también en nuestra investigación y que contribuyen en gran medida a facilitar la flexibilidad en la educación superior en todo el mundo. En nuestra investigación, de hecho, estudiamos ocho países, y uno de ellos, Chile, maneja unas políticas interesantes muy similares a la que usted mencionó, relacionadas con la oferta de cursos que preparan a los estudiantes de buen rendimiento en el nivel secundario para acceder a la educación superior.

De hecho, esta es una práctica común en todo el mundo, que identificamos como programas preparatorios, los cuales sirven para crear una buena transición para que los estudiantes pasen del nivel secundario a la educación superior. Por otra parte, también conviene señalar que las políticas de financiación desempeñan un papel crucial, ya sea a nivel nacional mediante políticas nacionales, becas nacionales, programas nacionales de tasas de matrícula, o a nivel de las instituciones. Lo de proporcionar paquetes de datos gratuitos y de apoyar en términos de alimentación a los estudiantes de familias desfavorecidas, ha sido también uno de esos ejemplos que demuestran que el apoyo financiero es significativo y necesario para que los estudiantes desfavorecidos puedan garantizar su acceso, pero también su progresión en la educación superior. Así que gracias por compartir estas importantes ideas. Vamos a avanzar lentamente hacia el final de nuestro taller, pero me pregunto si alguien más quiere añadir algo. Me gustaría seguir escuchando a otras instituciones sobre las políticas que han implementado al respecto, ya sea en la era post Covid-19 o incluso antes.

Participante 5: Muy buenas tardes para todos, soy el padre Danilo Díaz, sacerdote eudista, rector de la Fundación Universitaria de Popayán (FUP). La FUP, como la denominamos, es una institución que lleva 40 años en el Cauca y que nace por iniciativa del arzobispo de Popayán en aquel momento, justamente para suplir las necesidades de la oferta académica que la Universidad del Cauca y la institución pública no estaba llevando a la comunidad general, y en ese sentido, fue la primera institución de educación superior privada que existió en Popayán. Desde esa naturaleza contribuimos según nuestros principios, valores, y objetivos, a seguir fortaleciendo este departamento.

Frente al tema de la gobernanza con flexibilidad, la pandemia nos ha dejado varias enseñanzas en tres grandes ejes: el primero, en todo lo relacionado a los aspectos académicos, la flexibilidad nos ha permitido a nosotros, reflexionar que nuestra gobernanza no tiene que ser necesariamente rígida, y cuando hablo de rigidez, no estoy hablando de algo que no sea fuerte, o de sus características de voluntad, sino de algo que justamente esté pensado para que cuando se vengan eventualidades como la pandemia, tengamos las herramientas para poder afrontarlas. Muchas instituciones tuvimos que ceder en medio de toda la reglamentación y de toda la estructura orgánica que tiene cada una de las instituciones. Por tanto, esta sería en líneas generales una primera enseñanza, que tiene que ver con la parte de la academia.

En este orden de ideas, el segundo, hace referencia al tema de acceso, entendido en cómo el estudiante realmente tiene acceso a la información y a la creatividad para la búsqueda de la información. En este sentido no se trata de computadores e internet sino de cómo el estudiante se pueda abrir al mundo.

Ahora bien, así como muchas instituciones también desde la Oficina de Bienestar, entregamos internet a nuestros estudiantes; se trata de una situación muy compleja, porque el 47 % de nuestros estudiantes es de estrato uno y en sus casas no tienen computador o solamente hay uno y en este estudia el hermano, o trabaja la mama, y todo esto genera una serie de aspectos que nos indican que no solamente podemos ayudar al

estudiante de forma económica, sino también a nivel psicológico, lo cual justamente corresponde al tercer punto sobre la flexibilidad que quería abordar: esa comprensión de la realidad de nuestros estudiantes.

Si bien hemos podido en la medida de lo posible a nivel institucional, ayudar a nuestros estudiantes con descuentos en sus matrículas, e incluso donando algunos computadores y entregando planes de datos de Internet, creo que es muy importante también el acompañamiento que se ha hecho a nivel psicológico a nuestros estudiantes, precisamente porque el haber estado encerrados deviene en unos factores muy, muy complejos. Recuerdo que hace un mes, aquí en la ciudad de Barranquilla, vi una noticia de un estudiante que se suicidó en un centro comercial, dejando una carta de despedida en la que hablaba de que sus problemas psicológicos comenzaron cuando en la universidad comenzaron a dejarle muchos trabajos y muchas tareas. Justamente, este tipo de casos nos deben llevar a reflexionar sobre nuestra metodología, modelo pedagógico, etc. Me tomé la molestia de traer este ejemplo porque justamente detrás de cada estudiante hay un sinnúmero de cosas que la universidad en ocasiones puede ayudar a volver más oscuras. A manera de conclusión, quería aportar esos tres aspectos: lo académico, el acceso y todo lo que es la comprensión psicológica y ayuda humanitaria hacia nuestros estudiantes. Muchas gracias.

Dra. Uliana Furiv: Muchas gracias por estos puntos tan válidos. En efecto, en lo que usted hace mucho hincapié, es en la necesidad de políticas centradas en el estudiante o en valorar y evaluar realmente las condiciones específicas de los estudiantes; que una institución entienda quiénes son sus estudiantes y qué tipo de apoyo necesitan. También hemos identificado esto en nuestra investigación como una dimensión muy importante no solo para facilitar la flexibilidad, la equidad y el acceso, sino también para evitar la deserción en la educación superior. La terminación de los estudios de educación superior de los grupos desfavorecidos no solo depende de la disponibilidad de la oportunidades de aprendizaje, sino también de las oportunidades de orientación, ya sean en el sentido académico para ayudar a los estudiantes con las tareas, o ,

como usted mencionó, en lo relativo a la parte emocional. Sin embargo, su punto principal, el cual también reflejamos en nuestra investigación sobre los itinerarios de aprendizaje flexibles, es la necesidad de diseñar políticas centradas en el estudiante, políticas que realmente reflejen las necesidades de los estudiantes. Bueno, a menos que alguien quiera añadir algo, supongo que llegaremos al final y concluiremos esta maravillosa sesión de taller.

Me gustaría dar las gracias a todos por compartir todas estas experiencias que resuenan mucho con los puntos y las pruebas que hemos encontrado en nuestra investigación. Aunque a veces puedan tratarse de instituciones de diferentes espacios geográficos, este trabajo demuestra la existencia de muchas preocupaciones comunes, que son importantes de abordar. Como ya se ha mencionado, la equidad y la flexibilidad van de la mano, y por tanto las políticas institucionales deberían centrarse realmente en aplicar la flexibilidad, teniendo en cuenta la equidad. No obstante, ahora me gustaría pasar a las palabras de conclusión de mi colega y supervisor, Michaela Martin, para concluir la sesión con los puntos principales.

Conclusiones

Dra. Michaela Martin: Gracias Uliana, por guiar este taller tan interesante. Creo que lo has dicho muy bien, con las vías de aprendizaje flexibles, lo que se busca es tratar de acercarse a las necesidades de los estudiantes y así mismo adaptarse a una población estudiantil mucho más diversa. Hemos escuchado bastantes ejemplos de cómo esto está ocurriendo aquí en Colombia. Como se trata de hacer accesible la educación superior y hacer que los estudiantes tengan éxito dondequiera que se encuentren, el llegar a los estudiantes en las zonas rurales y el ofrecer el aprendizaje híbrido en línea, son formas eficientes de acercarse a los estudiantes, que han sido mencionadas durante las diferentes intervenciones. Otra de las cosas que he escuchado en el debate, que también hace eco con lo que estamos trabajando, es que la pandemia ha empujado realmente a las universidades a acelerar el cambio o en otras palabras ha impulsado el uso de nuevas tecnologías.

Sin embargo, a este viaje todavía le falta recorrido, porque aún hay un trecho muy grande entre el aprendizaje a distancia y un *e-learning* de alta calidad. Y precisamente tal vez ese sea el reto ahora: trasladar nuestros sistemas de aprendizaje a distancia e híbridos a sistemas de aprendizaje electrónico de alta calidad. En esto también esperamos que haya algún tipo de orientación, ojalá de sus agencias de garantía de calidad para apoyarles con la provisión de normas y directrices que permitan llevar a cabo esta misión y con el fomento de oportunidades para el *benchmarking* a nivel internacional. Al respecto hay un buen número de códigos de buenas prácticas que son accesibles ahora internacionalmente. Cabe recalcar además que lo que está ocurriendo aquí en Colombia, también está pasando en muchos países, por lo que, al tratarse de retos bastante comunes, siempre es muy bueno el ejercicio de escuchar a los demás,

intercambiar y construir experiencias en conjunto. Solo me queda decir que he disfrutado mucho de la escucha, del debate y felicitar a Uliana, una vez más, por guiarnos tan bien en esta discusión.

1.2.5.
Taller 5

Gestión del gobierno en las entidades sin ánimo de lucro

El espacio estuvo liderado por el Dr. Alexander Guzmán y la Dra. María Andrea Trujillo, miembros del Grupo Gobierno Corporativo del CESA.

Dra. María Andrea Trujillo: En lo que sigue, vamos a compartir el resultado de una investigación sobre el gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia, realizada por el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo y el Centro de Liderazgo del CESA, con el apoyo del Grupo Banco Mundial y el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo. A manera de presentación, nosotros somos María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán, profesores-investigadores del CESA y co-directores del Centro antes mencionado. Aplaudimos este espacio y sobre todo el hecho de que las universidades han sido muy receptivas a esta temática de mucha relevancia, que consideramos debería comenzarse a instaurar dentro de las instituciones de educación superior en general.

En primera instancia cabe señalar que, con el tiempo hemos ido adaptando el lenguaje de la investigación a la realidad de cada institución, y por tanto en este momento somos conscientes de que la concepción manejada de gobierno corporativo resulta transversal a cualquier tipo de organización.

La presente investigación tiene como antecedente una investigación realizada con José Manuel Restrepo en 2013, sobre gobierno en institu-

ciones de educación superior en particular, de la cual se desprendió una línea de trabajo que, hoy, el Ministerio y las entidades que propenden por la calidad de la educación, han comenzado a identificar como pertinentes. En otras palabras, como ya se mencionó brevemente, con esta investigación en particular, se da a entender como el gobierno corporativo es transversal a cualquier tipo de organización, sea ésta con lucro, sin lucro, una empresa centralizada, un emprendimiento, una empresa familiar o una institución de educación superior, puesto que la palabra corporativo no necesariamente se suscribe a las grandes empresas (entendidas desde una mirada tradicional).

Dr. Alexander Guzmán: Ahora bien, cuando nos referimos al gobierno corporativo, estamos hablando de la necesidad de internalizar las buenas prácticas para satisfacer las expectativas de las diferentes partes interesadas y gestionar adecuadamente el conflicto de interés. Básicamente el gobierno, tanto en instituciones de educación superior, como en entidades sin ánimo de lucro y en empresas, consiste en cómo gestionar adecuadamente los conflictos de interés para potenciar el resultado de las organizaciones. Sin embargo, cada forma organizacional tiene unas particularidades que se desarrollan de acuerdo con la tipología de la organización. Lo importante, es analizar esa relación que existe entre la alta dirección –en nuestro caso la rectoría y su equipo de trabajo– y el órgano que está encargado de una supervisión, y un acompañamiento y asesoría a la implementación estratégica, que en nuestro caso son los consejos directivos o los consejeros superiores universitarios.

Dra. María Andrea Trujillo: Si bien es importante partir del hecho de reconocer o identificar cuál es el alcance cuando se habla de gobierno universitario o de gobierno corporativo, o en su defecto el impacto de contar con buenas prácticas para toda la organización, finalmente los actores de gobierno corporativo son aquellos que tienen la responsabilidad en la toma de decisiones; en este caso estamos hablando de la alta dirección o la rectoría, del Consejo Directivo o Consejo Superior Universitario y en algunas instituciones existe un órgano por encima de ese Consejo Directivo que tiene diferentes denominaciones, pero que

podría ser similar a lo que en las empresas denominan una asamblea general de accionistas, de fundadores, o también se conoce como cuerpo de electores o cuerpo de asociados, el cual desde el punto de vista administrativo y de gestión, constituye el máximo poder en una institución u organización.

Por tanto, cuando hablamos de gobierno, es importante entender que ese órgano colegiado tiene dos funciones en particular: acompañar al equipo de alta dirección en el ejercicio de su tarea gerencial y supervisar los potenciales conflictos de interés. Precisamente en el proceso de asesoría y de supervisión, se establecen unas funciones y unas atribuciones que deberían tenerse en cuenta. Como punto de partida, sería bueno separar esas funciones gerenciales de las de control para asegurar que finalmente esos conflictos de interés se minimicen o se mitiguen y se gestionen buscando alcanzar el propósito misional de la institución.

En el caso de las instituciones sin ánimo de lucro también hemos podido notar que existen estos órganos colegiados. Generalmente se trata de los que tienen grandes responsabilidades no remuneradas que demandan mucho tiempo; porque generalmente la tendencia es que los servicios en estas instituciones generalmente no sean remunerados. Lo que por supuesto nos lleva a preguntarnos en primera instancia: ¿cuál es el interés de una persona para fungir como miembro de este tipo de junta directiva?

Precisamente una investigación realizada en Estados Unidos (WIDMER, 2015), sostiene que el interés gravita en unos incentivos sociales o en unos beneficios de tipo intangible, no monetario, asociado con la amistad o la vinculación que se tiene finalmente, no solo con el quehacer o la actividad de la organización, sino con sus líderes; muchas veces se trata de generar un *networking* con los mismos miembros que hacen parte de este órgano, y en este sentido el interés de obtener se traduce en la ganancia de reconocimiento o estatus. Así mismo podemos hablar de los incentivos de desarrollo: en este caso el espacio es visto como una manera de seguir afianzando oportunidades al conectarse con otras organizaciones o adquirir experiencia siendo miembro de junta, porque

hasta ahora lo que hemos visto es que la mayoría de los miembros de la junta se han ganado su posición en la práctica, y precisamente esto constituye un gran escenario para seguir desarrollando estas habilidades.

Por su parte también se encuentran los incentivos materiales, que representan las recompensas tangibles, para sí mismos o para personas cercanas, y están relacionados con las oportunidades laborales y la posibilidad de establecer contactos o de obtener servicios al pertenecer finalmente a este órgano. Otro tipo de incentivos son de tipo ideológico y representan la satisfacción de trabajar en causas respecto de las cuales se tiene una firme convicción. Dentro de todo esto, lo que se observa es que los más comunes son los sociales y los de desarrollo, ya que llevan a un miembro de estos órganos a participar.

Dr. Alexander Guzmán: En este punto podemos preguntarnos ¿cómo funcionan en Colombia estás juntas directivas? Primero que todo debemos tener en cuenta que los directores ejecutivos, particularmente de las entidades sin ánimo de lucro, empiezan a coger un poder y una relevancia especial, afectando el balance de poder que hay entre en la Junta Directiva o el Consejo Directivo y la Alta Dirección. En las juntas directivas de las entidades sin ánimo de lucro se hace posible notar un común desinterés por parte de los integrantes que, a pesar de reunirse de manera periódica, no demuestran un involucramiento tan claro, o en específico la persecución de una agenda en particular, lo cual nos lleva a plantear un problema de agencia invertido.

¿Qué significa un problema de agencia invertida para las entidades sin ánimo de lucro en general? Que si finalmente a mí me convocan y yo voy por algún interés en particular a participar de la entidad sin ánimo de lucro, donde no tengo ninguna remuneración y siento que estoy prestando un servicio, pero a la vez haciendo un favor, precisamente esa falta de compromiso hará que el director ejecutivo esté detrás de los miembros de la junta, pidiéndoles atención e involucramiento en el gobierno de la entidad. Y al final, el directivo estará enfocado solo en tratar de lograr el *engagement* adecuado por parte de los miembros de la junta directiva; eso es lo que se denomina un problema de agencia invertida.

En el marco del libro "*Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*", realizado en coautoría con José Manuel Restrepo, analizamos la conformación de los consejos directivos o superiores universitarios en universidades o instituciones de educación superior oficiales y privadas, acreditadas y no acreditadas. Durante su realización los rectores nos dieron a entender que el problema es el interés propio y no el colectivo, lo cual por supuesto se refleja en las respectivas agendas. De alguna manera a la larga, como sector, hemos propiciado esto, en la medida en que tenemos grupos de interés sentados en el Consejo Directivo o en el Consejo Superior Universitario. Si bien, comprendemos la importancia de la apertura de hablar con los representantes de profesores y estudiantes, lo que no sabemos es si estos deberían estar sentados generalmente en el Consejo Superior Universitario o en el Consejo Directivo, o si resultan necesarios otros espacios donde uno podría escuchar a estos grupos de interés, internalizar sus expectativas en unas juntas o consejos directivos más independientes como sucede en Estados Unidos.

En todo caso, la falta de conciencia por parte de los constituyentes de este Consejo Directivo Superior Universitario, respecto a la importancia de anteponer el bienestar común antes que el interés particular, precisamente va a generar un mal funcionamiento de estos órganos de gobierno. En Colombia, finalmente hemos invitado al Ministerio, a hacer ese análisis, y seguiremos trabajando en ello, particularmente porque la conformación de los consejeros directivos o superiores universitarios, resultan fundamentales para el buen funcionamiento de la institución de educación superior y para un buen acompañamiento por parte de los constituyentes de este órgano a la alta dirección.

Dra. María Andrea Trujillo: A manera de recapitulación, el primer aspecto que identificamos en esta investigación sobre el gobierno en las instituciones, se encuentra en relación con el ¿cómo está conformada la Junta?, ¿qué intereses buscan alcanzar los miembros de esa junta? y ¿cuál es el relacionamiento que se tiene con la alta dirección, en el mar-

co de la dinámica como actores de gobierno importantes para el proceso de toma de decisiones?

Otro aspecto que nos parece crucial que se deriva de la investigación, es la sucesión gerencial y el talento humano en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL). Al respecto se debe entender primero, que el concepto de sucesión gerencial no solamente se enmarca en el contexto de las empresas familiares. Habiendo dejado claro esto, podemos preguntarnos ¿será que las instituciones sí están preparadas para hacer ese tipo de concesiones, es decir, se ha capitalizado ese talento de tal manera que pueda estar dispuesto y preparado para asumir el rol de dirección en esta institución? o ¿se trata de un evento que sucede de manera fortuita y simplemente el Consejo Directivo Superior Universitario se encarga de nombrar a la persona, que piensa cumple con ese perfil para llevar a cabo las riendas de la institución? Al respecto lo que pudimos notar en la investigación, es que la mayoría de las instituciones no cuentan con un plan de sucesión gerencial, el cual resulta vital para tratar de gestionar la ruptura que pueda haber en ese proceso de liderazgo. Ahora bien, no solamente encontramos que es importante el tema de sucesión gerencial, sino también el de sucesión técnica.

¿Qué pasa con la gestión del conocimiento en las universidades? ¿Qué sucede con esos diferenciales que ha construido en el tiempo la universidad, si a veces solo nos vemos atados a personas? ¿Qué pasa cuando hay rotación? ¿Será que los salarios si son de verdad competitivos de tal forma que permitan que la rotación de personal no se haga de manera recurrente y que finalmente la gestión del conocimiento se constituya en una palanca para esta institución organización? Son temas cruciales que encontramos y que consideramos relevantes a la hora de mirar qué está pasando dentro de las instituciones. Como mencionábamos, no hay planeación, la mayoría no cuentan con ese tipo de plan. Usualmente se trata del Consejo, la Junta, quien finalmente se da a la tarea de nombrarse y si llega a haber un cambio, se busca su reemplazo, en el momento en que se requiera.

Dr. Alexander Guzmán: Las instituciones de educación superior deberían tener un plan de sucesión claro en los órganos de dirección, no sólo en el Consejo Directivo, sino en la alta dirección y/o en la rectoría. A manera de ejemplo, como en el CESA, el rector renunció en agosto, y ninguno de los vicerrectores se quiso presentar, la institución ha entrado en esa incertidumbre propia del cambio del ejecutivo principal. En otras palabras, se va al rector y no hay en realidad un sucesor interno dentro de la organización que pueda tomar las riendas de la institución de manera natural, ni un plan de sucesión claramente establecido, lo cual finalmente lleva a la institución a buscar posibles candidatos que vengan a suplir esa posición. En este momento ya se recogieron hojas de vida, se está en la etapa de entrevistas y demás, pero claramente esperamos una especie de ruptura o traumatismo en la medida en que el que venga, va a ser absolutamente ajeno a las dinámicas internas de la institución.

Precisamente, esto pasa en la ESAL en general, no se busca reemplazo y se pierde una gestión del conocimiento tácito. Claramente el plan de sucesión debe contemplar candidatos internos y externos, porque uno siempre tiene que asegurar que el candidato que va a reemplazar al ejecutivo principal, sea la mejor opción disponible en ese momento para la institución. Pero trabajar esto de manera consciente ciertamente es importante dentro de las prácticas de gobierno. En el CESA hemos discutido mucho si deberíamos tener periodos rectorales o no, o sí deberíamos tener un periodo definido y un máximo de reelecciones establecidas para obligar la rotación de un rector en algún momento. Al respecto la conclusión ha sido que debemos tener un consejo directivo tan fuerte e independiente que, como sucede en la empresa, esté en la capacidad de evaluar el desempeño de la rectoría y de suscitar su remoción en el momento en el que sea necesario. Sin embargo, hemos notado que, en el sector, es usual que algunos rectores tengan una duración por varios periodos, lo cual nos pone en una desalineación estratégica: ¿qué pasa si finalmente ese rector que está allí por muchos años termina cooptando el Consejo Directivo, que es su órgano de supervisión? Ciertamente no va haber un esquema de pesos y contrapesos tan definido, lo cual es muy riesgoso para las instituciones de educación superior. Por tanto, si

un rector tiene varios períodos de duración en la institución, se debe garantizar que el Consejo sea independiente para que haya esos pesos y contrapesos y no se pierda la independencia. Pero indiscutiblemente allí hay un riesgo que gestionar.

Dra. María Andrea Trujillo: Ahora bien, sabemos que el acceso y la gestión de los recursos financieros es un desafío para cualquier universidad, institución u organización, sobre todo en el contexto de la ESAL. Las organizaciones sin ánimo de lucro están luchando permanentemente por el acceso a recursos. El hecho de que estos últimos sean limitados lleva a que se generen situaciones en donde a veces, la compensación no es competitiva y a que veamos una alta tasa de rotación. En el caso de las universidades, se puede llegar a apreciar un poco más de formalismo en términos de remuneración, pero más que todo en el personal académico; el personal administrativo, que es altamente relevante para la organización en la medida en que rote, también genera un desbalance en el cumplimiento misional de la institución. Por lo tanto, se presentan tasas de rotación precisamente porque la compensación no es tan competitiva.

Si tenemos en cuenta, que las altas tasas de rotación ilustran un sistema de gestión del conocimiento frágil, ese conocimiento tácito se convierte en una tarea apremiante para la ESAL, porque puede llegar a constituirse finalmente como una amenaza para la organización. Finalmente, las ESAL deben trabajar por el desarrollo de buenas prácticas que les permita apropiar el conocimiento a todo nivel en la organización, y generar una compensación competitiva, complementando la compensación monetaria con el salario emocional.

Otro tema que identificamos fue la arquitectura de control y la administración del riesgo como componente del buen gobierno. En general se trata de las buenas prácticas con las que debe contar una organización, para gestionar la potencial divergencia de intereses o los comportamientos inapropiados de los individuos que están llevando a cabo dicha tarea. Se debe tener en cuenta que las organizaciones, instituciones, universidades están compuestas por individuos que pueden llegar a

estar en conflicto e ir en contravía del alcance misional y propósito que estableció la institución. Por tanto, no solo se trata de lo que pasa con los consejos directivos o universitarios, o en la rectoría y su relación con los consejos, tiene unas dimensiones mucho más amplias, y una de ellas que consideramos absolutamente relevante, es todo lo relacionado con la arquitectura de control y la administración del riesgo.

Cualquier organización está expuesta a riesgos y cualquier riesgo se puede materializar, y si esto sucede, se genera un impacto, y este último puede llegar a ser de diferentes magnitudes. En este sentido ¿será que las instituciones están preparadas para gestionar de manera apropiada el riesgo? y ¿qué tipo de riesgos? Precisamente algunos antecedentes de lo que significa esta dimensión son los siguientes: en el contexto de los escándalos corporativos en los Estados Unidos de mediados de los 80, se crea una comisión de un grupo de expertos de organizaciones para tratar de revisar lo que estaba pasando o el por qué se estaban presentando fallas. La conclusión a la que llegaron era que el sistema de auditoría, de control, de manejo de recursos, de reporte e información financiera del mercado no estaba siendo apropiada.

Esta comisión se conoce generalmente en el lenguaje del tema de control y de gobierno corporativo como COSO[5] y básicamente lo que propone, es una serie de principios para que una organización pueda estructurar un ambiente de control, de tal forma que se pueda hacer una evaluación del riesgo apropiado. Se trata entonces de cómo la organización es consciente de que puede incurrir en algún tipo de riesgo, y de cómo lo anticipa de manera preventiva, armando toda una arquitectura de control interno que se asocia con mecanismos externos para constituir toda una arquitectura de control.

Luego a comienzos de la década de los 90, en el Reino Unido, se crea otra comisión, la *Cadbury Commission*, para proponer unas herramientas de buen gobierno, que se traducen en uno de los primeros lineamientos y códigos de mejores prácticas, para ayudar a subsanar los escándalos

5 El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

que se estaban presentando, sobre todo en lo relativo al tema del reporte financiero.

Posteriormente llega la ley *Sarbanes-Oxley* en 2002, también en el contexto de los Estados Unidos, derivada de ese gran escándalo que es recurrente y que recordamos, el caso de *Enron*, donde se hace mandatorio que todas las compañías que están listadas en el mercado deben constituir comités de auditoría en el seno de su consejo directivo, propiciando en este sentido el tema de la responsabilidad de la arquitectura de control.

Por último, la OCDE en el 2015, hace la última actualización a los principios de gobierno corporativo para los países, ratificando así mismo la importancia de tener en cuenta los temas de arquitectura, de control y de manejo de riesgos.

Dr. Alexander Guzmán: Particularmente nos preocupa mucho que, en las universidades, estos temas no están tan desarrollados. En el CESA hicimos un artículo a partir de una revisión propositiva de la política pública para el mejoramiento del gobierno de las instituciones de educación superior, porque sentimos que como sector nos hemos concentrado mucho en preocuparnos por el Consejo Directivo o Consejo Superior Universitario, pero hemos descuidado otras áreas del buen gobierno, como el hecho de contar con una arquitectura de control robusta. Si bien la Junta Directiva o el Consejo Directivo debe garantizar el buen gobierno al interior de una organización, así como el uso eficiente y adecuado de los recursos ¿qué control pueden tener siete personas que están en el Consejo Superior sobre lo que está pasando en una institución que puede llegar a tener 40 mil estudiantes, así como una cantidad de sedes y de operaciones que son complejas? En este sentido ¿cómo ayudamos a la institución a estar mejor preparada?, ¿cómo ayudamos a la institución a tener un mejor ambiente de control? Lo que se sugiere en los mínimos de una arquitectura de control, es tener un control interno en donde se pueda ir revisando procesos e identificando riesgos, que se puedan ir gestionando, así como procesos de auditoría interna, donde

se pueda ir verificando que finalmente sí estén funcionando las cosas al interior de la organización.

Al respecto debemos tener en cuenta que los riesgos no son solo financieros. De los riesgos no financieros debemos preguntarnos ¿qué tipo de gestiones se hacen para evitar el acoso laboral y el acoso sexual dentro de nuestras instituciones de educación superior? La gestión de riesgo reputacional también tiene que ver precisamente con la arquitectura de control, que para que sea adecuada debe obedecer a un control interno o a una visión preventiva sobre los procesos dentro de la organización, para evitar la materialización de riesgos financieros, operativos y cualquier otro tipo, que pueda afectar las operaciones de la institución. Así mismo son aconsejables determinados procesos de auditoría interna que permitan verificar si esos procesos que se han diseñado están funcionando bien, y, si es posible, también una revisión fiscal con criterios de independencia y rotación.

Hemos podido notar casos de instituciones de educación superior con un número importante de estudiantes, donde el revisor de pronto es una persona natural que lleva 20 años vinculado con la institución de educación superior. Claramente allí hay más riesgos, que si nosotros garantizamos finalmente una mejor arquitectura de control. Si bien muchas veces se piensa que el fraude solo sucede en corporaciones que tienen ánimo de lucro, también se pueden apreciar casos en organizaciones sin ánimo de lucro. Por ejemplo, en la eventualidad del huracán Katrina, el FBI[6] identificó más de 2000 sitios que estaban recaudando fondos supuestamente para ayudar a los damnificados, en realidad lo que buscaban era el lucro personal a partir de diversos mecanismos de donación. Así mismo, la Asociación Americana de Examinadores de Fraude, analizó diversas organizaciones sin ánimo de lucro y encontró en 58 casos, pérdidas

6 El FBI es una organización de seguridad nacional que responde a amenazas y que es regida por la recopilación e interpretación de información. Su misión es proteger y defender a los Estados Unidos contra amenazas terroristas y de inteligencia extranjera, defender y hacer cumplir las leyes del código penal de los Estados Unidos, y proporcionar liderazgo y servicios de justicia penal a agencias federales, estatales, municipales e internacionales, así como otros socios.

aproximadas de 400 millones de pesos por cada una, y en algunas otras en particular encontró pérdidas de más de 4 000 mil millones de pesos.

La apropiación indebida de los activos y los casos de corrupción; el uso indebido del poder; cuando se contrata sin reglas claras o con partes interesadas; cuando se asignan plazas sin criterios claramente establecidos; cuando se utilizan los activos de las instituciones para temas que no son los que se esperan. Todo esto corresponde a la materialización de fallas en el control que tenemos como instituciones de educación superior. Muchas veces tenemos la falsa creencia de que como se tratan de organizaciones sin ánimo de lucro, nada de esto debe suceder, pero la realidad índica lo contrario, y con más razón tenemos que verificar que en realidad los recursos se estén usando de manera adecuada para reinvertir en las operaciones de la institución de educación superior y no para que algunos saquen un provecho o un interés particular.

También se debe tener en cuenta que los conflictos de interés no se pueden administrar pensando que las personas se van a portar bien *per se*; las instituciones deben tener finalmente bien organizado su registro financiero, y además deben tener una adecuada estructura de control, que posea una revisoría fiscal, donde se hagan ejercicios de auditoría, donde se gestionen los riesgos y se posea incluso un mapa de riesgos. Esto sería fundamental y pensamos que las instituciones de educación superior y los miembros de los consejos deberían caminar hacia esto, hacia tener mapas de riesgos, gestionar los riesgos específicos y garantizar una arquitectura de control sólida al interior de las instituciones de educación.

Otro tema importante es el de la transparencia y rendición de cuentas, el cual creemos que es fundamental para obtener la confianza de los grupos de interés, mostrar transparencia en la gestión de los recursos financieros y para hacer un proceso adecuado de rendición de cuentas. Por ejemplo, en temas de revelación de información, las investigaciones y los análisis que se hacen al sector de entidades sin ánimo de lucro han demostrado que cuando hay un mal manejo, hay una pérdida de credibilidad en las entidades en general.

La transparencia y revelación de información es muy importante también. En una revisión a las entidades sin ánimo de lucro realizada por el Centro Virtual para la Transparencia y la Rendición de Cuentas de la Sociedad Civil, se puedo encontrar que algunas entidades sin ánimo de lucro no tienen página *web* y las que sí tienen, suben una información muy básica. Bien sabemos que la mayoría de las instituciones de educación superior en general tienen su página web, aunque si analizamos las casi 300 instituciones de educación superior, teniendo en cuenta todas las tipologías, efectivamente algunas no cuentan con dicho medio. Al respecto debemos preguntarnos ¿qué información colgamos allí? ¿Qué *accountability* de los recursos se hace? ¿Qué informes de gestión se encuentran? ¿Encontramos informes de gestión históricos o no? ¿Se revela información sobre los temas de gobierno corporativo, los acuerdos a los que llegan los consejos superiores o los consejos directivos, los planes de inversión? ¿Qué se está haciendo con los recursos que provienen de las matrículas de los estudiantes? Indiscutiblemente tenemos que caminar hacia una cultura de mayor transparencia, el sector es muy opaco en general. La estrategia de comunicación no es solo para el ministerio o para reportar lo que solicita la ley, sino para establecer un canal efectivo que permita una comunicación en doble vía clara y transparente con las diferentes partes interesadas de las instituciones.

En la actualidad un problema en las entidades sin ánimo de lucro es que no se le da mayor importancia a inversión en temas de transparencia (fortalecer una página *web*, en tener unos informes de gestión detallados, en hacer unos escenarios de rendición de cuentas, etc.), lo cual en realidad sí es importante ya que ayuda a generar reputación y confianza dentro de los grupos de interés. Así mismo se debe trabajar en una comunicación más estratégica por parte de las instituciones de educación superior, que trascienda la publicidad que se pueda hacer en los medios de comunicación o las comunicaciones que se generan cada vez que se acredita un programa en particular. Lo que esta debería tener en cuenta realmente es la generación de conocimiento y el aporte a la sociedad que se está haciendo, así como el manejo de los recursos financie-

ros que está haciendo la institución al interior para para consolidar las operaciones.

Ahora bien, cabe mencionar que en el artículo que publicamos con Henry Bradford, actual rector del CESA, y José Manuel Restrepo, actual ministro de Hacienda, revisamos en esa época 202 instituciones de educación superior privadas y encontramos, que en el 75 % ciento de estas instituciones tienen un órgano por encima del Consejo Directivo o del Consejo Superior Universitario, que vendría siendo una especie de asamblea, llamada en muchos casos consejo de fundadores, cuerpo de electores, Asamblea de fundadores o Asamblea de representantes, entre otras muchas más denominaciones. Al respecto se podría decir que seguramente están allí, porque se quiere proteger de alguna manera las donaciones que se hicieron en primera instancia, por unas empresas o por unos entes privados para crear la institución de educación superior privada, y por tanto se ha constituido este órgano que se encarga, además de seleccionar miembros del Consejo Directivo o del Consejo Superior, de garantizar que los recursos no se pierdan. Ese debería ser el rol de un órgano superior al Consejo Directivo o al Consejo Superior Universitario.

Sin embargo, en ocasiones se aprecian excesos de poder o incluso la apropiación de funciones del Consejo Superior o del Consejo Directivo, y el riesgo en este sentido es que detrás de estos órganos superiores se escondan intereses de apropiación de rentas y demás. Por tanto, lo que se espera es que se les preste mayor atención a estas asambleas; qué haya una regulación más clara; qué por lo menos haya un balance de poderes, entre lo que pueden hacer un órgano superior y el mismo Consejo Directivo; o que se le dé la dimensión apropiada a esa asamblea para contribuir al buen gobierno y al balance de poderes, en particular, lo ideal sería que estuviera dedicada a vigilar que los recursos finalmente se destinan de manera apropiada y a un buen perfilamiento del Consejo Directivo en las instituciones de educación superior.

Conversatorio con el público

En esta segunda fase del taller me gustaría escuchar la opinión de los participantes frente a los temas que hemos discutido: arquitectura de control, transparencia y revelación de información, y conformación apropiada de los consejos directivos.

Participante 1: Buenas tardes, mi nombre es Hugo Alvarado. En una ONG que presido hace 30 años, comenzamos en la parte educativa, haciendo talleres y seminarios, en el proceso hallamos que muchas instituciones sentían que les estábamos quitando espacio, hasta tal punto que llegamos a establecer convenios (propuestos por dichas instituciones) que al final solo las beneficiaban a ellas, por lo cual decidimos no volver a hacer convenios con ninguna institución educativa superior, porque nosotros hacíamos todos los esfuerzos y ellas se llevaban tanto los recursos como los honores. En todo caso la fundación sigue existiendo, pero ha sido muy difícil mantenerlas porque ahora muchas instituciones o empresas grandes de Colombia han creado sus respectivas ONG, donde realizan los aportes respectivos y así mismo ordenan lo que se va a gastar.

Dr. Alexander Guzmán: Así es Hugo, el hecho de que las fundaciones propias de corporaciones canalicen los recursos a través de las funciones de responsabilidad social, empresarial y demás, claramente dificulta la consecución de fondos para las entidades sin ánimo de lucro. Para estas últimas, en ese caso resulta muy importante el tema de transparencia y rendición de cuentas en orden de ganar más adeptos, sin embargo, eso depende del esquema de financiación de la entidad. Al respecto tengo una pregunta ¿su fundación se financia a través de los servicios que prestan o a través de donaciones o en ambas modalidades?

Participante 1: Nunca hemos solicitado nada al Departamento, al Municipio, al Distrito, ni a las empresas privadas, siempre se ha tratado de la gestión de los talleres o eventos donde pedimos donaciones a los asistentes. Al respecto tenemos tres eventos que hemos creado: uno es una exposición de pintura que titulamos "El carnaval no solamente es rumba, sino también arte", que organizamos entre el mes de noviembre y el mes de marzo, donde damos oportunidad a todos los artistas plásticos que no hayan tenido la oportunidad de exponer en una galería, para que puedan mostrar sus obras y nosotros recibimos un lucro económico por las ventas que se logren hacer en ese evento. Así mismo tenemos un evento de pintura básicamente para niños o jóvenes, que realizamos en cada municipio del Departamento en el mes de noviembre.

Normalmente establecemos un convenio con empresas que elaboren lápices de colores o papelería para que ellos puedan mostrar sus productos y nosotros hacer la actividad con los niños. Por otra parte, tenemos una actividad musical, enfocada al patrimonio colombiano, donde les damos la oportunidad a los nuevos jóvenes talentos para que puedan pisar un escenario diferente al del colegio escuela, o barrio, con la única condición de que se interprete música colombiana o de autores colombianos, sin importar el ritmo que se quiera interpretar. Pero hemos tenido algunas dificultades: como la última versión queríamos hacerla en un lugar público de Barranquilla, el malecón de la ciudad, tramitamos un permiso, siguiendo los requerimientos establecidos por la convocatoria. No obstante, mientras nos encontrábamos esperando el permiso, nos dijeron que teníamos que realizar un convenio con la Secretaria de Cultura y además pagar a Sayco y Acinpro un impuesto mínimo de 1 800 000. La pregunta es si no estamos cobrando un peso, ni haciendo publicidad por evento ¿de dónde podemos sacar un dinero con el que no contamos?

Dr. Alexander Guzmán: A modo de consejo, el sitio *web* podría ser un mecanismo fundamental ya que existen varias actividades de *fundraising* a través de Internet. De igual forma sugiero la búsqueda de personas que estén en el mundo de la tecnología para ayudarles a conseguir

recursos. Como resultan muy difíciles de financiar, las obras dirigidas al sector del arte y la música, de pronto con una campaña específica de grupos de intereses y/o un poco más de apalancamiento en planeación estratégica puede resolver el problema. Así mismo resulta fundamental trabajar en los temas de transparencia y de revelación para incrementar la reputación del evento. ¿Alguien más de los participantes quiere dar sus recomendaciones u opiniones sobre el tema que nos compete?

Participante 2: Normalmente los grupos de bienestar institucional de varias universidades realizan eventos en los cuales tienen artistas invitados, cuyos gastos son cubiertos por las propias universidades por supuesto. En este sentido, la situación del participante Hugo se podría solventar con un dialogo con la institución. Si bien las universidades cuentan con sus propios grupos folclóricos, también reciben artistas invitados de otras instituciones, y por eso también podrían recibir a artistas ayudados por diferentes ONG. Esa precisamente puede ser otra vía que se puede llegar a utilizar.

Ahora bien, frente a lo que se ha dicho sobre el gobierno corporativo en la exposición de la primera parte del presente taller, está muy bien toda la parte de los de los comités que se tienen que hacer como ente de control, sin embargo, se debe tener mucho cuidado frente a ese punto, porque también la burocracia impide el desarrollo de los procesos y la velocidad de respuesta frente a las diferentes necesidades. Por tanto, esa parte de gestión es bastante compleja y delicada en las instituciones sin ánimo de lucro.

Dr. Alexander Guzmán: A manera de ejemplo de esto último, en el CESA acabamos de acompañar a ABACO o Asociación de bancos de alimentos de Colombia, en un análisis de su arquitectura de control donde, por el tamaño de la organización, puede tener las funciones concentradas por lo menos en dos o tres funcionarios dentro de la entidad, ya que dependiendo de la cantidad de recursos que se manejan, no necesariamente se requiere una infraestructura de control muy fuerte. En el CESA por su parte, por el nivel de recursos que manejamos y demás, tenemos auditoría interna de control interno, e incluso revisores fiscales de las fir-

mas más reputadas en arquitectura de control haciendo auditoría de los estados financieros.

En todo caso creemos, que cada entidad tiene que escoger el nivel de desarrollo, lo que no puede pasar es que no tengamos nada o que tengamos una entidad muy compleja, una institución con una operación muy grande y con un control muy incipiente, porque se pueden presentar escándalos o crisis que afecten la reputación, credibilidad y en ese sentido la parte financiera de las organizaciones. Por tanto, es mejor contar con una arquitectura de control que nos permita responder a las demandas de la institución.

Participante 2: Me gustaría comentar algo más. En la proyección que ustedes hicieron en torno a las dificultades que enfrentan las ESAL, mencionaban que estas últimas no cuentan con propietarios, sino con donantes. Aquí en este encuentro internacional, nos encontramos muchas instituciones de educación superior privadas, que somos entidades sin ánimo de lucro y nuestra composición en particular no obedece a donantes. En este sentido, ¿qué tendrían que decir ustedes para nosotros? En mi caso vengo de la Universidad San Buenaventura de Cartagena.

Dr. Alexander Guzmán: ¿La Universidad de San Buenaventura es oficial o es privada?

Participante 2: Privada.

Dr. Alexander Guzmán: Ok perfecto, entonces no recibe recursos públicos, todo viene a través de matrículas y de pronto algunos donantes en particular, los servicios de consultoría que se prestan, o los convenios interinstitucionales. Sin embargo, en la gran mayoría será a través de matrículas, que es lo que generalmente pasa y lo que no ven los procesos de acreditación.

Participante 2: Así es, solamente matrículas y la diversificación de sus ingresos: lo que son consultorías, etc., pero como donación nada.

Dr. Alexander Guzmán: Lo normal es que las matrículas se lleven entre el 85 y el 95 % de los ingresos. Las convocatorias en las que participan

las instituciones de educación superior o consultorías vienen siendo un porcentaje menor. Un grupo de interés fundamental corresponde al de las familias de los estudiantes, porque finalmente son los que están financiando la operación de la institución de educación superior. Al respecto, cuando se hace un buen manejo de los recursos, eso redunda en un fortalecimiento de la planta institucional y profesores, y de las instalaciones para contar con una mejor tecnología. Por ejemplo, la inversión que tuvimos que hacer las instituciones de educación superior en esta pandemia fue increíble porque al final teníamos que garantizar la existencia de alguna tecnología para poder desarrollar de manera virtual las actividades de formación y garantizar la continuidad de las operaciones. Y todo esto precisamente es posible cuando la institución está bien dirigida. Por tanto, insistimos en la arquitectura de controles, para garantizar que los recursos no se pierdan y estén bien manejados.

Sin embargo, no se puede negar que en las instituciones de educación superior pasan muchas cosas. El solo hecho, de cómo se asignan los recursos a los profesores, para la participación en ponencias internacionales y demás, nos podríamos preguntar: ¿cuáles son las condiciones? ¿Cuál es el control que se le hace? ¿Cuál es el criterio de asignación? ¿Cómo se asignan los recursos para inversión en planta física? ¿Cómo se consiguen los proveedores? ¿Cómo se contratan? ¿Cuál es el criterio de asignación? ¿Cómo se verifica que son los mejores precios que tenemos en el mercado? Esos temas son fundamentales para poder tener un buen manejo de los recursos, responder a los estudiantes y a las familias que han creído en la institución y prestar un servicio de calidad cada vez mejor. Entonces, finalmente, nosotros sí creemos que las instituciones de educación superior, que tienen esa vocación de investigación, de generación de conocimiento y que atienden unas áreas que no son tan comerciales e incluyen dentro de su oferta académica, el arte, la música, etc., necesitan de alguna manera el esquema de institución de educación superior sin ánimo de lucro.

En algún momento hicimos un análisis en el 2012 con el ahora ministro José Manuel Restrepo, en el que llegamos a la conclusión, de que

pronto para la formación a nivel técnico podría considerarse el esquema de inversionistas y el enfoque con ánimo de lucro. Sin embargo, la formación a nivel universitario nos parece que definitivamente está bien concebida, como entidades sin ánimo de lucro. Sabemos que hay países que conciben la mezcla de las dos, pero aquí la apuesta de nuestro marco institucional y las leyes nos dicen que somos entidades sin ánimo de lucro, por lo que tener una arquitectura de control fuerte nos parece fundamental. ¿Cuántos estudiantes tiene la Universidad de San Buenaventura?

Participante 2: Bueno, tenemos 4 seccionales: una en Bogotá, una en Cali, una Medellín y una en Cartagena. La de Cartagena tiene actualmente 3 700 estudiantes de pregrado.

Dr. Alexander Guzmán: 3 700 estudiantes implican una cantidad de programas abiertos al público y la necesidad de una planta profesoral grande, por lo cual no se trata de una operación pequeña. Claro, puede haber empezado en Bogotá como una operación sencilla, pero en la medida en que va haciendo presencia el multi campus, se debe ir garantizando el buen manejo de los recursos en cada sede, el contar prácticas estándar, el tener un código de ética, el hacer unos ejercicios que permitan validar procesos internos y el identificar de pronto procesos ineficientes que se puedan presentar, de pronto en la materialización de un comportamiento oportunista por parte de un empleado que termina apropiándose de los recursos o haciendo contrataciones, no con las mejores opciones, sino con las que les convienen. Justamente ahí es cuando es importante ir formando una arquitectura de control sólida.

Si bien es comprensible la preocupación por un exceso de burocracia, tampoco es prudente descuidarse y confiarse mucho de la buena fe, porque al final se trata de recursos de los estudiantes y sus familias que deben estar bien invertidos y manejados, puesto que, si no sucede de esta forma, es muy difícil que se dé una reinversión adecuada, un crecimiento importante y una consolidación como institución de educación superior. Creemos que esto es importante, porque, además, se trata del dinero que destinamos a la consolidación del capital humano en nuestro

país, y dependemos 100 % de nuestros sectores educación para sacar adelante a Colombia. Por tanto, sí considero que son vitales estas reflexiones en torno a la arquitectura de control.

A manera de cierre, creemos que las buenas prácticas de gobierno son muy importantes en las instituciones de educación superior debido a que no cuentan con accionistas, sino con diferentes grupos de interés: profesores, estudiantes, administrativos, padres de familia, la sociedad común, los estudiantes, etc. Si bien resulta importante una composición adecuada del Consejo Directivo del Consejo Superior Universitario, así como el contar con políticas claras de nombramiento y de rotación de estos miembros y el desarrollo de una capacitación clara en torno a la importancia de pelear por el bienestar, no nos podemos quedar solo en eso. Creemos que es hora de preguntarnos: ¿qué pasa con el dinero? ¿Cómo estamos garantizando una arquitectura de control clara? ¿Cómo estamos garantizando una rendición de cuentas claras? ¿Cómo estamos haciendo una gestión del conocimiento a través de planes de sucesión de la alta dirección y de planes de sucesión técnica? ¿Cómo finalmente vamos incorporando nuevos elementos?

En este orden de ideas, no solo debemos pensar que el gobierno institucional consiste en los consejos o las juntas directivas, o los consejos superiores, sino también en qué prácticas que requiere el sector para seguir fortaleciendo el buen uso de los recursos y la reinversión de estos, en pro de una educación superior de mejor calidad posible. Les agradezco mucho la atención y esperamos les haya gustado la discusión.

1.2.6.
Taller 6

Inteligencia Artificial para mejorar la gestión, *gobernanza y gobernabilidad*

El espacio estuvo liderado por el Dr, Roberto Carlos Hincapié Reyes, decano de la Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana y el Dr. David Agudelo, miembro del Consejo Directivo de ACOFI.

Dr. David Agudelo: Muy buenas tardes, vamos a comenzar con la Conferencia de Inteligencia Artificial (IA) y su aplicación en la educación superior, que estamos realizando desde la Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería, en compañía del doctor Robert Hincapié, presidente ACOFI y Decano de la Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana. Quien les habla es David Agudelo, Decano de la Facultad Minería y Arquitectura de la Universidad Católica de Manizales, y Miembro del Consejo Directivo de ACOFI. En la agenda del día de hoy vamos a dar a conocer unos preconceptos alrededor del tema de la inteligencia artificial, para luego entrar como tal a los conceptos de inteligencia e inteligencia artificial –ya que es muy importante salirnos de la definición teórica tradicional en orden de ofrecer una visión practica más próxima a las realidades del mundo actual–.

Posteriormente, en una tercera parte, la exposición girará en torno a la inteligencia artificial en los procesos de transformación organizacional, o lo que comúnmente es llamado Industria 4.0 y transformación digital. Con esto la idea es entrar en una fase final, donde aplicamos todos

los conceptos adquiridos en las etapas previas (de 1 a 3 más específicamente) para hablar de cómo la inteligencia artificial está permeando a la educación en diferentes niveles (desde lo pedagógico, la tutoría, la gestión curricular, desde lo administrativo y el gobierno). A manera de conclusión vamos a revisar algunas pruebas de concepto alrededor de la inteligencia; cómo el *machine learning* opera entre los diferentes niveles de inteligencia negocios; las pruebas de concepto alrededor del *text analytic* y el procesamiento del lenguaje natural; y la visión artificial, entre otras muchas ramas, que vamos a intentar cubrir a través de ejemplos de la inteligencia artificial.

En primera instancia, para poder hablar de inteligencia artificial debemos conocer y comprender que es la inteligencia como tal Elon Musk de *Space X*, señaló en algún momento que la inteligencia es saber aprovechar los conocimientos para un beneficio específico. Por otra parte, en líneas generales, el diccionario de la RAE o en su defecto el de *Webster* señalan que inteligencia como tal es esa capacidad que tenemos de comprender, predecir y realizar. Sin embargo, al entrar en el terreno de la inteligencia artificial, uno de los primeros conceptos desarrollados alrededor de este tema, en 1956, señalaba que la inteligencia artificial no busca solamente comprender, sino construir entidades inteligentes. Por decirlo de esta manera, se trata de que las máquinas (antes) estáticas, alcanzaran la capacidad de recibir información del entorno, para que, a partir de una necesidad humana específica, estuvieran en la capacidad de abordar una situación que amerita ese determinado entorno. A manera de síntesis, la inteligencia como tal busca comprender y predecir, y la inteligencia artificial quiere ir un poco más allá.

Si bien centrarnos en una definición específica resulta muy complejo, es necesario revisar las dos primeras categorías con las cuales la inteligencia artificial quiere abordar a la inteligencia como tal. En este sentido, con las siguientes categorías se hace referencia a los procesos de pensamiento y razonamiento, o, en otras palabras, cuando hablemos de IA debemos pensar en estos procesos:

1. Pensar Humanamente
2. Pensar Racionalmente

Posteriormente, ya en unos niveles inferiores, se abordan unas categorías que tienen que ver con el comportamiento humano en propiedad

3. Actuar Humanamente
4. Actuar Racionalmente

Ahora bien, se debe tener en cuenta que el pensar humanamente (1) y el actuar humanamente (3) refiere y mide en éxitos todo lo que tiene que ver con la fidelidad al desempeño humano; cómo nos desempeñamos dentro de determinados ambientes y en determinadas interacciones, a diferencia de las categorías (2) y (4) que nos hablan de una medida de desempeño ideal basada en la racionalidad del ser humano, o en otras palabras, sí un sistema racional hace lo correcto con los conocimientos que posee.

Bajo esas cuatro categorías de conocimiento, se empiezan unas series de interacciones y debates en todos los ámbitos del conocimiento (tecnología, psicología, filosofía, etc.) para definir qué es la inteligencia artificial. En este orden de ideas la IA, en sus diferentes ramas (robótica, aprendizaje autónomo, entre otras) trata de responder a las necesidades de inteligencia, bajo las categorías mencionadas. Por eso, en cierta forma no se puede decir que la inteligencia artificial es exclusivamente la robótica, precisamente porque esta última trabaja dentro de una o varias de las categorías que presentamos.

A este punto entonces es cuando empezamos a definir qué es inteligencia artificial desde la categoría de actuar humanamente. Al respecto Kurzweil (1990), señala que “se trata del arte de crear maquinas que realizan funciones que requieren inteligencia cuando las realizan personas”. En otra definición Rich & Knight (1991), nos dicen que se trata del “estudio de cómo hacer que las computadoras hagan cosas en las que, en este momento, las personas son mejores”. Por su parte, la otra categoría está enfocada a la parte de actuar también, pero no de una mane-

ra humana, sino racional. En este sentido Poole et al (1998), mencionan que la inteligencia artificial como tal o en otras palabras "la inteligencia computacional es el estudio del diseño de agentes inteligentes", para que puedan percibir y que puedan actuar. Por otra parte, Nilsson (1998), sugiere que la inteligencia artificial se preocupa por el comportamiento inteligente de los dispositivos, computadoras, máquinas, etcétera.

Ya en el terreno propiamente, de todo lo que tiene que ver con la inteligencia artificial, está última puede comprenderse como un árbol que tiene muchas ramas que se encargan de dar solución a las necesidades de pensamiento y de acción inteligente. Por ejemplo, es muy común que se tienda a hablar exclusivamente de *machine learning*, sin tener en cuenta el hecho de que permea casi todas las ramas de la inteligencia artificial; precisamente con el *machine learning* podemos predecir, desarrollar robots que tomen decisiones y detectar situaciones de seguridad nacional, entre otras muchas cosas.

Ahora bien, este método de análisis de datos se constituye en un gran tronco de la IA, que tiene tres ramas principales: el aprendizaje profundo, el aprendizaje no supervisado y el aprendizaje supervisado, lo cual por supuesto indica su relación con varias ciencias y áreas del conocimiento como son la programación, la estadística descriptiva e inferencial y la gestión de los datos, entre otras; podemos imaginar al respecto un banco de dos mil imágenes de bacterias para programas de bacteriología o un banco de información que nos diga el comportamiento de determinados estudiantes o, por ejemplo, el análisis del cáncer de mama. En este sentido podemos decir que además de operar sobre las ramas directamente, también lo hace sobre la industria como tal, y nos permite inferir, por ejemplo, por qué un producto no se está vendiendo frente al otro.

Otra rama principal de la inteligencia artificial es el procesamiento del lenguaje natural, del cual se desprenden algunas subramas como son: la generación de texto que tiene que ver mucho con la respuesta a preguntas de manera automática y con la extracción de contextos. A manera de caso podemos recordar que durante el periodo presidencial de Obama

alguien escribió en Facebook que lo iba a asesinar, de tal o cual forma, y en cuestión de aproximadamente siete horas se logró capturar a quien escribió el texto. Precisamente la Seguridad Nacional de los Estados Unidos, a través de algoritmos de *machine learning*, combinados con algoritmos de extracción de texto, lograron ubicar que había una amenaza, al extraer una serie de palabras y ponerlas en contexto, para lograr encontrar la ubicación exacta de esa persona y así lograr capturarla. En cierta forma primero hubo proceso de extracción de contexto y luego la seguridad informática, que, mediante procesos de triangulación, logró ubicar a esa persona.

De igual forma podemos hablar de la rama de los sistemas expertos, donde se toma el conocimiento de un profesional experto en un área específica para desarrollar sistemas de información, que, a través de una serie de preguntas, determinan unas vías de acción determinadas; por ejemplo, si una persona tiene una determinada enfermedad el sistema indica de acuerdo con los síntomas que puede actuar de una u otra manera, y así sucesivamente.

En lo concerniente a otra rama, que tiene que ver con el lenguaje que es el *speech*, que queda ilustrado, por ejemplo, cuando uno en el *WhatsApp* dicta un mensaje de voz y el sistema convierte el mensaje en texto. En mi caso cuando tengo que escribir un correo muy largo, ingreso al correo electrónico desde el celular, activo el micrófono y empiezo a dictar el mensaje, que el sistema ingresa con la ortografía perfecta. Así mismo también se puede hablar del proceso inverso, cuando el texto lo convierto en todo lo que tiene que ver con procesamiento de voz.

Por otra parte, también se encuentra el tema de reconocimiento de imágenes. Algunas universidades en Colombia y muchas universidades en el mundo están haciendo desarrollos alrededor del proceso de reconocimiento de imagen y desarrollos alrededor de todo lo que es pensamiento de lenguaje natural. Como decano, un buen ejemplo en torno al tema sería el siguiente: viene siendo común que un director de programa me diga que los docentes por el tema de pandemia tuvieron que

reducir algunos proyectos y enfocarse en las clases para reducir costos, ocasionando una sobrecarga en ese sentido.

Ahora bien, en el caso de un profesor dedicado a brindar respuesta en un foro a los 200 estudiantes que tiene a su cargo, debido a la sobrecarga de trabajo, puede hacer lo siguiente: teniendo en cuenta que por medio de la rama del procesamiento del lenguaje natural *machine learning*, es posible extraer el contexto de dichos foros, el profesor como tal podrá realizar una pequeña base de conocimientos a través de ese foro e implementar los códigos y la base de conocimiento que dan respuesta a las preguntas del mismo, de tal manera que la herramienta de procesamiento del lenguaje natural para extracción de contexto, le entregue todas las respuestas al docente en segundos. En caso de que el algoritmo no esté seguro, le puede sugerir al profesor que encuentra un número determinado de respuestas que aparentemente no están bien, lo cual hace factible que el docente no tenga que leer las doscientas respuestas, sino solo las sugeridas.

Si bien, un docente puede estar invirtiendo alrededor veinticuatro horas completas o dos jornadas laborales para responder a los doscientos estudiantes, con el algoritmo puede hacer un escaneo de todas las respuestas, enfocarse en las que el algoritmo le dijo que posiblemente no servían y dedicar las 20-24 horas que tenía asignadas para esa labor de calificación, en un trabajo de relacionamiento con el estudiante, más enfocado a la parte humana y a la interacción con el estudiante.

Este es justamente uno de los tantos ejemplos que se pueden ver en el ámbito del procesamiento del lenguaje natural y el *machine learning*, aplicados en educación virtual o en la educación tradicional. Precisamente estas herramientas existen. Plataformas como *Blackboard y Moodle* están haciendo desarrollos alrededor de todo lo que tiene que ver con procesamiento del lenguaje natural, porque prácticamente las interacciones que tienen las plataformas de apoyo a la presencialidad en educación virtual tienen que ver con interacciones de texto.

En lo que sigue, voy a compartir otro ejemplo en lo relacionado al reconocimiento de imágenes: en el caso específico de analizar los vitrales de la catedral de Manizales o en su defecto la arquitectura como tal que hay alrededor de la iglesia central de esta ciudad durante la pandemia o en el marco de la educación virtual, los estudiantes a distancia no van a tener que viajar hasta allá para poder mirar los vitrales, porque ya se cuenta con la herramienta de lentes *(Google Lens)* para poder enfocarse específicamente en ellos y poder compararlos con los de otras catedrales alrededor del mundo. Otro ejemplo se puede apreciar, cuando en el marco de una clase matemáticas, el profesor envía una sería de fórmulas en una imagen determinada, de la cual el estudiante, no entiende un concepto determinado plasmado a nivel visual en la misma. En este caso, el estudiante puede enfocarse con *Google Lens*, en el concepto de interés, para revisar que otro material académico se puede encontrar alrededor del mismo.

Ahora bien, en lo que sigue conviene hablar un poco de cómo la transformación digital y la industria 4.0 vienen creciendo debido a la inteligencia artificial. Si bien es posible que el tema ya esté muy trillado, no se puede desestimar el alcance que tienen los datos en la realidad actual. Se trata entonces de cómo los datos que estamos generando en nuestras empresas, en nuestras organizaciones, en nuestras universidades, los estamos utilizando para el beneficio de poder tomar decisiones estratégicas, para poder decidir cuál es el mejor camino o la ruta de conocimiento de un determinado estudiante, para que una empresa sea más rentable o para detener los temas de deserción. Claro, es muy común hoy en día el comprar datos a empresas, organizaciones, universidades, etc. Pero el poder está en cómo se procesan o cómo se usan para tomar decisiones y emprender un camino de rentabilidad, por decirlo de alguna manera.

Para el caso académico, en primera instancia debemos tener en cuenta que la transformación digital y la industria 4.0 cuenta con robótica, inteligencia artificial, simulación (que es animación 3D e inteligencia artificial), así como herramientas de integración de los sistemas de información en diferentes sistemas y fuentes de datos. Por ejemplo, en nuestras

universidades capturar los datos a través de sensores: ¿cada cuánto se está abriendo una puerta? ¿Cada cuánto se cierra? ¿Cuál es el flujo o tránsito de nuestros estudiantes alrededor de los campus? ¿Dónde hay más tráfico? ¿Cómo deberíamos movernos? ¿Hacia dónde deberíamos dirigir las aulas que tienen mayor flujo, frente a las que tienen menor flujo? Si hay un estudiante con alguna discapacidad, ¿cómo podemos ayudarle a reducir los trayectos? Todo eso se puede hacer con el internet de las cosas, que a su vez tiene que ver con *Big Data*, para poder procesar esos datos, y a través de ese procesamiento podemos aplicar algoritmos de *machine learning* para predecir cuáles podrían ser las rutas futuras de tráfico dentro de la universidad. Se trata entonces de una combinación entre *Big Data y Machine Learning*.

Así mismo también podemos interactuar a través de diferentes modelos de realidad virtual en laboratorios para ingeniería química o en laboratorios de interacción para hacer mezclas para construcción, por ejemplo, en el caso de Arquitectura o Ingeniería Civil. En el caso de la academia particular podemos desarrollar esta clase de espacios, pero también podemos alquilarlos o comprarlos. En la actualidad existen infinidad de laboratorios alrededor de diferentes aplicaciones en nuestros campos de estudios, pero lo que tenemos que preguntarnos es cuál es el impacto que podríamos desarrollar en las aulas de clases, sobre todo cuando después de dejar claro el componente teórico, el estudiante vaya a un laboratorio específico en horario extra-clase y empiece a interactuar con diferentes elementos relacionados a la inteligencia artificial.

Primera sección de preguntas

A modo de ejercicio los participantes responderán a la pregunta ¿en este momento cómo cree que la inteligencia artificial puede mejorar los procesos de sus IES?, planteada por el doctor David Agudelo, para iniciar el conversatorio.

Participante 1: Mi nombre es María del Rosario Morales y trabajo en la Universidad de la Sabana. Se puede decir que las mejoras se pueden evidenciar en las predicciones que uno puede hacer frente al comportamiento del proceso aprendizaje del estudiante, en el desarrollo de simulaciones en ambientes de experimentación, en el fomento de la gamificación, en la generación de situaciones simuladas o reales de diferentes escenarios, donde el estudiante pueda tomar decisiones en tiempo real. A manera de opinión, si bien *Moodle* y otras plataformas están desarrollando cambios al respecto, siento que todavía hay mucho por trabajar en este tipo de plataformas, porque las formas de evaluación de los algoritmos todavía generan muchas opciones múltiples y esto puede incurrir en la pérdida de un gran valor en el proceso aprendizaje del estudiante.

Participante 2: Buenas tardes, David, muy interesante la charla. Particularmente acá en la institución estamos trabajando en una aplicación de inteligencia artificial para articular los diversos sistemas de información con los que contamos. En otras palabras, para cada una de las funciones sustantivas o para cada uno de los diferentes procesos de gestión académica y de apoyo administrativo, se han ido adquiriendo plataformas o sistemas de apoyo para recopilar los datos, generar reportes y demás. Ahora lo que se está haciendo, es articular ese ecosistema digital para consolidar los datos de una manera integrada, generar reportes integrados y diseñar sistemas de alertas tempranas. Por decirlo de otro modo,

en lo relativo al ciclo de vida del estudiante y a la evaluación de desempeño de los profesores y demás, buscamos generar sistemas de alertas tempranas e indicadores de la misma gestión que permitan llevarlos a los escenarios de análisis y de toma de decisiones, para justamente canalizar una toma de decisiones sustentada en datos, que nos permita de cierta manera también anticiparnos a condiciones, bien sea de estudiantes, de profesores o del mismo quehacer nuestro en la institución y nuestro entorno, o a tomar acciones que nos permitan reorientar las situaciones no deseadas, desde el punto de vista incluso financiero. Esta sería mi experiencia y se las dejo a consideración. Muchas gracias.

Dr. David Agudelo: Perfecto. Muchísimas gracias. A partir de los ejemplos expresados por nuestros compañeros, conviene hablar un poco del aprendizaje basado o centrado en el estudiante; el estar ubicado en cualquier lugar, en cualquier momento, acceder a contenido académico, el desarrollo basado en competencias, la información importante y relevante en la vida real, sobre todo en el ambiente laboral y el contexto. En general existen bastantes elementos alrededor del estudiante, y justamente el aprendizaje basado en el estudiante es uno de los tantos ejemplos que me gustaría presentar el día de hoy.

En el marco de cumplir con las necesidades básicas y fundamentales de un estudiante. Desde el punto de vista de la inteligencia artificial, lo que más se usa y es más común –que está permitiendo varias áreas de la propia inteligencia artificial y se expande hacia diferentes campos de conocimiento–, es el *machine learning*, donde se ingresa una base de conocimientos, que se testea con datos alrededor de un campo, por ejemplo: deserción, mercadeo de programas, movilidades internacionales, etc. A través de los años las universidades van acumulando datos que luego aterrizamos en unas sábanas de datos y luego creamos una base de conocimiento, sobre la cual, según la necesidad que deseamos explotar, aplicamos diferentes métodos de *machine learning*. Por decirlo de otro modo, dependiendo la necesidad del abordaje, se utilizan diferentes técnicas, estadísticas y métodos que son aplicados a los datos para que

nos den patrones o comportamientos y a partir de allí podamos tomar decisiones.

Dentro de esos procesos de *machine learning* existe algo que se llama aprendizaje profundo y aprendizaje automático, que podríamos utilizar en las necesidades principales del estudiante, al monitorear la velocidad de aprendizaje de un individuo en particular frente a los demás. En este sentido podríamos capturar los comportamientos de un estudiante en específico o de un grupo de estudiantes, revisar las acciones o comportamientos que nos está mostrando el algoritmo, y sobre eso mirar si está aprendiendo de una manera fácil, rápida o lenta, para ahí sí, empezar a aplicar las metodologías y didácticas de las ciencias, en orden de que este estudiante pueda aprender de una mejor manera, más rápida, para que se pueda adaptar mejor a los diferentes campos. Este precisamente es uno de los ejemplos que podríamos trabajar.

Por ejemplo, cuando un estudiante entra nervioso en una clase, uno sabe cómo profesor que el estudiante no estudió o que entró asustado, etc. Eso nos lo da esa gesticulación que hace, esos movimientos que hace con las manos, con el cuerpo, con los ojos. Y esto se encuentra relacionado con un tema dentro de la inteligencia artificial que se llama visión artificial, que también hace parte de lo que se llama tecnologías de reconocimiento. Por ejemplo, se puede colocar una cámara o una serie de cámaras en un aula de clase normal y tradicional, y empezar a mirar qué le pasa al estudiante, cuáles son los gestos y con ello comenzar a medir también su desempeño; empecemos a medir cuando un estudiante realiza determinadas acciones dentro de su entorno y luego comparemos cómo le fue en la evaluación y miremos si solamente pasa con unos componentes académicos en específico; o está pasando en todos; o está pasando nuevamente con los estudiantes de primero o de segundo; o los que están con un docente en específico. De pronto vemos que está en octavo semestre, con un docente en particular, el estudiante se pone nervioso. Con esto precisamente podemos tomar decisiones alrededor del docente o en torno a una cátedra en específico. Justamente aquí es donde empezó a interactuar la inteligencia artificial y esto que estoy

mencionando no es ciencia ficción, es algo que se está usando en muchas universidades del mundo; el Tecnológico de Georgia, en Estados Unidos, es de los que más ha avanzado en este tema de procesamiento del lenguaje natural y tecnologías de reconocimiento de gestos para poder abordar a sus estudiantes y evitar procesos de deserción futura, entre muchos aspectos.

Por otra parte, a través de la inteligencia artificial también podríamos medir los resultados de aprendizaje y justificar por qué una competencia se mueve más que otra; o qué resultados de aprendizaje realmente están aportando a la competencia y cuáles no, o cuáles competencias o cuáles resultados de aprendizajes tienen un alto o bajo desempeño, y a partir de ese comportamiento de competencias y resultados de aprendizaje, revisar por qué o qué está pasando: ¿será por el docente? ¿Será por la jornada académica? ¿Será porque se dio en el segundo semestre o en el primer semestre del año? En el marco de lo anterior, es cuando entramos a hablar de algo muy bonito que se llama la inteligencia de negocios, la cual dependiendo de su fase de maduración o dependiendo de la fase o el tipo que nosotros aplicamos en la institución, se relaciona directamente con la ciencia de datos. Por ejemplo, la pregunta: ¿qué está pasando en este momento? es pura analítica, descriptiva.

Sin embargo, cuando nos preguntamos ¿por qué está pasando? Ya entramos en el terreno del *machine learning* para obtener una respuesta, y a partir de allí entramos en las fases finales de predicción y prescripción donde poder llegar a decirle a la institución cuantos estudiantes van a desertar para el año 2025. Ahora, como el sistema nos dijo qué va a pasar, sería muy bueno que estos modelos de inteligencia artificial, con unos buenos arquitectos de datos, con unos buenos estadísticos y con una buena programación, puedan llegar a decirle a la institución lo qué tiene que hacer para evitar lo que los sistemas predijeron.

Los anteriores fueron los ejemplos más comunes, pero también tenemos el ejemplo, del sistema Alexa y el Siri. Que en caso de que tengamos que llamar al director de ACOFI, por ejemplo, automáticamente el Siri activa en el celular la llamada automática. Lo mismo con Alexa. Respecto

a esto, se debe tener en cuenta que dentro de las instituciones podemos desarrollar nuestros propios Siris y Alexas, para que el estudiante no tenga que navegar a través de la página web o no tenga que estar preguntándole al director de programa por una determinada información, sino que sea la aplicación la que se encargue de ello. Por otra parte, también encuentra otra aplicación llamada *Little Dragon*, que es un sistema de reconocimiento facial que reconoce cuando un estudiante o profesor está aburrido. Esto es prevención. Estas son alertas tempranas. Claro que sí. Todas las instituciones tenemos alerta temprana. Pero es bueno tener en cuenta aquellas que están desarrollándose a través de los gestos del estudiante, y no esperando a revisar cómo es su comportamiento académico. Con esto termina mi fase. Después del espacio de preguntas podemos pasar a la charla de nuestro querido colega director de ACOFI, el profesor e ingeniero Roberto Hincapié.

Introducción al taller práctico/ prototipo diseñado para el Foro

Dr. Roberto Hincapié: Buenas tardes, nuevamente les habla Roberto Hincapié, actualmente el presidente ACOFI. Después de toda la presentación interesante que nos ha hecho David, queríamos terminar la sesión de hoy con un caso práctico que montamos con prototipo, que puede mostrar la utilidad que hay en el procesamiento natural del lenguaje para una institución de educación superior, sobre todo en lo que tiene que ver con gobierno universitario, relacionado con el tema del procesamiento natural del lenguaje. ¿Qué es eso del procesamiento natural del lenguaje? Cada persona tiene su manera de decir las cosas, es decir cada persona puede expresar exactamente la misma idea con expresiones, construcciones y palabras que le sean totalmente propias.

Por ejemplo, tenemos la siguiente frase: "este taller de procesamiento natural del lenguaje como aplicación de inteligencia artificial es interesante". Pero cuando la queremos procesar desde el punto de vista de la inteligencia artificial tenemos que hacer tres pasos: 1. *Tokenización*, o hacer que cada una de esas palabras se vea como una palabra individual. 2. *Stopwords*, o remoción de las palabras más comunes, como los artículos a nivel lingüísticos, por ejemplo, debido a que no transmiten mucha información. 3. Lematización, el cual es un proceso que trata de reconocer las palabras que tengan que ver con un mismo contexto, con un mismo significado y convertirlas en una única palabra. Ese proceso permite entonces hacer análisis como los que ya les vamos a mostrar.

Por ejemplo, si una persona frente a un tema escribe algo en un *tweet* y otra persona frente al mismo tema menciona otra cosa completamente diferente, yo lo que hago es procesar esas palabras, partirlas, separar-

las, organizarlas, quitar las palabras que no son apropiadas y las llevo a una bolsa de palabras. Realmente el término técnico es *bags of words*. En todo caso esas bolsas de palabras me permiten hacer diferentes análisis como los siguientes: cuando yo tomo por ejemplo esas palabras en una de las herramientas que vamos a utilizar ahora, que es el *Twitter*, que me permite de manera gratuita, consultar, por ejemplo, los últimos 200 *tweets* que han salido frente a una búsqueda que yo quiero hacer.

Pero más allá de eso lo que podemos mirar, también es el tema de las relaciones de palabras. Por ejemplo, el hecho de que ACOFI e ingeniería, aparezcan con mucha frecuencia, es señal de una alta relación. A partir de esas relaciones, lo que encontramos es que la palabra ingeniería es de las más que aparecen junto con ACOFI, edición, mujer, pero también aparece la palabra enseñanza. Cuando tomamos la palabra enseñanza, por ejemplo, aparece: presidencia, Iberoamérica y aprender. Pero por otro lado aparece: asociación, estratégico, desarrollar, impulsar, país. Si uno toma esas palabras, que en sí mismo no representan una frase concreta, es posible darse cuenta de que ACOFI está relacionada con ingeniería, que a su vez está relacionada con el tema de la enseñanza y con las demás mencionadas que al fusionarlas nos hace caer en cuenta "de lo importante de lo estratégico que es desarrollar esa tarea para impulsar el desarrollo del país".

Uno empieza en este sentido a realizar interpretaciones personales frente a esas palabras, pero las relaciones de alguna manera indican qué tiene que ver con eso. Por ejemplo, se puede observar que la palabra ingeniería está relacionada con la palabra mujer y aparece la palabra referente, lo cual da a entender que en ACOFI tratamos de poner dentro del evento la participación de la mujer, como uno de los referentes dentro del ejercicio de la ingeniería. Justamente este proceso del encontrar las relaciones que hay entre las palabras, es algo que se hace a partir del procesamiento del lenguaje natural.

Ahora bien, también resulta indispensable hablar del tema de la polaridad, el cual se traduce en un concepto muy difícil de analizar en inteligencia artificial. ¿Qué es la polaridad? Consiste en tratar de interpretar

si lo que una persona dice, está dicho en un contexto positivo o negativo. Se trata de algo muy complejo porque en el marco del lenguaje natural, las personas tenemos un concepto que se llama la ironía, donde se pueden apreciar dos sentidos completamente diferentes en una misma frase. En ese contexto, lo que uno puede hacer, es a partir de un análisis de inteligencia artificial de otra información que se ha analizado, tratar de predecir si estas palabras dentro del contexto que se dijeron tienen una polaridad negativa. Naturalmente, lo que vamos a tratar de hacer aquí es un taller para que los participantes experimenten con una aplicación que desarrollamos nosotros directamente en ACOFI.

Taller Práctico

Para empezar el Taller Práctico, los participantes deberán ingresar a www.robertohincapie.com/cesu , particularmente al primer link llamado Análisis de *Twitter*, donde deben escribir unas palabras, seguidas de sus respectivos correos electrónicos. Con esto se obtendrá un relacionamiento particular de *tweets* (palabras), así como un reporte de polaridad en la parte inferior de la página.

En otras palabras, la invitación es que los participantes introduzcan algunas palabras para que revisen si el resultado tiene algún sentido. La herramienta o prototipo creado por ACOFI, se basa en procesamiento del lenguaje natural para tratar de entender, a partir de lo que se ha tuiteado o los últimos *tweets* al respecto de lo temas, qué es lo que se está diciendo en este momento. Cabe señalar que, al correo electrónico ingresado, también van a llegar los resultados de la búsqueda.

Ahora bien, también me gustaría hablar un poco de la segunda aplicación que les queremos mostrar. La idea en este sentido es que tratemos de generar una lluvia de ideas frente a dos temas muy importantes: el primero, la deserción y el segundo, la sostenibilidad. Les voy a solicitar el favor a los participantes que ingresen a alguno de los enlaces del link ya mencionados e introduzcan un texto que responda a la siguiente pregunta: ¿a usted qué se le viene a su mente cuando se habla del tema (deserción o sostenibilidad)?

En este sentido la idea es poder analizar las expresiones de los participantes de la siguiente manera: las vamos a partir, a lematizar, a quitar las palabras que no son importantes, a procesar de acuerdo con las bolsas de palabras que hace poco mencionaba, y a partir de un análisis de procesamiento del lenguaje natural vamos a tratar de encontrar las relaciones entre palabras (además de las que más se repitan y tengan relevancia).

A modo de cierre del taller, David y yo vamos a ir respondiendo algunas preguntas del público.

Resultados del Taller Práctico

Dr. Roberto Hincapié: En lo que sigue voy a mostrar los resultados que se acaban de obtener específicamente con el tema de la deserción: justamente esta palabra aparece ligada de las palabras: problema, causar, vida y del problema o la variable económica –estas son las más relacionadas entre sí–. La dimensión económica por su parte relaciona algunos aspectos como son: situación social, educación, calidad, dificultad, unir media, parecer y dimensión. Así mismo aparece que la parte académica está vinculada con la palabra costo, por lo cual se puede interpretar que la relación economía-academia está relacionada de alguna manera con el costo. Pero adicionalmente, hemos podido notar que la palabra, causar, tiene algunos elementos que tienen que ver con las palabras ingresos y con deserción, de lo que se puede inferir que seguramente alguien está mencionando que la causa de la deserción viene a ser un problema que depende de los ingresos.

Al respecto es posible notar, que se trata de una herramienta muy útil para encontrar rápidamente relaciones de lo que la gente está pensando. Si tuviéramos un público de 900 personas dando su opinión al respecto, con toda seguridad tendríamos aquí un mapa de palabras muy lleno de lo que todos están opinando respecto a la deserción. Dentro de otros resultados, en términos de número de ocurrencia podemos decir, que la palabra problemas es de las que más ocurre junto con deserción, estudiante, academia, causar, salud y carrera. Por su parte, faltar y empatía aparecen con polaridades negativas. El tema de la polaridad es mucho más difícil de analizar. Si bien yo, como académico, puedo pensar que la palabra deserción tiene una connotación negativa, de pronto en otros ambientes no tiene ese tipo de connotación, y se debe tener en

cuenta que este prototipo y esta clase de sistemas en general tienden a estar entrenados con expresiones de diferentes ambientes.

En cuanto a sostenibilidad se pueden apreciar dos frentes: algunas personas lo relacionaron con calentamiento global, el clima, la contaminación y la enfermedad, y otros con la parte financiera y la idea de lo estratégico que se relaciona con la palabra universidad con las palabras: prioridad, conjunto, esfuerzo, representar y crecer. Al respecto, seguramente muchos comentarios van en la dirección de que la universidad tiene que tomar la sostenibilidad como una problemática para ser mejor y crecer.

En este sentido queríamos presentarles dos alternativas: un primer ejercicio a partir de *Twitter*, y un segundo, desde una lluvia de ideas, en el marco de un prototipo que concretamente está recogiendo información de las personas, para analizarla mediante el concepto de procesamiento del lenguaje natural en orden de generar algunos resultados que pueden ser útiles para la gestión de las IES. Por ejemplo, se puede buscar una universidad determinada para mirar si lo que se está diciendo en *Twitter* es positivo o negativo. Con esto termino la presentación. Me gustaría saber si los participantes tienen algunas preguntas o comentarios al respecto.

Segunda sección de preguntas

Participante 3: ¿Por qué los estudiantes de hoy tienen un 50 % menos de aprendizaje de los que tiene la generación de los años 60?

Dr. Roberto Hincapié: En lo personal no estoy muy seguro frente al planteamiento de que tengan menos aprendizaje, porque si bien he notado que los muchachos no son tan orientados a la parte matemática, o tienen algunas dificultades por ejemplo para el cálculo de una integral triple o para el cálculo vectorial, son supremamente hábiles en el desarrollo de contenidos digitales. Teniendo en cuenta además que tienen muchos conocimientos con desarrollo 3D y de animación, no me es fácil decir que los muchachos hoy en día tengan menos acercamiento a los conocimientos que los de antes. Lo que sí es muy claro es que de pronto no tienen todas esas herramientas matemáticas que los de antes tenían.

Algo que he discutido en la Universidad Pontificia Bolivariana, es que el hecho de que hoy en día no sepamos utilizar una regla de cálculo y sacar una raíz cuadrada con un papel haciendo la operación a mano, no nos hace necesariamente menos inteligentes que nuestros papás, que si lo hacían. En el fondo creo que la diferencia es que tienen una mente diferente y eso nos exige a nosotros buscar otras opciones de enseñanza más cercanas a las épocas actuales. Sin embargo, repito, no sería capaz de decir que tienen un menor conocimiento porque son supremamente buenos en determinados temas.

Dr. David Agudelo: A modo de adición, creo que ahora los estudiantes son más visuales. De pronto a nosotros nos tocaba leer mucho, pero ahorita los libros incluso vienen con realidad aumentada, sumado al hecho de que hay muchas simulaciones y animaciones que apoyan el trabajo que uno normalmente hacía exclusivamente con ellos. Por eso yo

diría que son estilos de aprendizaje diferentes en épocas diferentes. Si bien las actitudes y las aptitudes podrían ser las mismas, considero que hay que prestar atención al hecho de que un estudiante no venga con herramientas didácticas más novedosas que las que posee el docente.

Claro, sería un proceso de retroalimentación muy interesante, pero si el docente explica un tema de una manera más arcaica y un estudiante hace lo mismo de una forma mucho más sencilla a través de tecnologías, ahí sí habría algo de qué preocuparse. De ahí la importancia de cómo empezar a involucrar los procesos tecnológicos con los que hemos venido desarrollando de manera tradicional. Nada más, esta tarde, estaba hablando con un profesor de arquitectura y yo le preguntaba si es necesario que el estudiante siga creando sus maquetas de forma manual, sabiendo que ya existen herramientas tecnológicas como artista de *AutoCAD*, que ofrece muchas ventajas en término de diseño. A esto el docente respondió que ambas partes son importantes, porque en lo relacionado a lo manual, los participantes deben seguir trabajando toda esa parte de la motricidad fina y de plasmar la idea en una hoja de manera inmediata, porque en un computador no se da de esta forma. Por lo tanto, los dos ejercicios siguen siendo igual de importantes, ninguno le quita al otro. Yo diría que son estilos de aprendizaje diferentes en épocas diferentes.

Participante 4: Mi pregunta está encaminada a todos los temas que se tocaron en la charla. Teniendo en cuenta *Business Analytics*, *Business Intelligent* y *Big Data*, lo que me gustaría saber es cuál es de estos estos tipos de estudios a nivel tecnológico, van a ser los que le van a dar un avance más holístico a los modelos de predicción y descripción, ya que sabemos que ciertas partes del análisis y el uso de la tecnología nos están quedando obsoletos.

Dr. David Agudelo: Primero que todo, no se pueden separar los tres tipos mencionados porque la inteligencia de negocios como tal, consiste en tratar los datos de tal manera que se vuelvan información para una organización que genere respuestas competitivas hacia el contexto. En otras palabras, se trata de volvemos más competitivos, tomando deci-

siones informadas, y no basadas en percepciones. Sin embargo ¿qué hay detrás de la inteligencia negocio? Si tenemos en cuenta que la inteligencia negocios tiene que ver con el tratamiento de datos, el *Big Data* precisamente viene por debajo de este tipo de inteligencia e intenta capturar esos grandes volúmenes de información o datos, procesarlos y entregarnos para la función de desarrollar la inteligencia de negocios. El *Big Data* lo que hace es unos procesos: extraen la información, la capturan, la limpian y le generan esa porción de regla, de negocio que se quiere modelar; lo cual ya visualmente hace parte de uno de los procesos de la inteligencia negocio.

Por tanto, la inteligencia de negocios necesita de *Big Data* y los gerentes organizacionales de la inteligencia negocios para tomar decisiones, y sobre todo para informar. En este sentido, los procesos de algoritmos prescriptivos, lo que hacen es entregarle al gerente, al rector o a cualquier persona una información para que se tome una decisión -ya sea la misma que da el sistema de información o una propia basada en esos mismos datos- en orden de que su universidad, organización u empresa se vuelva competitiva. Sin embargo, se trata de un diálogo constante, no es algo que se pueda mirar de forma independiente.

Dr. Roberto Hincapié: Sí, exacto es que es muy complejo separarlas, ya que se tratan de cosas complementarias. Un poco como preguntarse qué va a ser más importante en el futuro, la matemática, la física o la ingeniería, cuando todas son importantes entre sí. De alguna manera, el *Big Data* es relevante como el almacenamiento de grandes volúmenes de información, pero las herramientas predictivas, en cierta forma son la base de cualquier proceso. Por ejemplo, para abarcar cualquier cosa la inteligencia artificial, lo primero que debe hacer es un proceso de analítica para ver cómo se comporta o que estructura interna tiene. En todo caso no sería capaz de responder cuál de ellas es más importante.

Dr. David Agudelo: De hecho, se evidencian roles diferentes. La inteligencia de negocios tiene un rol, que es el de funcionar como arquitecto de datos, así como tiene otro, que es de ser la encargada del diseño de la interfaz, pero antes de llegar a estos dos niveles finales, tiene otro rol

que es el de ser el analista de procesos. Por tanto, para cada parte hay un rol determinado, pero todos finalmente se comunican para darle respuesta a la necesidad de una estrategia.

1.2.7.
Taller 7

Identificación, reporte, manejo y resolución de conflictos de interés en las IES

El espacio estuvo liderado por el Dr. Jairo Cifuentes Madrid, secretario general de la Universidad Javeriana, Dr. Santiago Pinilla Valdivieso, director jurídico de la Universidad Javeriana y Dra. Juliana Bucheli Moncayo, oficial de Protección de Datos Personales y Compliance de la Universidad Javeriana.

Dr. Jairo Cifuentes: Muy buenas tardes a todos y todas. Bienvenidos a este taller que vamos a organizar en torno al tema del conflicto de intereses, el cual principalmente se traduce en una dimensión de buen gobierno institucional, de buen gobierno de las instituciones de educación superior y está orientado y focalizado a un obrar institucional de calidad y de excelencia. Como se va a poder apreciar durante el taller, los conflictos de intereses están presentes en todas y cada una de las actividades que desarrollan las instituciones, en este caso las universidades. Por ejemplo, se pueden presentar en la relación profesor-estudiante en un aula de clase, en los proyectos de investigación y de innovación, en las deliberaciones de un órgano colegiado de gobierno de la institución, en una actividad de proyección social o de transferencia de conocimiento a la comunidad y también, obviamente, en las actividades administrativas o de contratación. Con lo señalado, se puede decir entonces que el tema el conflicto de interés es transversal en todas y cada una de las activida-

des que realiza una institución –que está llamada a reflexionar sobre el mismo, en orden de encontrar una forma de resolverlo–.

Terminó esta introducción y esta motivación al taller señalando que buena parte del gobierno institucional se orienta a que las instituciones de educación superior sean reconocidas por su obrar con transparencia, el cual precisamente es uno de los fundamentos del conflicto de intereses: más que un tema de ilegalidad o de prohibición legal, se trata de uno ético, en el sentido de que contribuye a las instituciones, a que sean transparentes en su obrar. Por otra parte, el buen gobierno institucional y este dispositivo que es el conflicto de intereses ayuda a que se tenga confianza en las instituciones. Por lo tanto, qué bueno poder trabajar con ustedes, en una temática tan interesante que se enmarca en el obrar ético de las instituciones y que busca dar cuenta de transparencia y de fortalecer la confianza en ellas.

En este taller nos van a acompañar dos personas de la Universidad Javeriana de Bogotá. Por un lado, la doctora Juliana Bucheli, abogada y politóloga de la Universidad Javeriana, quien actualmente ocupa la posición de Oficial de Protección de Datos y *Compliance* en la misma Universidad. Por otra parte, se encuentra el doctor Santiago Pinilla Valdivieso, abogado, que Actualmente ocupa el cargo de director jurídico. Cabe mencionar además que el taller va a tener dos partes: en la primera, vamos a compartir unos conceptos generales de conflictos de intereses, se trata de una parte muy breve, muy sencilla, planteada más que todo para que nos pongamos de acuerdo en el lenguaje; en la segunda, vamos a presentar cuatro casos que intentaremos resolver entre todos los participantes. En lo que sigue los acompaña Santiago Pinilla Valdivieso.

Dr. Santiago Pinilla: Muchas gracias Dr. Cifuentes. Muy buenas tardes para todos y todas, así como para quienes nos acompañan también en la transmisión de este taller. Bueno primero que todo para la identificación, reporte, manejo y resolución de las situaciones que se generan en relación con los conflictos de interés, resulta importante comenzar con la definición de los conflictos de interés: se refiere a aquella situación en la que una persona se enfrenta a distintas alternativas de conduc-

ta en relación con intereses que se consideran incompatibles y en los cuales ninguno de ellos se debe privilegiar, favorecer en atención a sus obligaciones legales y contractuales con la entidad, en este caso la entidad de educación superior con la cual estamos relacionando el taller, sin embargo, este mismo tipo de situación se puede dar también en el sector empresarial, en el gobierno y en diversas entidades. Pues dada la dinámica de las instituciones de educación superior (situaciones en el aula de clase, en la relación con los proveedores, en la relación con el sector externo, etc.), es muy común que nos enfrentemos a un conflicto de esta naturaleza.

De manera que es importante tener en cuenta que los conflictos de interés se clasifican en dos grandes categorías: económicos y no-económicos, cuya diferencia se revela en el hecho, de que en la primera existen unos intereses incompatibles, los cuales son susceptibles de valoración económica. En otras palabras, aquella persona que se enfrenta a esta situación de intereses puede tener de por medio una valoración o un beneficio económicos, proveniente de la relación en cuestión y por lo tanto se estaría enmarcando en el primer tipo de conflicto de interés. Por su parte, la segunda categoría, se hace manifiesta cuando dichos intereses incompatibles no son susceptibles de valoración económica, o por decirlo de otra forma, cuando no necesariamente obtiene un beneficio económico aquel que privilegia alguno de los intereses.

Teniendo claro entonces los tipos de conflictos de interés, pasamos ahora a revisar cuáles son los cuatro principios orientadores que se deben tener en cuenta en el tratamiento de los conflictos de interés; el primero de ellos es la transparencia: este es un llamado a que quien labora en una institución de educación superior o tenga relación con ella, actúe en el marco de una rectitud y de una integridad en su obrar, de manera que se pueda considerar que lo está haciendo de forma transparente; el segundo, la ética: en donde todos los actores, sean docentes, estudiante o sector externo, están llamados a obrar de manera ética, acorde con las buenas costumbres; el tercer principio, la buena fe: que se refiere de acuerdo a nuestra Constitución, a el hecho de que todas las actuaciones

están enmarcadas en la buena fe, hasta que se demuestre lo contrario; y el cuarto , y último principio, es la lealtad: que propicia el hecho de que aquella persona vinculada con la institución, actúe de acuerdo al cumplimiento de lo establecido por las relaciones contractuales que asume en la organización.

Ahora bien, en lo que sigue pasamos a revisar, qué elementos debemos tener en cuenta para el tratamiento de los conflictos de interés. De la mano de los principios que se acaban de mencionar, en primera instancia se encuentra el deber de transparencia de aquella persona que se considera inmersa en un conflicto de intereses. En caso de algunas dudas en torno a determinada situación que puede llegar a generar conflicto de interés, resulta importante divulgarlo, ponerlo en conocimiento y qué mejor forma de hacer esto que de manera escrita porque la institución requiere consultar, revisar sus disposiciones internas, darle un tratamiento al manejo a ese conflicto de interés y que, en el marco de situaciones que se vuelvan a presentar a futuro, exista una trazabilidad de los casos anteriores resueltos, de manera que se puedan revisar, analizar y tener en cuenta.

En este orden de ideas ¿cuáles son los escenarios para verificar si existen conflictos de interés? Ciertamente algunas instituciones de educación superior han identificado tres aspectos importantes para identificar estos conflictos de interés: el primero, en la vinculación o contratación de un docente o un tercero al interior de la institución, la cual va enmarcada dentro de una declaración escrita, que hace ese tercero al ingresar en la institución, al declarar que no se encuentra inmerso en un conflicto de intereses; el segundo, en los proyectos de investigación, de consultoría y de extensión, donde es importante que el investigador principal o el consultor principal declare si podría llegar a estar relacionado con un conflicto de interés; y el tercero, en los comités u órganos colegiados en los que se deben tomar una decisión, ya que quienes toman dicha decisión pueden estar favoreciendo a una persona que tiene determinada relación con alguno de sus miembros. De ahí la importancia de que, quien compone uno de estos órganos, aclare el impedimento respecti-

vo para que dicho órgano lo analice y determine si efectivamente debe apartarse o no de la discusión de este órgano colegiado.

Para concluir, vale mencionar que existen tres posibles formas de establecer una decisión frente al conflicto de interés; la primera de ellas: corresponde al hecho de que luego de declararse y reconocer la existencia del conflicto de interés, se promueve que la persona inmersa en el mismo se abstenga de realizar dicha actividad. Por decirlo de esta manera, la primera es una decisión prohibitiva, ya que al analizarse el conflicto de interés se considera que se debe apartar a la persona involucrada en el conflicto de interés; la segunda justamente hace referencia a una decisión contraria: ya que de manera posterior al análisis de la situación se autoriza el continuar con la actividad o en otras palabras se reconoce que hay un conflicto de interés, se hace una valoración del mismo y se considera que es permitido continuar con la actividad misma; y la tercera, que viene siendo el autorizar la continuación de las actividades, pero tomando ciertas medidas.

Estas tres actividades principales en conjunto con lo que vimos en las diapositivas anteriores nos sirven de insumo para que, en el análisis de los casos en los que van a trabajar, nos compartan si se evidencia un conflicto de interés o no, y qué tratamiento le darían. Los dejo ahora con la doctora Juliana Bucheli, que les va a explicar la dinámica del taller.

Ejercicio práctico

Dra. Juliana Bucheli: Buenas tardes a todos, en este momento pasamos a hacer el ejercicio del taller como tal. La idea es que puedan escoger algunos de los cuatro casos que les presentamos y los trabajen identificando cuál sería el conflicto de intereses que puede existir en los mismos, así como cuál sería su manejo y resolución: sí sería prohibir, permitir, autorizar (indicando por supuesto algunas medidas objetivas) u otra alternativa que nos propongan.

En este sentido, a continuación, van los tres casos a analizar:

Caso 1: T1

Persona que es menor de edad y está en edad escolar, inicia un tratamiento psicológico con un terapeuta. La persona ha estado en terapia desde que tiene 16 años. Esta persona se presenta a una Institución de Educación Superior para iniciar sus estudios de pregrado a los 18 años, matriculándose en la Facultad en la cual, su terapeuta es profesor desde hace 10 años.

Caso 2: T1

Un profesor trabaja tiempo parcial en la Institución de Educación Superior, y la mitad de su tiempo lo dedica a su empresa que es una firma de abogados. El profesor está vinculado con la Institución de Educación Superior hace 10 años. Llega a la oficina de abogados un litigio del cual él será el apoderado. En el desarrollo del litigio esta persona representa intereses de su cliente, los cuales son opuestos a los intereses de la Institución de Educación Superior del cual es docente.

Caso 3: T1

Una empleada desempeña el cargo de Directora Administrativa. Su esposo también se encuentra vinculado a la Universidad, en un cargo administrativo. Debido a una reestructuración interna del área administrativa, la Directora Administrativa queda como supervisora del nuevo cargo que desempeñará su esposo.

Respuestas

Dra. Juliana Bucheli: Con respecto al **Caso 1**, quisiera los participantes nos pudieran compartir ¿cuál fue el conflicto de intereses y cuál serían las posibles soluciones?

Participante 1: Para todos muy buenas tardes, me llamo Jairo Díaz Hoyos y vengo de UCEVA, que es una institución pública de educación superior ubicada en el municipio de Tuluá Valle. Cómo no soy abogado, lo que voy a compartir, parte desde la ignorancia. A modo de respuesta, considero que el docente debe reportar el caso a su decano, quién tomará la decisión de trasladar el estudiante a otro grupo o autorizar al docente para que continúe en su rol como tutor de ese estudiante. Partiendo del principio de la buena fe, así como de su ética profesional como docente, deberá tener la capacidad de separar ambos roles.

Participante 2: Mi nombre es Jorge Eliécer Bolívar Verdugo, soy docente investigador de la Universidad Simón Bolívar. En el Caso uno yo no veo ningún tipo de impedimento. Por ejemplo, yo puedo ser profesor de mi hijo y no pasa absolutamente nada, aunque por supuesto tenemos la absoluta responsabilidad y la ética, la deontología que es la ética en los profesionales, para tomar la decisión adecuada en el momento adecuado. En ninguna universidad se prohíbe que un padre pueda ser profesor de su hijo. Esto no se encuentra en ningún reglamento ni estatuto universitario. De manera que considero que se debe permitir que el estudiante siga normalmente. De pronto, por un poquito de consideración, el profesor podría reportar el caso, pero no creo que haya ni siquiera necesidad de hacerlo, porque está dentro de los derechos fundamentales de educar y de enseñar. Ahora bien, se debe tener en cuenta que el profesor se podría apartar al momento de la de tesis de grado o cuando se evidencia la necesidad de una decisión final. Sin embargo, pienso que

tal como está planteado el problema, no hay ninguna dificultad y la respuesta sería autorizar al profesor para que dicte clases.

Participante 3: Buenas tardes para todos. Mi nombre es Luis Carlos Figueroa. Yo creo que el caso por sus características, no reviste un conflicto de interés, salvo que el profesor identifique que su participación en relación con el estudiante pueda modificar su juicio en cuestiones relacionadas con procesos de selección o de evaluación, etc. En ese caso creo que habría elementos para que él pudiera identificar un conflicto de interés. De igual forma, sí sería coherente que pudiera manifestarlo, ponerlo en conocimiento de las personas que están al tanto de los de los procesos de los que participa el estudiante, de tal manera que se pudiera decidir si es conveniente o no, de acuerdo con el grado de necesidad, que pudiera haber algún tipo de modificación en la participación del profesor, en alguno de estos procesos o incluso en el hecho mismo de darle clase. En lo personal considero que es posible que el hecho de ser profesor de una persona con la que tiene un vínculo relacional estrecho puede modificar el comportamiento de quien en este caso ejerce como docente y en ese sentido tiene lógica poder declarar un conflicto, pero, así como está este descrito, no creo que necesariamente lo haya, aunque claro todo depende del tipo de involucramiento que se espera del profesor en la participación del estudiante en la universidad.

Dr. Jairo Cifuentes: Yo quisiera aportar al análisis del caso, que una característica propia de los conflictos de intereses es el hecho de que no sean prohibiciones legales, las que nos lleva a este planteamiento. Por eso cuando hablamos de conflictos de intereses, estamos en el terreno y en el ámbito de lo ético. Por ejemplo, cuando yo fui estudiante no se presentaba ninguna dificultad, e incluso era hasta meritorio que se diera esa situación. Pero creo que hoy en día es un buen principio ético y de transparencia que el profesor exprese el conflicto de interés que se pudiera llegar a presentar, por ejemplo, al momento de una evaluación, o de una revisión de la evaluación.

Por esa circunstancia yo considero que es una buena práctica o un obrar ético que el profesor pueda presentarle a su decano el conflicto de inte-

rés, de tal forma que el decano pueda tomar la decisión, después de un análisis de las circunstancias. Por ejemplo, al momento de la evaluación él puede recomendar que haya un segundo evaluador o que la evaluación sea realizada por otro profesor, si se considera que podría haber implicaciones debido a la naturaleza de la asignatura y la temática que están trabajando. En ese caso estoy de acuerdo con el profesor que señala que debe declararse el conflicto interés y por tanto considero también que lo más prudente es que sea el decano quien tome una decisión al respecto.

Participante 4: Mi nombre es Carlos Lopera Fuentes, algo que me llama mucho la atención es que, en el taller anterior de las dos de la tarde, sobre el conflicto de interés en las instituciones, si bien si se reflexionó sobre el fundamento ético, la mirada de los panelistas iba muy en la línea de lo normativo reglamentario, jurídico, administrativo. En este sentido, si efectivamente todos los conflictos de interés son éticos por un lado, por el otro hay temas éticos, que no son de conflicto de interés, porque por ejemplo el favorecer a un familiar por encima de otro no necesariamente tiene una valoración moral mala, a diferencia de si se tratara de un dilema ético o de un dilema en el cual yo como persona definitivamente no sé en cuál de las dos polaridades de la situación estoy actuando bien o mal, lo cual si implicaría otro punto de vista.

Participante 5: El problema parte ya del concepto de ética, el cual al ser ubicada en el plano de los principios que se convierten en una normativa; "quien falte a los principios éticos tendrá estas respuestas". En este sentido si es el profesor es el que tiene el dilema, está en el fuero interno del decano, considerar si está en la capacidad de resolverlo. Sin embargo, es el profesor desde su perspectiva ética, el que deberá decir o sentir si se siente impedido para ser profesor de su hijo. Perdonen que traiga este ejemplo: yo he sido profesor de mi esposa y de mis hijos; dos que son abogados egresados de aquí y de una médica, de quien fui profesor en la especialización, y al respecto nunca se me presentó ese dilema.

Por tanto, para mí se trata del profesor en su propio sentir, en su propio pensar. Cuando se trata de un problema económico, perfecto, se debe

recurrir a la norma, eso está absolutamente claro. Pero ¿qué me impide a mí darle clases a mi hijo, si al final quizá es posible lograr una mayor interiorización? La verdad es que se hace un doble acompañamiento y se va más allá de lo formal; la educación siempre debe trascender.

En todo caso no podemos olvidamos el principio de la buena fe ¿es que antes era ser mejor profesor que ahora? No, el profesor ha sido el profesor siempre, y en ese sentido no podemos dudar de la buena fe del profesor, de su imparcialidad. Una de las tendencias de la modernidad, que parte desde el año 68, es el desprestigio en que han caído las profesiones y de la titularidad de la autoridad. Entonces, contra eso estamos precisamente luchando. Al respecto me preguntaban ayer si la vulgaridad se había tomado a la sociedad, a lo cual respondo que no es un problema de la juventud, ni de clases sociales, ni que tiene ver con la ética en sí, se trata de un problema de irreverencia, de transgresión de los principios de la autoridad, porque entre ellos no lo sienten así. En este sentido pienso que el problema ético depende de cada uno de nosotros. Si la persona lo siente, entonces dígalo, pero si no lo siente, no hay ningún problema. El caso planteado, tal como está allí, no tiene problema ético.

Participante 6: Buenas tardes, mi nombre es Anthony Numas, según todo lo que se ha comentado, yo podría concluir que, en este caso, si se presenta un conflicto de interés, partiendo de la base de que no son prohibiciones legales; cómo taxativamente no están enumerados en algún reglamento de una universidad, cuáles son los conflictos de intereses que puede incurrir un docente en ese tipo casos, desde el punto de vista ético, si debe declararse impedido y debe señalarle al decano de la Facultad esa relación paciente terapeuta que tuvo durante 10 años, porque ciertamente no cabría la objetividad del profesor al momento de la evaluación teniendo en cuenta que lo conoce desde el punto de vista psicológico. En torno al comentario del profesor anterior, puedo añadir que antes si existía la posibilidad de que el papá fuera profesor de sus alumnos, pero en este momento eso no tendría validez en el sentido en que la objetividad se ve sesgada por esa relación de consanguinidad que existe con ese estudiante.

Participante 7: Primero, vale la pena recordar que todas las instituciones de educación superior del país están formando profesionales integrales. Cuando hablamos de esa integralidad estamos haciendo referencia a lo cognitivo, lo cognoscitivo y lo axiológico, y en esta axiología que nosotros desarrollamos en nuestros profesionales se encuentran los principios, que son las actitudes, los valores, y entre ellos, la ética. Considero que uno como docente debe tener la capacidad para saber tomar decisiones en ese sentido, y por tanto ese paciente, puede ser estudiante también, es decir cumplir los dos roles y el profesor debe estar en la capacidad de tomar decisiones objetivas. Con respecto al comentario anterior (relación: docente–papá), yo también tuve la oportunidad de ser docente en mis tres hijos, pero en la educación básica y media, y al respecto nunca tuve problemas en ese sentido. Si, a mi hijo le iba mal en el examen, le iba mal. Simplemente tenía que volver a estudiar como si fuera un estudiante común y corriente. En este sentido, considero que debemos reiterar el principio de la buena fe, así como el profesionalismo y la ética de ese docente.

Dr. Santiago Pinilla: Este tema tiene otro componente adicional, y es que hay código ético de la profesión, que establece normativas sobre este punto. Lo fascinante del tema de conflicto de intereses es que deviene en una reflexión interesante y de posturas muy válidas.

Participante 8: Hola buenas tardes, soy estudiante de trabajo social de séptimo semestre en la Universidad Simón Bolívar. Para complementar un poco, si bien el profesor era terapeuta hace dos años del estudiante, al momento del ingreso del estudiante a la institución, debe poner límites y manejar la parte profesional ya que como terapeuta del estudiante no puede contar lo que habla con él, y así mismo tiene que dejar claro que en la universidad no lo puede atender porque ahí está cumpliendo su papel como docente, no como terapeuta.

Dra. Juliana Bucheli: Mi opinión frente a este caso es que efectivamente el profesor que es terapeuta deberá apartarse de dar clases a este estudiante por el tema ético y también por el caso específico de que en psicología se maneja un código específico de confidencialidad. Por eso

considero, que si se debe apartar de darle clases a su estudiante. Sin embargo, este tema no tiene una respuesta absoluta por los matices que presentan estos casos que estamos presentando.

Dr. Santiago Pinilla: Frente al caso, yo considero que hay medidas iniciales que se deberían tomar, en el sentido de poder dejar al estudiante en una asignatura dictada por un docente diferente, para efectos de brindar tranquilidad para todas las partes en las tomas de las decisiones y frente a una situación bien particular, que es el caso de la psicología, en el que hay unos tratamientos personales importantes y en particular debido al hecho de que el código mismo del profesionalismo de esta circunstancia lo contempla de esa manera. En este sentido considero que deberían tomarse ese tipo de medidas. Ahora, si se trata de un único curso (o no hay posibilidad de que otro docente imparta la asignatura) se vuelve muy complejo el que se deba apartar o al profesor o al estudiante.

Dra. Juliana Bucheli: Ahora seguimos con el **Caso 2**.

Participante 1: En este caso si hay un claro conflicto de intereses, por lo cual el abogado debe declararse impedido para para representar al particular, o en su defecto, como segunda opción, debe renunciar de manera inminente al cargo como docente de la universidad. No hay más opciones para el en mi opinión.

Participante 2: Estoy de acuerdo con las dos posturas del comentario anterior (se ve muy claro un conflicto de intereses). No obstante, considero que una tercera opción, dependería del libre albedrío de ese profesor y de lo que él considera que es ético, o, en otras palabras, estaría en la postura ética del profesor decidir si quiere seguir en su trabajo docente a la vez que se encuentra atendiendo la circunstancia legal mencionada en el caso.

Participante 3: Alguien dice que los profesores se consagran al conocimiento más que la propia institución, que los profesores ni siquiera son fieles con la propia universidad, sino con su propia disciplina, con lo que enseña, por lo cual, aunque tenga un vínculo laboral formal, este se encuentra enfocado precisamente al desarrollo de una ciencia, a una

docencia puntual, y no necesariamente para defender los intereses de la institución. Como prueba de esto podemos irnos al caso de la universidad pública, en donde el debate es connatural a la propia universidad y el sindicalismo es un derecho protegido. En lo personal no estoy de acuerdo con ello, pero no se puede negar que se trata de algo que está protegido constitucionalmente y por tanto es válido. Si el docente profesionalmente tiene una función en donde tiene que llevar un caso que implica emprender contra la institución, resulta así mismo innegable que está ejerciendo un ejercicio profesional y no está atentando contra la institución, simplemente está defendiendo los intereses de un cliente.

Participante 4: Realmente se trata de como decimos aquí en la costa de "coger el trompo en la uña", porque el profesor puede ser de tiempo parcial, pero la Ley 1123, que es el estatuto del abogado, dice que este debe de obrar con lealtad y honradez, por tanto, aunque no se pueda poner en tela de juicio la honradez ya que, por ser profesor, por ser persona, prevalece la presunción de inocencia y la buena fe, si se puede dudar de la lealtad porque el docente está defendiendo a un particular en contra de su propia universidad, algo que por supuesto sucede, como se evidencia en el sindicalismo, por ejemplo. Incluso ha pasado en muchas ocasiones que un profesor termina defendiendo a otro profesor en contra de la universidad, algo que claramente no está prohibido en los estatutos universitarios, pero sí en el estatuto ético, donde se señala que se debe actuar con lealtad. En ese sentido, en mi opinión, si hay un conflicto de interés y por tanto tiene las dos alternativas ya mencionadas en los comentarios anteriores, pero las dos cosas no podría hacerlas. Por tanto, me decanto por la opción que se prohíba el accionar del abogado-docente.

Participante 5: Conozco casos de un par de abogados que son funcionarios públicos, que jamás litigan en contra del Estado, porque este es su patrón. Así de sencillo.

Participante 6: El profesor de las universidades públicas puede litigar, pero, por ejemplo, en las Cámaras de Comercio, los empleados de la Cámara de Comercio no pueden hacerlo, lo tienen prohibido porque está dentro de los estatutos. En este sentido, si está prohibido litigar para

otros, mucho menos para la propia empresa. Además, eso va en contra de la ética del propio individuo, e incluso diría yo, de la deontología esa que el asume.

Dr. Santiago Pinilla: En este segundo caso dejábamos expreso incluso que son los intereses opuestos los que se presentan en esta situación, es decir, que no se trata simplemente de litigar en contra de su institución, sino que lo que está en juego es opuesto entre sí. Si retomamos la definición de conflicto de interés, en este caso claramente, si hay unos intereses opuestos, y por lo tanto debe apartarse este profesor, que a su vez es abogado en el ejercicio de su profesión.

Dra. Juliana Bucheli: Ahora vamos con el **Caso 3**.

Participante 1: Desde la experiencia que tuve hace un año y medio, yo digo que si hay un conflicto de interés. En ese caso, la directora tendrá que reportar esa situación a su superior jerárquico, pidiendo que en ninguna circunstancia su esposo pase subordinado o en su defecto renunciar al cargo como directora administrativa. El empleado o el esposo, en este caso. estará obligado a hacer el reporte al superior jerárquico, solicitar el traslado a otra dependencia o renunciar al cargo. Hasta donde tengo entendido, ese grado de consanguinidad o de afinidad es suficiente impedimento debido al tipo de labor que ejerce la directora administrativa como ordenadora del gasto.

Participante 2: De acuerdo en que hay un conflicto y uno de los dos debe salir o en su defecto ocupar otro cargo o perfectamente se pueden hacer traslados horizontales para que no haya problemas con el tema de los salarios, por ejemplo. Sin embargo, no es recomendable aprobar la situación a manera de prevención de posibles conflictos a futuro. En todo caso, no creo que se trate de renunciar por renunciar porque al final de cuentas puede afectar la economía del hogar, pero sí de plantear la posibilidad del traslado a las instancias respectivas de la entidad, quien al final de cuentas dará su autorización o no. Por supuesto que se trata de un caso muy complicado porque no solo implica el plano de los afectos o el de la relación, sino también el de la afectación de la economía familiar.

Participante 3: Efectivamente, muchas veces las instituciones también son culpables de permitir ciertas cosas por no dejar reglas claras de juego. En el caso de las instituciones privadas, puede ser odioso, pero muchas veces se evitan los problemas, si de entrada los empleados saben qué pasa, por ejemplo, si empiezan o terminan una relación afectiva. Ya ellos saben, o que le toca renunciar a uno de los dos o que los cambian de sitio, pero uno ya sabe qué terreno pisa cuando entra a trabajar en una institución privada.

Adicionalmente está el hecho de diferenciar entre los trabajos administrativos y los académicos, bajo el supuesto de que lo académico es totalmente meritocrático. Por ejemplo, si el vicerrector de docencia tiene que interactuar con la decana de la facultad de salud de la Universidad, y son pareja, se presume que el vicerrector de docencia y la decana de Salud llegaron a esos cargos, fundamentalmente por su hoja de vida, por sus méritos académicos, por lo cual no habría motivo alguno para impedir que trabajaran juntos. En lo administrativo si es diferente; se encuentra el caso de una Universidad muy famosa donde el tesorero era el esposo de la pagadora. Imagínense el conflicto de intereses.

Dr. Santiago Pinilla: Este caso lo quisimos traer porque, como ustedes lo comentan, es muy recurrente, pero también porque a diferencia de los dos casos anteriores que analizábamos, donde se presentaban situaciones personales, en la que la persona hace su respectivo juicio interno y determina si está o no inmerso en el conflicto de interés, así como el reporte y el manejo del mismo, en este se puede apreciar la posibilidad de que sea la misma institución la que determine qué hacer, o en otras palabras, de que sea la propia institución la que llegue a tomar la decisión de mover alguno de los dos. En todo caso el presente caso ilustra una decisión también institucional.

1.2.8.
Taller 8

Informes de gestión y sostenibilidad para una rendición de cuentas con pertinencia social

El espacio estuvo liderado por el Dr. Fernando Morón, director de Planeación y Responsabilidad Social de la Universidad Simón Bolívar, la Dra. Patricia Gil, líder de Responsabilidad Social Universitaria Universidad de Cundinamarca y Dr. Pablo Mejía, representante del Pacto global Red Colombia.

Dr. Fernando Morón: Vamos a iniciar recordando el concepto de rendición de cuentas qué, contenido en el Acuerdo 02 de 2017 del CESU, es el que rige a las instituciones de educación superior en el país. Sabemos que para las entidades públicas tenemos unos documentos: un documento CONPES específico y un documento del Departamento Administrativo de la Función Pública que desarrolla el concepto muy específico para las instituciones de carácter público. Sin embargo, es de tener en cuente que este documento que nos da el Consejo de Educación Superior aplica para las entidades tanto públicas como privadas.

En este orden de ideas, El CESU señala que la rendición de cuentas debe entenderse como el deber ético de toda institución de educación superior, en cabeza del representante legal y sus órganos de gobierno, capaz de responder e informar de manera periódica, pero también de manera planeada y participativa sobre: la realización de la misión de las institu-

ciones del proyecto educativo institucional (como el documento rector de la planeación de las instituciones), la adecuada gestión –fíjense que no se trata de cualquier gestión, sino de una gestión adecuada–, el eficiente y eficaz manejo de los recursos, los proyectos, las expectativas cumplidas y no cumplidas (porque la planeación está constituida por eso, por planes, estos mismos puede que se cumplan o puede que no. Por eso ahí entran las instituciones a argumentar o a justificar las razones por las cuales algunos de esos elementos, que hacen parte de los proyectos, no han sido cumplidos) y en general, de los resultados de la institución. Aquí el CESU resalta que la rendición de cuentas ayuda al fortalecimiento de la autonomía, la transparencia, el buen gobierno y, sobre todo, la responsabilidad social, al darse ese diálogo en doble vía entre las instituciones y los grupos de interés para que una vez las instituciones rindan cuentas acerca de sus resultados, los grupos de interés también hagan una retroalimentación sobre los aspectos relevantes que consideran se deben seguir abordando.

Cuando hablamos de la rendición de cuentas en la normativa de la educación superior en el país, encontramos que en el Decreto 1330 de 2019, en la condición de calidad de condiciones institucionales, –recordemos que en el registro calificado estamos manejando aparte las condiciones institucionales y las condiciones de programa en esta condición de calidad– las instituciones deben garantizar contar con criterios o argumentos que indican la forma en que el gobierno institucional y la rendición de cuentas son coherentes con esos elementos que hacen parte de la identidad institucional (la naturaleza jurídica, la tipología, la misión, entre otros elementos), y también deben demostrar mecanismos de rendición de cuentas a los grupos de interés y los medios de difusión que utiliza.

Si nos vamos al Acuerdo 02 de 2020 del CESU, a través del cual se actualizan todos estos elementos asociados a la acreditación institucional y a la acreditación de programas académicos, encontramos un nuevo factor que es el de gobierno institucional y transparencia, donde hay una característica específica de rendición de cuentas, la cual indica que una institución de alta calidad, se reconoce precisamente porque desarrolla

mecanismos de esta índole a sus diferentes grupos de interés. En este sentido, encontramos este mecanismo como un elemento clave en la calidad de la educación superior, que es exigido por la nueva normativa en el marco, tanto el Decreto 13 30 para registro calificado y del Acuerdo 02 de 2020 del CESU.

Justamente, las instituciones emplean diferentes mecanismos para la rendición de cuentas. Se debe poner especial atención que no sólo esta es a través de una audiencia pública de rendición de cuentas. Si bien las instituciones de carácter público están obligadas a realizar esta acción a través de una audiencia pública, para las privadas existen otros mecanismos, como son los informes de gestión, los boletines estadísticos, las infografías, los informativos –esos periódicos internos al interior de las instituciones– y la audiencia pública.

Al respecto nos podemos hacer la siguiente pregunta: ¿estamos comunicando el aporte institucional al desarrollo sostenible de nuestro entorno? Entonces, si bien las instituciones de educación superior comunicamos los resultados a través de unos indicadores de docencia: número de programas académicos, ¿cuántos nuevos programas académicos se abrieron en la última vigencia?, ¿cuántos grupos de investigación fueron categorizados en Colciencias?, ¿cuántos profesores fueron también escalafonados?, retomo la pregunta ¿sí estamos comunicando el aporte institucional al desarrollo sostenible de nuestro entorno? o, en otras palabras, ¿el contenido y la forma de lo que estamos comunicando se encuentra alineado al desarrollo sostenible? ¿Tiene en cuenta lo que comunicamos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible; nuestra planeación está articulada a estos elementos? Por supuesto la agenda 20/30 llega hasta el 30, pero el tema de la responsabilidad social y del desarrollo sostenible es un tema que continúa.

En este sentido, estos son los aspectos o los elementos en los que al final del día tenemos que reflexionar con el taller que empezaremos a dinamizar más adelante. Le doy la palabra a la doctora Patricia Gil de la Universidad de Cundinamarca.

Dra. Patricia Gil: A manera de apoyo a lo que Fernando nos acaba de comentar, me gustaría hablar un poco de la experiencia que estamos viviendo en la Universidad de Cundinamarca, que también se extrapola a otras IES de carácter público. Este espacio ha sido denominado **Diálogo directo con la ciudadanía: Articulando la gestión con la sostenibilidad**. ¿Qué queremos reforzar o entrar a revisar? Precisamente que de pronto no son tan diferentes los ámbitos de planeación y gestión, y los ámbitos de sostenibilidad, porque la realidad indica que ambos tienen muchísimos puntos de confluencia y en ese sentido los actores podríamos realmente ser mucho más eficientes a la hora de actuar y comunicar en términos de responsabilidad social y de sostenibilidad. Los puntos que quisiera tratar en esta breve presentación son:

1. Los ejercicios, instrumentos y formas de medición de la gestión.
2. Los atributos de estos mecanismos de rendición de cuentas.
3. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión como marco de referencia.
4. La Articulación Responsabilidad Social/Sostenibilidad + Planeación + Comunicación.

Validando un poco lo que nos contaba Fernando, tanto en universidades públicas, como en privadas, lo que se desarrolla son básicamente diferentes tipos de ejercicios e instrumentos. En las universidades públicas vemos que se generan instrumentos como los informes de rendición de cuentas o los informes de gestión anuales y que estos se manifiestan a través de eventos como la audiencia pública de rendición de cuentas. Así mismo tenemos foros y otros mecanismos de interacción con el ciudadano, que particularmente denominamos foros translocales, los cuales se realizan básicamente en función de la naturaleza del Modelo Educativo Digital Transmoderno (MEDIT), que tiene un enfoque sobre lo que se denomina translocalidad, entendiendo la diversidad y la manera en que están diseminadas las distintas sedes en la Universidad de Cundinamarca, a lo largo del departamento donde se encuentra ubicada la Universidad.

Dentro de los instrumentos de rendición de cuentas, se encuentran los informes de gestión, que tienen básicamente boletines de gestión periódicos: como el boletín estadístico, y en las universidades privadas se encuentran sobre todo los boletines informativos. Por su parte, en cuanto a las formas de medición, existen muchísimos índices, indicadores, métricas, pero podríamos resumirlos o consolidarlos en tres aspectos claves: el primero, el Índice de Gestión y Desempeño Institucional –un instrumento inicial es el formato único de reporte de las actividades y la gestión y los auto diagnósticos–; el segundo, el Índice de Desempeño Fiscal, que básicamente hace una medición acerca de toda la gestión económica-financiera de la institución; y el tercero, el Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública, con el cual básicamente queremos ser muy ágiles con relación a la respuesta y a la manera en que transparentamos la información al público, a la ciudadanía y a cualquiera que la desee consultar.

En este sentido tenemos tres elementos base: la manera en que comunicamos a través de unos instrumentos, los escenarios a través de los que podemos comunicar –que son básicamente la audiencia pública de rendición de cuentas y otros foros– y unos elementos de medición de la gestión y el desempeño institucional que nos aporta básicamente dichas métricas consolidadas.

¿Qué atributos podemos revisar o identificar en estos elementos de rendición de cuentas? Lo primero, un fuerte énfasis en el lenguaje claro. De hecho, hay una política en el sector público impulsada para que la manera en que se comunique la información al ciudadano sea en un lenguaje para todos, libre de tecnicismos y de cualquier otro tipo de contenido que pueda introducir a errores, a dudas e inquietudes. Uno de los atributos más relevantes es la posibilidad de interactuar en tiempo real con la ciudadanía –no necesariamente en las instituciones de carácter privado ocurre esta situación–. Particularmente en la Universidad de Cundinamarca aprovechamos o tendemos a buscar espacios dialógicos también en función de desplegar la esencia del modelo educativo.

Estos informes de rendición de cuentas, básicamente desde la perspectiva de planeación y gestión en las entidades públicas y en las IES públicas, van más que todo orientados al alcance y resultados de la gestión, tanto académica como administrativa. Desde la perspectiva de áreas de responsabilidad social y sostenibilidad, no solo queremos quedarnos con alcance y resultados, sino también verificar impactos. Un punto importante es que también tenemos definido desde la perspectiva de responsabilidad social y sostenibilidad, nuestros *stakeholders* o grupos de interés. Al respecto se puede establecer una distinción adicional, si bien existen los grupos de interés tal como los conocemos, también hay una orientación hacia lo que se denomina grupo de valor, que son aquellos a los que servimos o básicamente aquellos a los que tenemos que satisfacer un derecho o entregar un bien o servicio, desde la perspectiva de lo público.

Todo esto que les acabo de contar, parte de un marco de gestión, un marco de trabajo o de referencia, que es el Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG), un modelo básicamente compuesto por siete dimensiones (Talento Humano; Direccionamiento Estratégico y Planeación; Gestión con Valores para el Resultado; Evaluación para el Resultado; Información y Comunicación; Gestión del Conocimiento y la Innovación y Control Interno). Si lo revisamos muy por dentro, también atiende tanto a los componentes sociales, económico-financiero y ambiental, como lo podemos verificar cuando revisamos la dimensión tres (Gestión con valores para el resultado), que contiene básicamente la disposición de generar una política de gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos, y todo esto, adicionalmente, está fundamentado en una base que busca la ética, la integridad, la transparencia y la legalidad. Cuando encontramos una situación, en donde se aprecian los componentes social, económico, ambiental y ese piso ético, creo que no somos tan diferentes en términos de planeación y gestión con lo que se busca en sostenibilidad.

Además de ese acercamiento y de esos puntos de confluencia que acabo de comentar, si miramos un poco los antecedentes de este modelo inte-

gral de planeación y gestión, cuando revisamos la dimensión de direccionamiento estratégico– planeación y nos vamos a la génesis de este, en las primeras versiones del modelo, se instó a que las entidades del sector público, y eso incluye a las vías públicas, buscaran las maneras de empezar a implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su gestión. Nuevamente, estamos mucho más cerca de la sostenibilidad desde la perspectiva de planeación y gestión de lo que pensamos.

En lo que sigue voy a hablar sobre varios puntos de articulación, para pensar que no somos tan distintos y podríamos trabajar articuladamente. El primero es que tenemos una génesis común en los objetivos de desarrollo sostenible, qué por supuesto nos ocupa tanto en los ámbitos de planeación y gestión, desde lo público como por supuesto desde el ámbito de responsabilidad social y sostenibilidad.

En el caso de la sostenibilidad y la responsabilidad social, hay unos marcos de trabajo definidos, pero para el caso de las IES no se evidencia una obligación taxativa de aplicarlos; tenemos entonces esa libertad o autonomía, como universidades y como instituciones de educación superior. Para desarrollar todos esos procesos de rendición pública de cuentas, habitualmente, las áreas de planeación de entidades públicas y por supuesto de IES públicas, desarrollan toda una estrategia de la mano de comunicaciones. Esta estrategia podría ser conjunta, no solamente desarrollada con el apoyo de comunicaciones por parte de las áreas de planeación, como clásicamente ocurre, sino que podríamos enriquecerla y favorecernos al aplicar o al integrar las áreas de responsabilidad social y sostenibilidad.

En este orden de ideas, creemos que al integrar o articular todos esos contenidos y estas perspectivas de acción desde la responsabilidad social y la sostenibilidad con las áreas de planeación, vamos a lograr tener menos duplicidad de información; no vamos a estar reportando lo mismo desde el sentido de lo que pasa en planeación y gestión, y desde las áreas de sostenibilidad. Tal vez al unirnos, lo que podemos encontrar es mayor profundidad de contenido antes que duplicidad de esfuerzos. Por

supuesto, la amplitud de los contenidos va a ser mayor o por lo menos adecuada según los intereses de nuestros grupos de interés.

Otro punto clave, es que no estamos únicamente orientados a lo que pasa en términos de resultados o alcance de la gestión, también nos interesa conocer los impactos, en el sentido de entender la responsabilidad social como gestión de impactos. Desde luego, también ayuda el hecho de contar con visiones distintas en términos de *stakeholders* y con distintas formas de determinar la materialidad. En las áreas de planeación se hace toda una revisión, una matriz de riesgos, un análisis contextual, entre otros mecanismos, pero también hay muchas metodologías desde la perspectiva de sostenibilidad y responsabilidad social que contribuirían a hacer un análisis de materialidad mucho más rico, mucho más diverso y mucho más integral.

A partir de esto, el mensaje es empezar a preguntarnos ¿por qué estamos trabajando separados cuando tenemos tantos puntos en común y podríamos unir esfuerzos y trabajar juntos? Justamente hace unas semanas hicimos una consulta a la función pública, a través de un mecanismo valiosísimo que están manejando: la de los grupos transversales (una forma de tener información en tiempo real). Básicamente consultamos ¿qué pasa con la responsabilidad social o qué hay para las redes de responsabilidad social en el marco de trabajo del Modelo Integral de Planeación y Gestión? En este caso, la respuesta más rápida fue que a pesar de no estar incluido en el momento, al tratarse de un tema tan importante, se está trabajando para incluirlo. De igual forma al reflexionar sobre estos elementos, podemos notar que se evidencian muchos puntos en común, reconociendo que el marco de trabajo es mucho más amplio y que por tanto no se trata de cosas separadas, sino de articular la sostenibilidad y la responsabilidad social con los temas estratégicos de planeación y gestión.

Inicialmente esto es lo quería comentarles. Le doy la palabra entonces al doctor Pablo Mejía.

Dr. Pablo Mejía: Patricia muchas gracias. En lo que sigue, mi idea ahora es hablar un poco sobre comunicación. Patricia nos acaba de contar una historia de cómo una institución u organización, articula toda su comunicación y desarrolla una estrategia precisamente para rendir cuentas a esos públicos. No obstante, creo que, antes de pensar en rendición de cuentas y de comunicación, hay algunas preguntas que tenemos que hacernos, que desafortunadamente muchas instituciones y organizaciones no nos hacemos a tiempo.

Principalmente voy a contar dos historias de dos instituciones. Cualquier parecido a la realidad es coincidencia, seguramente nos identificaremos con alguna de estas. El objetivo de hacer este ejercicio es mirar cómo dos organizaciones que en teoría son similares tienen muchas diferencias. Nuestra primera organización es una universidad de carácter público. El objetivo o el público objetivo de sus programas educativos son estudiantes de estratos 1 y 2. Esta universidad está ubicada en una zona rural, está enfocada en programas del sector agrícola, los cuales se desarrollan de manera presencial (por supuesto sin tener en cuenta el tema de la pandemia).

Nuestra segunda universidad tiene el mismo número de estudiantes que la primera universidad –y por tanto se puede decir que en tamaño es similar; puede tener incluso el mismo número de profesores y profesoras–. Así mismo tiene un público específico de estudiantes de estratos 5 y 6, se encuentra ubicada en el centro de una ciudad principal –puede ser Barranquilla o Bogotá, Medellín–, tiene una oferta académica enfocada a programas de Ciencias Sociales como Derecho y está explorando el tema de las carreras virtuales y a distancia, o en otras palabras el método de estudio no se basa en la presencialidad. Se puede decir incluso, que aun cuando por ejemplo las dos universidades tengan el mismo tamaño, los riesgos, los impactos y probablemente los públicos o grupos de interés son completamente diferentes. Inclusive, aunque uno dividiera la Universidad dos en un lado A y otro B y se dijera que una está en Barranquilla y otra en Medellín, seguramente también se evidenciarían diferencias entre una y otra.

En lo que sigue se hará un **Ejercicio 1**, que consistirá en que los participantes ingresen a la página www.menti.com e ingresen al código: 5367 0342[7], donde aparecerán algunos enunciados que los participantes van a ordenar de acuerdo a la pregunta: ¿cuál es la razón del por qué las universidades o las instituciones de educación superior realizan reporte o comunicación de la sostenibilidad?

Respuestas/ Ejercicio 1

Según los resultados de las alternativas planteadas, una razón por la cual las instituciones de educación superior rinden cuentas acerca de su sostenibilidad, según el criterio de los participantes, es porque el mercado lo está haciendo, o, en otras palabras, porque la competencia, el sector y en general la gente lo está haciendo. Este vendría siendo el último resultado.

Otra razón corresponde a las exigencias regulatorias. Sin embargo, es de tener en cuenta que existen respuestas para las mismas, porque evidentemente hay normas que se exigen a los actores. Fernando precisamente señaló en su introducción, que, si bien las organizaciones de carácter público tenemos ciertos requisitos, las de carácter privado también hacemos algún tipo de comunicación.

Dentro de las respuestas de los participantes también se encuentra el contar con una herramienta de consulta, es decir, un documento o un elemento para que el público pueda informarse. Eso justamente es lo que llamamos comunicación pasiva; cuando se encuentra en el marco de la comunicación, no se hace un ejercicio activo de llevar la comunicación a un público, pero esta misma se encuentra presente para cuando alguien la requiera.

Así mismo podemos hablar de la diferenciación como respuesta a la pregunta; se trata más de un tema de mercadeo, de cómo se da el posicionamiento de una marca en determinado territorio.

7 Se trató de un código de la plataforma Menti, utilizado para acceder a un ejercicio del presente Taller. Actualmente se encuentra deshabilitado.

En este orden, también podemos hablar de rendir cuentas a los grupos de interés, o, en otras palabras, en el marco de una serie de exigencias, se debe realizar un proceso de rendición de cuentas respectivo. Ya en un nivel más avanzado se puede llegar a evidenciar la solicitud de rendición de cuentas por los mismos grupos de interés. Ya no se trata entonces de hacer una rendición cuentas en grupos de interés, por que haya una exigencia que así lo determine, sino porque es el mismo grupo de interés es el que solicita los resultados.

Finalmente, de acuerdo con los participantes, la razón o el principal motivo para reportar nuestro desempeño en sostenibilidad es por la reputación, en el sentido de que se busca que el público adquiera una determina percepción, o en su defecto nutrir la reputación de una manera positiva. Al respecto podemos hacernos la siguiente pregunta: ¿por qué queremos reportar y comunicar? ¿Por qué si lo que se busca es reputación, probablemente la institución deba reportar y comunicar de una manera diferente? En todo caso una pregunta que todas las instituciones y organizaciones deberían hacerse es ¿por qué se quiere rendir cuentas?

Ahora bien, siguiendo con la presentación, en cualquier ejercicio de entregar información o de comunicar, existen cuatro elementos básicos que debemos tener en cuenta. En el marco de la comunicación de las instituciones de educación superior, tres de estos cuatro elementos son cambiantes, el primero es estático. El emisor es la figura que entrega la información. En este caso somos nosotros, como organizaciones, como instituciones, los que necesitamos o queremos entregar alguna información por alguna de las razones que acabamos de ver.

Por otra parte, se encuentra el mensaje que se quiere entregar, o en otras palabras ¿qué es lo que yo quiero que llegue al público al que yo me estoy dirigiendo? Mensaje que por supuesto va en un canal o el medio que yo utilizo para entregar la información (un documento, redes sociales, una obra de teatro, entre otros muchos más). Y finalmente tenemos los públicos, que por supuesto son muy diferentes. En este sentido se debe pensar muy bien qué es lo que se quiere entregar a cada público,

pero también qué es lo que quiere recibir cada público. Si bien cada uno de nosotros ha tenido relación con alguna institución de educación superior, y en algún momento hemos ejercido algún determinado rol dentro de la misma (maestro, estudiante, directivos, etc.), debemos pensar ¿qué es lo que se esperaría oír de cada uno de esos roles? En este orden de ideas, como emisores debemos dejar de pensar que el mensaje y el canal es el mismo para todos los públicos.

Al respecto haremos un **Ejercicio 2**. En el código: 5356 1279 de www.menti.com van a aparecer una serie de públicos que vamos a ordenar de acuerdo con la prioridad que creemos que tienen para una institución de educación superior. Estos públicos serían: estudiantes, profesores y profesoras, comunidad, sector empresarial, autoridades y aliados o aliadas.

Respuestas/ Ejercicio 2

En el sexto puesto, el público de nuestra comunicación, según esta muestra, es el sector empresarial; el quinto, las autoridades; el cuarto, los aliados y aliadas; el tercero, la comunidad; el segundo son nuestros profesores y nuestras profesoras, y en el primero es el grupo de estudiantes.

A manera de comentario, a las respuestas obtenidas, los canales y los mensajes que utilizaríamos para que la información llegue a los estudiantes, son diferentes que los que utilizaríamos para llegar al sector empresarial. Por eso es tan importante pensar realmente a quién le queremos llegar y con qué mensaje queremos llegar. Una comunicación funciona cuando el mensaje llega al público. Si el mensaje no llega al público, no funcionó y se pierde el esfuerzo. Por ejemplo, si ese informe de sostenibilidad que nos demoramos cuatro meses, que le dedicamos un montón de tiempo, no lo leen las personas, no lo consultan las personas o la información que hay en ese documento no llega a las personas, no cumplimos la tarea. En este sentido, debemos ser muy críticos con esto, y cuestionarnos qué es lo que estamos haciendo y logrando entonces.

En lo que sigue quisiera conversar con Patricia y con Fernando, para que nos digan qué lectura han hecho de sus grupos de interés y cómo han abordado la comunicación con cada uno de estos, teniendo en cuenta que laboran en dos universidades diferentes, en el sentido de que una es carácter público y la otra privado, y de que se encuentran ubicadas en zonas geográficas distintas del país.

Dra. Patricia Gil: Efectivamente son dos tipos de universidad diferentes, incluso en estadios de avance en cuanto a los temas de responsabilidad social y sostenibilidad, muy diferentes. En la Universidad de Cundinamarca creo que vamos en un momento mucho más primario, mucho más incipiente que en la Universidad Simón Bolívar. Si bien ha habido avances en el tema de cómo acercarnos, qué comunicar y cuándo comunicar y qué público va a estar interesado en qué asunto, no se puede negar que la universidad ha tenido que superar muchos retos al respecto. En principio estamos acostumbrados más a que la comunicación, en términos de rendición de cuentas, se haga desde la planeación. Para la universidad todavía es un tema nuevo, esto de la responsabilidad social y la sostenibilidad. Si bien tiene un componente verde riquísimo justamente por el territorio en el que está ubicada, se evidencia una suerte de privilegio para los estudiantes y docentes de programas de esa naturaleza agroindustriales, agropecuarios, sobre programas clásicos como administraciones o ingenierías. Por decirlo de otra forma, hay un conocimiento y un interés mucho más fuerte en esa área mencionada, que en otros programas de otras facultades de distinto orden.

Por otra parte, el acercamiento a la comunidad ha sido, y sobre todo en pandemia, muy desarrollado a través de redes sociales, siempre buscando el interés del estudiante, hemos tratado de hacer la trazabilidad o el seguimiento de cómo ha sido el interés de ellos por medio de las redes sociales institucionales, y hay unos mecanismos más formales que estamos tratando de implementar institucionalmente: algunos escenarios donde se puede empezar a rendir información acerca de qué está haciendo la universidad en términos de gestión de los impactos de actividades tanto académicas como administrativas. Por ello, todavía

estamos haciendo algunos esfuerzos hasta que podamos estabilizar y entender cuáles son los mejores mecanismos y canales. Mientras estamos utilizando todos los medios institucionales para comunicar que se está haciendo en responsabilidad y sostenibilidad.

Dr. Fernando Morón: En el caso de la Universidad Simón Bolívar, lo primero debo decir es que esta institución nace, entre sus principios fundacionales, con un compromiso en el desarrollo de sus funciones sustantivas, orientado a aportar a una sociedad justa y sostenible. Por ello, gran parte del ADN de la Universidad Simón Bolívar está asociado al tema de lo social. En este sentido desde un principio ha venido implementando acciones y estrategias de diferentes maneras, a lo largo de la historia de las diferentes etapas de la universidad, que dan muestra de ese compromiso, hasta que llegó el momento, con todo esto que estamos viviendo a nivel mundial, sobre todo con el cambio climático, de incorporar todo lo que tiene que ver con sostenibilidad a la planeación estratégica. Nosotros consideramos el tema de la responsabilidad social y el de la sostenibilidad como elementos transversales al desarrollo de las funciones sustantivas y de los procesos de apoyo. En ese orden de ideas, nosotros generamos informes de gestión y sostenibilidad de manera conjunta, de manera articulada –que es lo que hemos estado hablando a lo largo del taller–, pero definitivamente al momento de enviar el mensaje y utilizar los canales, tenemos en cuenta los diferentes grupos de interés.

Nosotros realizamos un análisis de materialidad que nos permite identificar cuáles son los aspectos relevantes o más importantes para cada uno de los grupos de interés. En ese sentido, cuando vamos a ser la rendición de cuentas, utilizamos diferentes mecanismos. Por ejemplo, tenemos un informe de gestión y sostenibilidad, que es ese informe grande donde está toda esa información, que lo más probable –de acuerdo con ese análisis de materialidad– es que quiénes más lo lean sean las personas del sector productivo. Por su parte, para los estudiantes, a partir de ese gran informe de sostenibilidad, tenemos por ejemplo unas infografías, porque los estudiantes no se sientan a leer un informe de gestión en sostenibilidad debido a su tamaño.

Asimismo, tenemos, por ejemplo, un informativo electrónico, que es "Aquí en la U" –y bien se puede observar que los profesores y el personal administrativo directivo son los que más usan ese elemento de comunicación de nuestro resultado–, y los boletines estadísticos, en los que exponemos la información que se registra a los sistemas de información nacional, y también es una forma de rendir cuentas a los entes de control como lo es el Ministerio de Educación. En el marco de lo mencionado, se puede decir que lo que acaba de presentar Pablo es definitivamente una realidad. Es necesario buscar la manera de entregar ese mensaje a través de canales diferentes, para los diferentes grupos de interés, porque los intereses y los aspectos relevantes y materiales de cada uno de ellos son en ocasiones completamente diferentes.

Dr. Pablo Mejía: Gracias Fernando y Patricia, por contarnos esa experiencia que han tenido. Creo que es importante entender también que el ejercicio de comunicación no termina cuando se hace ese espacio de rendición de cuentas o en otras palabras cuando se pública ese informe de gestión o de sostenibilidad de responsabilidad corporativa en una página *web*, porqué la realidad indica que justamente es ahí cuando empieza el proceso de comunicación, ya que desde este punto en adelante es cuando se empieza a generar dinamismo. El ejercicio debe convertirse, precisamente, en un diálogo en donde haya retroalimentación.

Ahora bien, otro aspecto relevante que debemos considerar es la posibilidad de ser críticos en cuanto a nuestros respectivos públicos. En otras palabras, es mejor abordar a un público determinado de manera correcta, que intentar abordar a muchos públicos con canales y mensajes que no son aptos para los mismos, porque la realidad nos indica que "el que mucho abarca, poco aprieta". Y también tenemos que ser conscientes de nuestras capacidades. Justamente estos son ejercicios evolutivos en el tiempo en donde vamos construyendo y vamos aprendiendo, y por tanto en la medida en que se genere ese diálogo, es que se recibe la retroalimentación y con ella se obtiene la información para saber hacia dónde se puede direccionar la comunicación.

Ahora bien, el mensaje, independiente de cuál sea el canal o el público que utilicemos, debe ser ¿cuál es la contribución de la institución a la sociedad? Eso precisamente es lo que debemos responder y así mismo una persona que reciba ese mensaje debería estar en capacidad de responder eso.

Dr. Fernando Morón: Sobre lo que se está hablando, quería comentar que la forma y el contenido está teniendo en cuenta la contribución que la institución realiza a la sociedad. Si bien posiblemente estemos presentando la información de cuántos nuevos programas académicos crearon, cuántos grupos de investigación fueron categorizado en Minciencias, cuántos profesores fueron formados a escala, cuántos proyectos de proyección social se ejecutaron, debemos preguntarnos también qué contribución tiene a la sociedad, a nuestra área de influencia. Allí justamente es donde está la equidad del asunto, en la forma cómo presentamos la información, porque el contenido puede ser el mismo, pero no estamos dando el mensaje de cómo eso que estamos haciendo desde la institución está teniendo una contribución a la sociedad.

Al respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es de tener en cuenta que las instituciones, por su misión natural de instituciones de educación superior con una función social, es mucho lo que aportan a los mismos. Posiblemente muchos no nos hemos sentado a revisar las metas de cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y cruzarlo con lo que hacemos en la institución para identificar de qué manera se está contribuyendo a cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pero si hacemos ese ejercicio, nos vamos a dar cuenta de que es mucho lo que las instituciones de educación superior aportan a esa agenda de sostenibilidad.

Por otro lado, está el tema de las instituciones que han decidido tener una agenda de sostenibilidad específica. Es decir, además de eso que se hace como institución de educación superior *per se*, en la planeación estratégica se traen unos elementos específicos que van más allá del cumplimiento de las funciones sustantivas que apuntan a las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, se encuentran

esas dos vía o formas: 1. Lo que hacemos desde la misión natural de las instituciones para aportarle a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, e incluso lo que hacemos desde la misión natural de las instituciones en pro de la responsabilidad social y 2. La vía de implementar unas agendas específicas.

Dr. Pablo Mejía: Gracias Fernando, algo muy importante es que tenemos que pensar en los canales. Por ejemplo, en el caso de una organización o una institución de educación superior fuerte en artes, será que de pronto, creando una canción se podría lograr el objetivo. De pronto esa puede ser la solución o quizá una obra de teatro. En todo caso creo que tenemos que romper esa idea de que la comunicación es lo mismo que documentos y mirar otras opciones.

Habiendo dicho esto, existen algunas metodologías y marcos de acción que pueden servirnos, para orientar el ejercicio que hacemos dentro de nuestras organizaciones. Al respecto los participantes nos pueden llegar a preguntar: ¿si la idea es realizar obras de teatro, dónde queda la exhaustividad o el desarrollo metodológico o la posibilidad de dar continuidad a estos ejercicios en el tiempo?

Justamente, Fernando señaló que una práctica común en las organizaciones es contar con un elemento base de comunicación, que tradicionalmente es el informe de gestión y/o el informe de sostenibilidad, del cual se pueden derivar las comunicaciones. Por tanto, se puede hablar de una serie de marcos que nos pueden servir, como es el caso de *Prime*: iniciativa concebida entre las Naciones Unidas y las instituciones académicas en 2007 para plantear unos principios para la educación responsable en gestión. En cierta forma se trata de una metodología de sostenibilidad orientada a instituciones de educación, en la que se proporciona una red global a las instituciones académicas para promover la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, así como un marco de compromiso para la incorporación de los valores universales en los programas y la investigación.

Uno de estos grandes principios es el Diálogo (P6), que es muy pertinente en el marco de la presente conversación. Al respecto un aspecto muy importante, es que muchas veces se puede ser una organización sostenible, sin comunicar mucho. Justamente, el objetivo en materia de sostenibilidad de una organización no es la comunicación, sino el estar en la capacidad de gestionarla y vivirla. Por eso una buena pregunta que nos podemos hacer al respecto es ¿nos estamos gastando más recursos comunicando o gestionando? Cabe recalcar que siempre se le ha de dar prioridad a la gestión.

Por su parte también se hace necesario, hablar de cuatro metodologías establecidas a nivel mundial utilizadas por las organizaciones, y que incluso hablan entre sí para generar comunicaciones.

La primera es el Global Reporting Initiative (GRI): una metodología que nace a finales de los años 90 cuando se estaba planteando la agenda de Objetivos de Desarrollo del Milenio, la cual estuvo muy enfocada en el tema de la política pública, y de alguna manera tocó muy poco el tema del rol de las organizaciones en el desarrollo del planeta Tierra. En este sentido, nacieron una serie de iniciativas, entre ellas el GRI y el Pacto Global, que se constituyeron en guías para identificar cómo se puede realizar un aporte al respecto.

El GRI por su parte es una metodología de reporte, que en su naturaleza tiene un componente que permite orientar la gestión, y que se constituyó como una de las primeras que aportó el término de materialidad, enfocado a lo que es relevante en los procesos de gestión. Su propósito en términos generales es guiar la comunicación de lo que es relevante para los diferentes actores, incluyendo los grupos de interés. Se puede mencionar además que se trata de una metodología multi-público. En otras palabras, un informe de sostenibilidad construido bajo sus parámetros que debería poder responder a las expectativas de diferentes grupos de interés, sean autoridades, dueños, accionistas, personas naturales o jurídicas públicos, clientes, consumidores, colaboradores, etc. Por tanto, cómo es multi público y multi sector, no es una metodología que capte la especificidad de cada tipo de organización, pero puede servir para una

empresa de consultoría, para una universidad y para una empresa del sector manufacturero.

Ahora bien, dentro de los marcos de reporte y comunicación, también se encuentra el Pacto Global, que en términos generales se podría definir como una red de empresas, en la que sus miembros ratifican un compromiso con 10 principios, dentro de los que se incluye la responsabilidad con una comunicación de progreso; conviene mencionar además que dichos principios están enmarcados en prácticas laborales, derechos humanos, gestión ambiental y anticorrupción, y que al tratarse de una metodología en cierta forma genérica, tampoco ofrece la especificidad del tipo de sector de actividad productiva que se desarrollan en los diferentes tipos de organizaciones.

Por otra parte, se encuentran dos metodologías que en Colombia están empezando implementarse mucho, son las de IR o reporte integrado y la de Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Precisamente ambas se están uniendo o integrando, y a diferencia de las primeras dos se encuentran orientadas a accionistas o inversionistas. Aunque parezca lo contrario las dos metodologías pueden llegar a aplicarse a las universidades de carácter público, porque básicamente se tratan de indicadores que pueden llegar a afectar la manera en que una organización genera valor o su desempeño económico. Sin embargo ¿qué pasaría con las organizaciones que no tienen ánimo de lucro pero que tampoco tienen ánimo de pérdida?

Justamente hay algunos indicadores de SASB que pueden ser utilizados para una organización sin ánimo de lucro, en el marco de un apartado sectorial que posee para el sector educativo. Al respecto, puede ser una buena idea consultar cuáles son esos indicadores que ese apartado enfocado al sector educativo propone. Claro, eso no quiere decir que tengamos que utilizarlos todos, pero puede ser una fuente de referencia para las organizaciones.

Para concluir, una alternativa que no ha sido lo suficientemente bien explotada por las organizaciones, son las metodologías propias, las cuales

son válidas y más cuando se hace parte del sector del conocimiento. Las organizaciones y las instituciones de educación superior generan conocimiento que puede servir para utilizar de manera propia y por esto no debemos temerles a las metodologías construidas por nosotros mismos, sobre todo cuando en el marco de un caso determinado nos damos cuenta de que el GRI no responde a lo que queremos comunicar y a lo que nuestros públicos quieren recibir. Al respecto quiero darle la palabra a Fernando y posteriormente dejar un espacio para preguntas.

Dr. Fernando Morón: Para finalizar, no está demás la sugerencia de la metodología *Prime*, la cual es una adaptación de los indicadores GRI para las instituciones de educación superior, que adicionalmente maneja unos niveles específicos; por ejemplo, dependiendo de cómo está la institución en materia de responsabilidad social y sostenibilidad en este momento, tiene un nivel inicial, un nivel intermedio y un nivel avanzado. En este orden de ideas, se pueden seleccionar los indicadores de cada uno de los niveles o se pueden revisar los tres niveles en orden de generar una combinación de estos para incluir en los informes de gestión todo lo que tiene que ver con sostenibilidad. Al revisar esta metodología, con los indicadores que se plantea, es posible darse cuenta qué es mucho lo que las instituciones de educación superior realizan en términos de responsabilidad social y sostenibilidad. La idea es poder revisar esas metodologías e integrar estos indicadores a los informes de gestión para que se complementen con el tema de sostenibilidad de manera articulada. Ahora si dejamos abierto el **espacio para las preguntas:**

Participante 1: ¿Cómo se maneja el tema del sello de sostenibilidad?

Dr. Pablo Mejía: En particular con los sellos, tenemos que cuestionarnos básicamente, dos cosas: primero, la pertinencia del sello para las organizaciones, y segundo, la pertinencia del sello para los públicos. Por otra parte, también se debe tener en cuenta que hay sellos hoy en día para muchas actividades diferentes, y en sí estos deberían responder a nuestras prioridades en sostenibilidad. En el marco de la materialidad y la relevancia, los sellos son legítimos, son válidos y crean valor en la medida en que muestren una gestión sobre un tema que es material y relevante

para nosotros. No obstante, tampoco es bueno contar con muchos de ellos por el desgaste implícito en el desarrollo de los mismos. Por tanto, si no somos una organización que tenga un impacto ambiental muy grande, debemos cuestionarnos si tal vez 14.001 genera valor a la organización y a sus públicos.

Dra. Patricia Gil: A mi consideración, los sellos también pueden ser una suerte de mecanismo de estímulo para que nuestros públicos realmente miren lo que estamos haciendo y se interesen. De alguna manera, uno tendría que apostar por victorias tempranas y cuando uno se suma o trata de optar por este tipo de reconocimientos, básicamente lo que quiere de alguna manera es realzar lo que se viene haciendo; como decía Fernando, es casi que imposible decir que una organización no haya hecho nada en términos de responsabilidad social y sostenibilidad. Por tanto, se trata de recoger un poco los antecedentes que existen, revisar esa gestión, resultados y posiblemente esos impactos, y empezar de alguna manera, a comunicar la idea, y a buscar adeptos sobre estos asuntos y materias. Precisamente su valor fundamental es impulsar el interés y el sentido de pertenencia sobre los temas de sostenibilidad y responsabilidad social.

Dr. Fernando Morón: En mi opinión se tratan de dos cosas: 1. Si a través del sello se demuestra que se está cumpliendo con lo que se hace, se convierte en una manera de ratificar ante la sociedad que se está efectuando la labor; 2. Si el sello tiene un solo nivel y no permite avanzar, puede que no sea recomendable, más si este permite demostrar un avance, se va subiendo cada vez un escalón en temas de sostenibilidad. En la medida en que la organización es evaluada cada cierto periodo, desde una mirada diferente a la interna, que reafirmar que se va evolucionando en lo que se hace en términos de sostenibilidad.

Dr. Pablo Mejía: A manera de aclaración la 26 000 aún no tiene el 1. La 26 000 ahora mismo es una guía, todavía no certificable, para orientar nuestras actividades de responsabilidad social, pero hasta que no tenga la 1, no se podría solicitar una auditoría que verifique el cumplimiento y otorgue el sello. Ahora bien, en esa parte de los sellos o de las certifica-

ciones, se evidencian dos posibles espíritus: uno es el de gestión y mejora, y el otro es el de comunicación, y en este contexto es recomendable que el espíritu de comunicación no sobrepase el espíritu de gestión. Si bien el sello y las certificaciones entran al mercado para tener una validación externa de nuestra actividad, lo que se debería validar es la gestión, en aras de que esto no se convierta únicamente en un ejercicio o un elemento de comunicación hacia afuera.

Dr. Fernando Morón: En nombre del Ministerio de Educación Nacional, del CESU, del TELESCOPI y de la Universidad Simón Bolívar, agradecemos a todas las personas que nos han acompañado tanto presencial como virtualmente en este taller. Recordemos que el foro continúa y la invitación es a seguirse conectando a las diferentes actividades que están definidas en la agenda de este. Muchas gracias a todos y buenas tardes.

Fotos de los Talleres CESU-CONACES-CNA



Figura 17. El señor rector de la Universidad Simón Bolívar, Dr. José Consuegra Bolívar, y la vicerrectora Académica de la Universidad, junto a otros participantes del Taller: "Evaluando el gobierno institucional para la calidad y la alta acreditación. Enfoques: Registro Calificado y Aseguramiento Alta Calidad".



Figura 18. El vicerrector de la sede Cúcuta de la Universidad Simón Bolívar, el Dr. Carlos Corredor, junto a otros líderes en Gobierno Institucional, participando de los Talleres.



Figura 19. El Dr. Iván Ramos, coordinador del CNA, y la Dra. Ana Milena Guadrón, miembro del equipo de delegados de la Ministra para Consejos Superiores del Ministerio de Educación Nacional, liderando uno de los talleres de la jornada.



Figura 20. Abel Eduardo Guacarí Villalba, decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Buenaventura, seccional Cartagena, participando en calidad de asistente del taller liderado por la Dra. Uliana Furiv del equipo de la IIEP – UNESCO.



Figura 21. La Dra. Patricia Gil, líder de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Cundinamarca, en el marco de la presentación del Taller: "Informes de gestión y sostenibilidad para una rendición de cuentas con pertinencia social".



Figura 22. Algunos de los participantes del Taller: Inteligencia Artificial para mejorar la gestión, gobernanza y gobernabilidad. Liderado por el Dr. David Agudelo, miembro del Consejo Directivo de ACOFI.



Figura 23. La Dra. Patricia Martínez Barrios, miembro honorario de la Sala General de la Universidad Simón Bolívar, junto a otros participantes durante la presentación del Dr. Walter Allen y Azeb Tadesse de la Universidad de California.



Figura 24. Algunos asistentes realizando la dinámica de los ejercicios prácticos que se proponen en cada uno de los talleres.

CAPÍTULO 2

Segundo día del evento

El presente Capítulo va divido según las dos secciones o espacios de trabajo que abarcó el Foro CESU: Gobierno Institucional el día 4 de noviembre de 2021: 1. Tercera jornada y 2. Cuarta jornada. La primera, estuvo enfocada al desarrollo de conferencias, conversatorios y paneles en torno a las políticas públicas del gobierno institucional, la rendición de cuentas en la educación superior a nivel global y los retos de los gobiernos institucionales, y por su parte, la segunda, a las experiencias de transformación y gestión del gobierno institucional en las IES, evidenciadas a lo largo de 5 talleres de buenas prácticas organizadas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

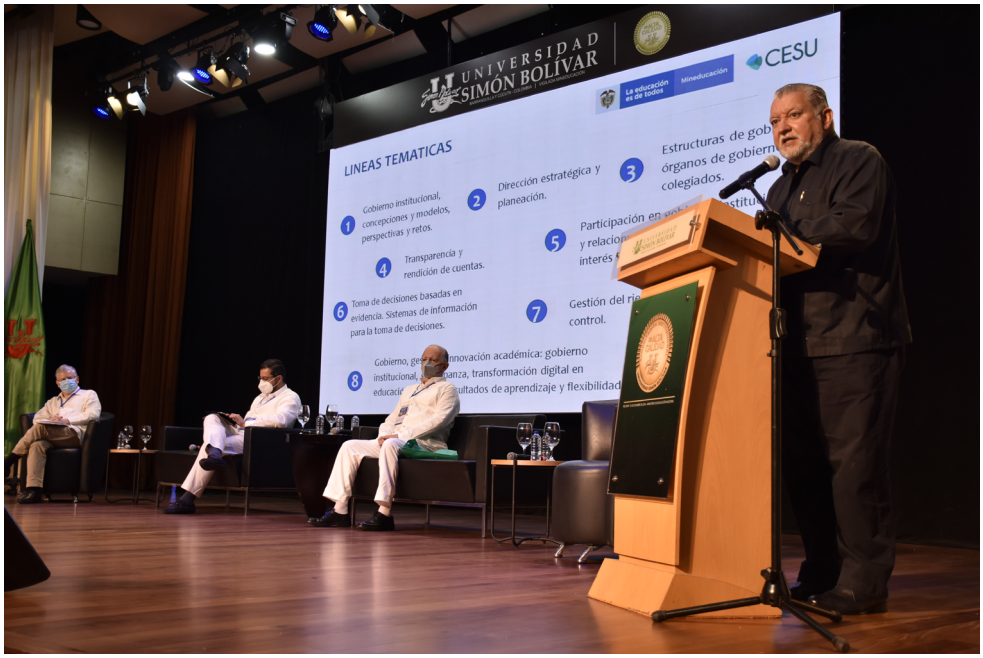


Figura 25. Momento de la tercera jornada del Foro, llevada a cabo durante el segundo día del evento, en la mañana del día 4 de noviembre de 2021.

2.1. Tercera jornada

Las conferencias y conversatorios que se presentan a continuación giran en torno a los temas de operacionalización del buen gobierno; experiencias y buenas prácticas; sistemas educativos articulados para el logro de los ODS y Agenda Educación 2030 de Naciones Unidas; flexibilidad de modelos, procesos y trayectorias, toma de decisiones; transparencia, rendición de cuentas; participación en el gobierno de las IES; compromiso y responsabilidad de grupos de interés; y perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050. En las diferentes intervenciones se intentó responder las siguientes preguntas: ¿cómo se operacionaliza el buen gobierno en las IES a fin de constituirse en un elemento fundamental en la educación superior colombiana y para el logro de los objetivos misionales y de calidad de las IES, la eficiencia y efectividad en el uso de sus recursos, así como para en sus retos de sos-

tenibilidad futura?, ¿cómo promover gobiernos institucionales transparentes?, ¿cómo favorecer la rendición de cuentas en los gobiernos de las IES?, ¿cómo impacta el buen gobierno en los resultados de aprendizaje y las trayectorias formativas de los estudiantes?, ¿qué aportan los grupos de interés externos a las IES? y ¿cómo acrecienta esto la confianza pública en las IES?



Figura 26. Conferencistas dialogan en torno a las preguntas que conforman el eje temático de la tercera jornada del Evento.

2.1.1.
Conferencia Magistral

Gobernanza institucional, garantía de itinerarios de aprendizaje flexibles-FLP- en la educación superior, 8 estudios de caso

Después de una introducción a cargo del Padre Harold Castilla, rector General de Uniminuto, la Dra. Michaela Martin, Programme Specialist de la IIEP-UNESCO, Paris, realizó una conferencia magistral en torno al tema de la flexibilidad educativa. Posteriormente el Dr. Jaime Leal comentó el tema desde la mirada nacional. Para finalizar el Padre Harold Castilla realizó unas conclusiones al respecto.

Muy buenos días a todos los que nos encontramos aquí en este teatro y a la institución universitaria que nos acoge hoy, saludando de manera especial al doctor José Consuegra por su acogida y por prestarnos su casa para este maravilloso evento. Quiero saludar además a nuestra señora ministra de Educación, María Victoria, por supuesto al doctor José Maximiliano Gómez, ex viceministro de Educación Superior, y a los miembros del CESU, quienes han hecho posible la oportunidad de profundizar en temas tan significativos e importantes para la educación superior en Colombia y el mundo. Me corresponde moderar este espacio de trabajo que tiene como propósito relacionar la gobernanza institucional con todas las rutas y trayectorias de aprendizaje flexible, especialmente las más adaptables a los diversos itinerarios de vida de

los estudiantes. Antes de darle la palabra a la doctora Michaela y por supuesto al doctor Jaime, quienes en esta mañana serán los encargados de apoyar esta mesa, quisiera realizar algunas anotaciones en torno a la temática que nos une.

Ante la influencia masiva de nuevos perfiles de estudiantes en la educación, el número y la diversidad de instituciones y programas de estudio han aumentado considerablemente. Esto plantea cuestiones cruciales sobre la articulación entre las instituciones y sus programas, de modo que los estudiantes tengan más opciones para acceder a la educación superior y, por supuesto, progresar en ella, así como para prepararse para entrar en el mercado laboral. La Agenda de Educación 2030 de las Naciones Unidas anima a todos los países a desarrollar sistemas educativos bien articulados que ofrezcan itinerarios de aprendizaje flexible a sus estudiantes. El ofrecer múltiples puntos de entrada y rutas de progresión entre instituciones, cursos o niveles educativos aporta muchos beneficios a la sociedad, en términos de equidad, de empleabilidad o eficiencia en la gestión de los recursos. Sin embargo, teniendo en cuenta los sistemas de educación superior cada vez más complejos y fragmentados del mundo, tanto en términos de gobernanza como de financiación, ofrecer vías de aprendizaje flexibles e inclusivas es a la vez una evidencia y un gran reto.

De allí justamente la pertinencia del programa de investigación lanzado en el 2018 por el *International Institute for Educacional Planning* de la UNESCO: Itinerarios flexibles de aprendizaje en Educación Superior, liderado precisamente por nuestra panelista central en esta mañana, la doctora Michaela Martin, que justamente a través del estudio de ocho casos del mundo al respecto, pretende arrojar nuevas luces sobre la cuestión, analizando las opciones de políticas y prácticas que pueden apoyar la implantación de los itinerarios flexibles de aprendizaje en la educación superior para todos los estudiantes y para los grupos desfavorecidos en particular. En palabras de la doctora Michaela, la flexibilidad aumenta la resiliencia de los sistemas educativos. No importa si los estudiantes entran, pasan, abandonan o regresan a la educación superior,

en cuanto más tengán esta caracteristica flexibles sean los itinerarios de aprendizaje, más probable será que los sistemas sean capaces de adaptarse al cambio y a los nuevos retos. De todo eso, la doctora Michaela nos hablará con más profundidad en su ponencia central, pero a manera de abreboca, resulta necesario empezar a resolver qué entendemos por el tema itinerario de aprendizaje flexible y, por supuesto, preguntarnos cómo nuestra gobernanza institucional puede apoyar y garantizar estas trayectorias para que se den de esta manera y sean pertinentes, flexibles y que se den con toda la calidad posible.

En otras palabras, cómo la gobernanza y el gobierno institucional garantiza dicho tipo de itinerarios los itinerarios flexibles de aprendizaje y y los conecta esto con la gobernanza institucional es un reto y una evidencia. Todos tenemos todavía mucho que aprender y experimentar al respecto, para que los itinerarios de aprendizaje flexible se puedan desarrollar con éxito. El gobierno institucional, entendido como el conjunto de los consejos superiores, los rectores, los directivos de todas las áreas universitarias, tienen una responsabilidad muy importante en las decisiones y motivaciones de las instituciones alrededor de este aprendizaje. Pues se debe saber fomentar y promover esta clase de aprendizaje el aprendizaje flexible desde la misma cultura institucional, con un discurso y una realidad congruente al respecto en donde se “dice lo que hace” y “hace lo que dice”, trazando una decisión institucional contundente sobre la adopción de estos itinerarios itinerarios de aprendizaje flexibles como marco de acción institucional. Esté se debe fomentar y promover desde la misma estructura y arquitectura organizacional de los sistemas de información, tan necesarios hoy en la gestión de nuestras instituciones de educación superior.

En este sentido se podría decir, que el gobierno institucional debe dar unas orientaciones contundentes para, por un lado, articularlos con el marco normativo nacional y saber aprovechar todos los marcos nacionales de cualificación, sistemas de transferencia de créditos, de movilidad, entre muchos otros, que hoy, de manera especial, este país y nuestro sistema están desarrollando. Por otro lado, el gobierno institucional debe

guiar la acción institucional para que sus niveles de formación universitaria se articulen y se integren con niveles de formación y de educación media: la tan anhelada articulación con la media –y el hacer realmente un todo, del sistema educativo colombiano y por supuesto global–. Finalmente, el gobierno institucional debe garantizar desde el nivel más alto, la toma de decisiones –me refiero a la cultura, a la estructura, a las políticas de la institución– en orden de que se den las siguientes condiciones para garantizar el éxito de ese aprendizaje en particular:

La flexibilidad en el acceso a la educación superior, modalidad *Open Access*, por ejemplo; la de tipo curricular que se da durante el estudio; la que gira en torno a la graduación y a la empleabilidad; la que es apuesta en el aprendizaje continuo a lo largo de la vida; el acompañamiento personalizado a los estudiantes insertados en estos programas de flexibilidad del aprendizaje y la conexión del tema con el sistema interno de aseguramiento de la calidad. Por supuesto, también, la renovación normativa de todas las políticas institucionales bajo la sombrilla de la cadena de formación y del reconocimiento de los saberes, de las experiencias y de los títulos previos. El gobierno institucional debe adicionalmente jugar un papel decisivo para frenar los obstáculos que se presentan en la implementación de estos Itinerarios.

Quisiera entonces con estos elementos y palabras de contexto inicial, darle paso a nuestra panelista central, la doctora Michaela Martin, una experta en temas de desarrollo de políticas de educación superior, planificación y gestión a nivel de sistemas e instituciones, que ha trabajado de forma particular sobre itinerarios de aprendizaje flexible, aseguramiento de la calidad interna y externa de la educación superior, en sistemas de indicadores para la educación superior, la gestión de relaciones Universidad-Empresa-Educación Terciaria, en países en desarrollo y gestión de instituciones de educación superior, y es la responsable, como lo expresé anteriormente, del programa de investigación sobre Itinerarios de Aprendizaje Flexible en la Enseñanza Superior de la UNESCO. Además, desde el año 90 participa en actividades de investigación y formación sobre cuestiones de política y planificación de la educación

superior, fue investigadora en el Centro Europeo de Gestión Estratégica Universitaria de Bruselas. Es doctora en Educación de la Universidad de París; magíster en Relaciones Económicas Franco Alemanas, por la Universidad de París III Francia y profesional en Administración Pública. Doctora Michaela bienvenida.



Figura 27. El Padre Harold Castilla, rector General de Uniminuto, durante su introducción a la conferencia magistral de la Dra. Michaela Martin, *Programme Specialist* de la IIEP-UNESCO, Paris.

Intervención de la Dra. Michaela Martin

Muchas gracias padre por esta presentación, por mencionar los diferentes roles que he cumplido a través de los años. Pienso que usted ha dado algunas luces sobre la trayectoria acerca de mi institución y todo lo referente a la planeación institucional. Las áreas de educación en la UNESCO han existido por 60 años para mejorar la planeación en los sistemas de educación, así que hemos escuchado acerca del programa de Educación Superior en los últimos 60 años, lo cual indica que nuestra institución ha estado trabajando fuerte en este tipo de programas para la gestión de la educación superior. En mi presentación el día de hoy me gustaría empezar a examinar los siguientes puntos de análisis: primero voy a explicar nuestra investigación en aprendizaje flexible y luego voy a explorar las diferentes dimensiones de aprendizaje flexible, lo cual será el centro de la conferencia. Al respecto voy a ofrecer algún tipo de apoyo en torno a las vías para este aprendizaje.

Algunas palabras iniciales para contextualizar el sector de la educación superior: en los últimos años se ha evidenciado un rápido aumento de la matrícula de los estudiantes, así como de diversificación de alumnos y proveedores de las IES. También cabe mencionar que los sistemas del sector se han vuelto más complejos y fragmentados, y que en este marco estamos enfrentando una crisis donde más de 250 mil estudiantes que se han visto afectados por la pandemia de Covid-19. Lo anterior da cuenta de muchas evidencias que señalan la necesidad de implementar enfoques más flexibles para responder mejor a la crisis.

En líneas generales se puede decir que el aprendizaje flexible responde a estos retos globales que estamos enfrentando. De forma particular se

puede decir también, que permite la posibilidad de que el aprendiz pueda escoger los ritmos de aprendizaje, la forma como quiere aprender, los recursos e incluso el enfoque pedagógico. En todo caso, en el aprendizaje flexible, el aprendizaje y la enseñanza se liberan cada vez más de las limitaciones de tiempo, lugar y ritmo de estudio. Algunas características al respecto de acuerdo con la UNESCO son las siguientes: se constituyen en puntos de entrada y reentrada a todas las edades y niveles educativos, soportan el fortalecimiento de los vínculos entre las estructuras formales y no formales, así como el reconocimiento, validación y acreditación de los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos a través de la educación no formal e informal.

Ahora bien, en unas cuantas palabras, la metodología del proyecto de la UNESCO contribuye a la planeación de los caminos para el aprendizaje flexible, en orden de progresar en una nueva agenda hacia el 2030 y poder alcanzar las metas de desarrollo sostenible con relación a los sistemas de calidad de la educación superior. La investigación que estamos haciendo al respecto se centra en la siguiente pregunta: ¿cómo las políticas nacionales influyen en las prácticas institucionales para la flexibilización de aprendizajes, las oportunidades en el mercado laboral, y en la autonomía institucional para la implementación de las nuevas vías de aprendizaje flexible?

La metodología está compuesta por una encuesta a los respectivos Ministerios de Educación de los países correspondientes a los ocho casos de estudios abordados (Chile, Finlandia, India, Jamaica, Malasia, Marruecos, Sudáfrica y el Reino Unido) para identificar los factores (información de referencia sobre las políticas, los marcos normativos, los instrumentos y las prácticas para los itinerarios de aprendizaje flexibles) que facilitan la implementación de nuestras hipótesis.

Como ya se ha mencionado, en la presentación el día de hoy me voy a enfocar en los diferentes caminos o vías hacia la implementación de aprendizaje flexible a nivel institucional, por lo cual, cabe empezar señalando las barreras existentes al respecto:

1. La autonomía institucional puede limitar la capacidad del Estado para impulsar el cambio; 2. La competencia entre las IES puede llevar a dificultar la colaboración mutua; 3. Las diferencias entre instituciones y tipos de oferta, planes de estudios, pedagogías y tipos de evaluación; 4. Las diferentes culturas institucionales, jerarquías de prestigio, así como la falta de confianza entre instituciones; y 5. La falta de información y/o la orientación ineficaz, siendo esto último de vital importancia, porque resulta necesario que los estudiantes estén informados acerca de la oferta disponible en relación al aprendizaje flexible, ya sea a través de orientaciones en plataformas nacionales y/o servicios institucionales.

En nuestra investigación, los caminos para el aprendizaje flexible –pensados como la capacidad para articular todo tipo de diversidad de estudiantes y calificaciones–, se pueden resumir en tres etapas: 1. Caminos de acceso a la enseñanza superior, lo cual tiene que ver con políticas y prácticas de admisión alternativas; 2. Caminos de progreso en la educación superior, es decir todo lo relacionado a transferencia de estudios, acumulación y transferencia de créditos, modalidades de enseñanza flexibles; y 3. Caminos de salida de la enseñanza superior, que se traduce en la finalización y transición al mercado laboral.

A continuación, me permito explicarles un poco más en profundidad, lo relativo a los diferentes caminos o vías de entrada/acceso a la educación superior. Por un lado, se encuentra el tema de los programas preparatorios, los cuales se encuentran orientados a modelos educativos no tan convencionales que permiten a los estudiantes reunir algunos conocimientos previos relacionados con sus ambiciones o aspiraciones. Estos programas se encuentran en convenio con los procesos de admisión, por lo cual muchas veces son facilitados por las mismas IES, aunque en ocasiones se lleven a cabo en el nivel secundario. Un ejemplo de buenas prácticas se evidencia en Chile, donde las instituciones de educación superior implementan cursos preparatorios, en el marco de un programa diseñado para el acceso efectivo de los estudiantes, que se organiza en cooperación con las instituciones de educación superior, pensando, por supuesto, para los grados superiores de la secundaria.

Por otra parte, también se encuentra el tema del reconocimiento de saberes previos, el cual es una manera excelente para apoyar el acceso flexible. Lo que hemos notado, es que, a nivel general, el reconocimiento de conocimientos previos no es algo que se está implementado a nivel general en los países y que es más practicado por instituciones de preparación para el trabajo. En otras palabras, se tiende a contar con una política nacional que implemente el reconocimiento de saberes previos para facilitar el acceso a los aprendices y/o mejorarlo, más típicamente con referencia al mercado laboral. En todo caso, no se puede negar que este camino brinda oportunidades a la educación continua de adaptar las habilidades que ya se tienen, fortaleciendo el desarrollo de competencias. Todo esto incidiendo por supuesto en los temas de la igualdad y la educación de calidad para todos, que caracterizan a los estudios abiertos.

Un muy buen ejemplo es el de Finlandia, en donde más de 20 universidades cuentan con la oferta de estudios abiertos, los cuales se abren gratis para cualquier persona, no requieren exámenes de entrada o de admisión y ofrecen el mismo contenido que los cursos tradicionales. No necesariamente son suficientes para una graduación, pero los estudiantes cuentan con ellos para acceder a su educación superior, obteniendo créditos que pueden ser reconocidos más adelante.

En este orden de ideas, ya cuando los estudiantes logran entrar a la universidad podemos hablar de diversas vías o caminos de progresión. Cuando hablamos de los caminos de progresión diversa, se evidencia mucha divergencia entre los países y los sistemas de educación en cuanto lo que tiene que ver con la flexibilidad y con la organización de su programa de estudio. En el caso de Finlandia, se evidencia la flexibilidad en la elección del programa (programas multidisciplinares, especializaciones, estudios cruzados, traslados), lo cual les da la posibilidad de tomar cursos en diferentes instituciones, por ejemplo.

Así mismo aparece el tema la integración de la tecnología en los programas ordinarios para impartir la educación abierta y los Cursos Online Masivos y Abiertos (MOOC, *Massive Open Online Course*), lo cual se

traduce también en un camino hacia la flexibilidad en lo que se refiere al aprendizaje ocasional y continuo. Por ejemplo, en el Reino Unido, en 2012, la *Open University*, que se ha especializado en educación abierta durante muchos años, en colaboración con 170 socios británicos e internacionales, creó la plataforma *FutureLearn*. Se trata también de una plataforma de MOOCs, que ofrece cursos cortos, títulos en línea y micro credenciales. *FutureLearn* cuenta con 13 millones de personas inscritas en todo el mundo. Utiliza el diseño, la tecnología y las asociaciones para crear "cursos flexibles en línea", así como títulos de grado y postgrado. Desde su puesta en marcha, la plataforma *FutureLearn* ha impartido unos 3 000 cursos cortos en línea, y a partir del 1 de junio de 2020 habrá 620 cursos cortos disponibles.

Dentro de los diversos caminos de progresión, también se encuentra el tema de la flexibilidad en el ritmo de aprendizaje, que particularmente consiste en que los estudiantes pueden escoger si quieren estudiar a tiempo completo (manera tradicional), a medio tiempo, los fines de semana o incluso en las noches. Por ejemplo, un 70 % en la actualidad se encuentran en el modelo de aprendizaje tradicional y un 30 % lo están en cursos a distancia. En el caso Chile hay una gran cantidad estudiando en las noches.

Ahora bien, una vez finalizado el tema de la progresión, se puede hablar de la flexibilidad hacia la graduación, que propende por el facilitar la entrada hacia el mercado laboral, o en otras palabras se relaciona con la flexibilidad en las estructuras de grados y las diferentes opciones de estudios para la empleabilidad. Al respecto cabe tener en cuenta que las prácticas de flexibilidad hacia la graduación y la transición al mercado laboral varían según los países. Y así mismo, que algunos países apoyan la flexibilidad en la estructura de las titulaciones y la organización de los estudios para mejorar la graduación y la empleabilidad. Algunas buenas prácticas en este sentido que están siendo llevadas a cabo en Finlandia, reciben el nombre de *"studification of work"*.

Otra dimensión importante de nuestra investigación, es el rol de la gobernanza para apoyar las vías de aprendizaje flexible y aquí miramos

todo lo que es el marco legal de la autonomía institucional, el asegurar la calidad, los mecanismos de financiamiento, los mecanismos de información y de orientación En este sentido, con relación a la implementación de las vías de aprendizaje flexible, uno de los retos principales, corresponde a la necesidad de equilibrar el marco legal y la autonomía institucional. Por un lado, es necesario que el marco legal oriente a las instituciones para la implementación de políticas, pero, por otro lado, la institución de educación superior también debe tratar de buscar soluciones a los problemas locales en su autonomía. No está demás mencionar que la implantación de itinerarios de aprendizaje flexibles es más homogénea en los sistemas de educación superior más regulados. Y también que, en los sistemas con una mayor orientación al mercado, las políticas son más difíciles de aplicar en el sector de la educación.

Algunas buenas prácticas las podemos apreciar nuevamente en el caso de Finlandia, donde podemos ver cómo el gobierno impulsa la agenda política hacia los caminos de aprendizaje flexible y cómo las instituciones de educación superior tienen autonomía para organizar sus planes de estudios y estudios abiertos. En otras palabras, en Finlandia, las IES tienen un alto nivel de autonomía, pero las direcciones políticas claves, son establecidas por los organismos de la educación superior. Así que la autonomía institucional se puede entender como un aspecto importantísimo en la educación superior que apoya realmente al aprendizaje flexible.

A este punto, resulta también necesario hablar sobre el rol de asegurar la calidad con referencia a las vías de aprendizaje flexible, en otras palabras, conversar un poco sobre las garantías de calidad para la implantación de estas vías. Para asegurar la calidad, en primera instancia debemos brindar confianza no solamente a los estudiantes, sino también al sector educativo. Los cuerpos de aseguramiento de la calidad de la estructura de la educación superior, pueden trabajar juntos para evaluar la implementación de los caminos de aprendizaje flexible y revisar las buenas prácticas y los lineamientos para dicha implementación.

El aseguramiento de la calidad se apoya en la implementación de conocimientos previos y los sistemas de transferencia de créditos, algo que claramente hemos notado en África y en Malasia, donde se gestionó un sistema de cualificaciones en el que se desarrollan orientaciones y lineamientos para implementar el aseguramiento de la calidad. En todo caso, lo importante es lograr una garantía de calidad centrada en la aplicación de caminos de aprendizaje flexible, y que se establezcan directrices claras para la aplicación del reconocimiento del aprendizaje previo, la enseñanza abierta (en línea) y a distancia.

Por supuesto, también el tema de la financiación es clave para implementar los caminos de aprendizaje flexible. Lo que hemos notado es que, en algunos países, los estudiantes nocturnos no son apoyados al respecto. Los sistemas de apoyo nacional se enfocan solamente en los estudiantes que entran de manera tradicional a la educación superior, y esto puede ser un obstáculo para implementar las vías mencionadas. Las instituciones de educación superior necesitan ser apoyadas para el desarrollo de los caminos de aprendizaje flexible, como lo hemos visto en Finlandia, donde el gobierno pone a su disposición los fondos de financiación a través de diferentes proyectos colaborativos entre las diferentes instituciones de educación superior. En este sentido las pone a colaborar, y no a competir entre ellas. Un ejemplo que ilustra lo anterior, es el nuevo modelo de financiación para 2021–2024, que premia a las universidades, a las universidades de ciencias aplicadas por los "estudios cruzados" y a los estudiantes que realizan cursos en otras instituciones.

Los servicios de información y orientación también desempeñan un papel fundamental a la hora de garantizar que los alumnos sepan qué itinerarios seguir y cómo orientarse en ellos. Los servicios de orientación, son canales de información a través de los cuales los estudiantes tienen acceso a información precisa sobre las opciones de estudio y cómo navegar por ellas. Una información fácilmente accesible, es crucial para tomar decisiones de estudio con conocimiento de causa. Los resultados de nuestra encuesta internacional, sugieren que los servicios de información y orientación se prestan con mayor frecuencia a nivel de las

instituciones de educación superior, más que a nivel de los sistemas. En general, 57 países indicaron que dichos servicios son prestados internamente, por las instituciones de educación superior, generalmente a través de oficinas de orientación y asesoramiento o entidades similares. En algunos casos, los servicios centrales que participan en la captación de estudiantes son también los que ofrecen información y orientación a los estudiantes.

En Finlandia, la planificación personal de los estudios existe en todas las universidades finlandesas, para guiar a los estudiantes a través de sus estudios y ayudarles a elegir entre las vías de aprendizaje. Un plan personal de estudios (o PSP) puede ser diseñado por un estudiante y su asesor para satisfacer los intereses, objetivos y opciones de estudio de los estudiantes. El PSP es un documento electrónico que resume el progreso de los estudios de los estudiantes, el tiempo para completar una titulación y las diferentes formas de completarla. Los PSP son una buena práctica en las IES del caso (estudiadas en el caso finlandés) que ayuda a orientar a los estudiantes sobre sus opciones de estudio y carrera. A los estudiantes se les asigna un asesor de estudios. Los estudiantes pueden beneficiarse de las conversaciones con un asesor durante sus estudios de grado o máster.

Para concluir, me gustaría presentar algunos puntos principales de la cuestión:

En primer lugar, si bien la autonomía institucional resultó ser fundamental para la aplicación de los FLP (Programas de Aprendizaje Flexible), a menudo es necesaria la regulación para orientar a las IES en la aplicación de la política. La investigación puso de manifiesto la importancia de un equilibrio entre los mecanismos de regulación y la autonomía de gestión y financiera para que las IES puedan adaptar las FLP a sus necesidades y encontrar los medios para financiar su aplicación.

El sistema de garantía o aseguramiento calidad resultó ser muy importante en la implantación de los FLP, ya que garantizaba la calidad de la oferta flexible (por ejemplo, de las prácticas de RPL (Reconocimiento

de Aprendizaje Previo), ODL (Aprendizaje Abierto y a Distancia) y CAT (Sistemas de Acumulación de Créditos y Transferencias) en las IES y proporcionaba a los estudiantes información sobre las articulaciones disponibles entre los programas y las cualificaciones. El sistema de aseguramiento de calidad (QA) también puede apoyar a las IES con orientaciones sobre la aplicación de los FLP. Sin embargo, el mismo también ha creado barreras a la articulación de los programas académicos y de EFTP (Enseñanza y Formación Técnica y Profesional), a través de un proceso de acreditación rígido, cuando lo que debería hacer es promover la articulación y la flexibilidad dentro de las IES y entre los distintos subsectores.

La provisión de financiación puede ser un medio importante para que los estudiantes se beneficien de los FPL y para ayudar a las IES a desarrollar la capacidad para su aplicación. La autonomía financiera también ha desempeñado un papel importante en la medida en que las IES han dado prioridad a los FLP. En los países en los que las IES tenían una autonomía financiera limitada y dependían principalmente de la financiación pública, los FPL se consideraban una actividad marginal en las IES y, por lo tanto, no se les daba suficiente prioridad y no se les financiaba. Por ello, la asignación de recursos financieros ha ayudado a las IES a hacer que los FPL se consideren una actividad fundamental de las mismas.

La prestación de servicios de información y orientación puede ayudar a los estudiantes a acceder a la enseñanza superior, a transitar por ella y a abandonarla de manera más eficaz. Las IES pueden ofrecer plataformas internas y herramientas de asesoramiento para orientar a los estudiantes sobre las opciones que tienen a su disposición.

Por último, para una aplicación eficaz de los FPL es necesario un enfoque coordinado entre las instituciones de enseñanza superior, los gobiernos y los organismos de garantía de la calidad que aborde no sólo los recursos disponibles para la aplicación de los FPL, sino también una visión más amplia de lo que puede aportar la flexibilidad del aprendizaje.



Figura 28. La Dra. Michaela Martin, Programme Specialist de la IIEP-UNESCO, Paris, durante su conferencia magistral.

Reflexiones del Padre Harold Castilla en torno a la intervención de la Dra. Michaela Martin e introducción al comentario del Dr. Jaime Leal

Queremos agradecer a la doctora Michaela Martin por esta presentación sobre lo que ha significado su rol como investigadora de este tema, que hoy es tan necesario para todas las instituciones y mucho más, para el sistema de educación superior colombiano. Sabemos que toda esta apuesta de formación o de aprendizaje flexible interpela, desde el punto de vista del marco legal del Sistema Nacional de Educación Superior y a todas las instituciones que hacemos parte de este sistema en nuestro país. En lo que sigue, me gustaría recalcar algunas afirmaciones que harán muy bien a nuestras reflexiones, y a todo lo que significará la continuación de este gran evento en la realidad o en la cotidianidad de nuestras instituciones:

En primera instancia la doctora Michaela ha insistido en la necesidad de equilibrar el marco legal con la autonomía de las instituciones de educación superior. No se puede negar que debemos responder a las necesidades de contexto y las instituciones de educación superior hacemos parte de esas realidades que muchas veces nos exigen una respuesta, que por supuesto debe estar muy alineada o equilibrada con ese marco legal.

Las instituciones de educación superior tenemos autonomía para impulsar nuestras rutas de aprendizaje y nuestras apuestas de formación flexible. Esta autonomía institucional es clave para el camino de la formación flexible al interior de nuestras instituciones. Desde el punto de

vista del aseguramiento de la calidad, se trata de confiar en los sistemas de educación superior. Los sistemas de calidad de las instituciones están llamados a trabajar juntos para entregar lineamientos y poder encontrar esas rutas, vías o caminos de formación flexible al interior de nuestras instituciones. Por tanto, no debe ser un obstáculo para el aprendizaje flexible, el sistema de calidad de nuestras instituciones.

Otros aspectos y objetivos importantes son: incorporar estos nuevos lineamientos en la perspectiva virtual y que los sistemas se adecuen a la modalidad hibrida; quizás también dejar a un lado el conservadurismo, en vista de que el mundo de hoy nos exige precisamente esta integración de modalidades que hacen posible realmente esta flexibilidad. Así mismo resulta importante hablar del tema de la financiación, que ha sido tocado por la doctora Michaela durante su conferencia, un aspecto clave para implementar los caminos de aprendizaje flexible. Pues el hecho de apoyar a los estudiantes en vías de aprendizaje flexible es muy necesario, sobre todo esos estudiantes que desarrollan su proyecto educativo en horarios nocturnos, porque en ese contexto es cuando más se necesita de una propuesta de flexibilidad, de parte de nuestras instituciones, de políticas y del apoyo de todo el sistema de educación superior colombiano. En otras palabras, las IES deben recibir fondos, lo cual innegablemente se encuentra relacionado al tema del fomento. En lo personal, considero que es importante que, desde la política nacional, el fomento ayude a que nuestras instituciones de educación superior puedan desarrollar esos caminos.

Otro tema importante –hoy mucho más que antes–, es el de los servicios de información como guías para que los estudiantes tomen sus mejores decisiones en la ruta de aprendizaje. Como es bien sabido, en la actualidad resulta importante para el estudiante que exista transparencia con relación a la experiencia de la autonomía del aprendizaje en el contexto de los proyectos de formación. Por supuesto, la doctora Michaela, habló de un sistema de acompañamiento y consejería que ayude a desarrollar el proyecto personal educativo en relación con los prospectos de carrera que precisamente el estudiante va a asumir.

En este sentido, todo lo anterior se traduce en retos que, de alguna manera, interpelan en la perspectiva de la gobernabilidad de nuestro Sistema Nacional de Educación Superior y, por supuesto, de las instituciones de educación superior. De hecho, la doctora Michaela remarca al final, que ojalá, realmente se pueda lograr que ese marco legal e institucional, entre lo que significa el sistema central y las autonomías de nuestras instituciones, sea un mecanismo de equilibrio permanente para poder adaptar a los contextos nuestra gran apuesta de formación flexible. Muchas gracias, doctora Michaela. Espero haber recogido de manera muy concreta los retos que usted propone a la gobernanza del sistema de educación superior colombiano, así como a nuestras instituciones para poder realmente seguir adelante en este camino. La pregunta principal es ¿cómo adecuamos el gobierno de nuestras instituciones a esta gran mirada de la educación superior hoy a nivel global y por supuesto, también nacional?

A continuación, quisiera dar paso entonces ahora a los comentarios del doctor Jaime Leal, quien nos aportará su visión y su experiencia desde la mirada nacional. El doctor Jaime, es rector de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Doctor en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia de *Nova University* en Estados Unidos, con estudios de especialización en Planificación Educativa de la Universidad Rennes, Francia.

El doctor Jaime cuenta con más de tres décadas de trayectoria en el sector educativo con importantes aportes a la educación superior colombiana como consultor, asesor y estratega en el área de Desarrollo Empresarial y Tecnológico, particularmente en los relacionado a: operaciones industriales, planificación educativa, prospectiva, calidad, desarrollo organizacional, acreditación, autoevaluación, redireccionamiento curricular y diseño de materiales de autoaprendizaje de varias instituciones y asociaciones en las que ha participado y ha liderado. Bienvenido doctor Jaime a este comentario, precisamente al tema que nos ocupa en esta mañana.

Comentario desde la mirada nacional por parte del Dr. Jaime Leal, rector de UNAD

Muchas gracias, Padre Harold, por esta oportunidad que me brinda el CESU y el Ministerio de Educación Nacional de hacer comentarios a esta importante reflexión que ha hecho la doctora Michaela y que responde indudablemente a retos y desafíos que hoy debemos de intentar asumir de manera muy responsable las diferentes instituciones de educación superior. Es claro que la universidad del siglo XXI debe asumir responsabilidades diferentes a las que hasta ahora ha asumido, casi que desde el siglo XII, y por supuesto, entender que la sociedad viene en una transformación enorme por parte de los desafíos de la globalidad, así como el hecho de que sobre todo en el último cuarto del siglo XX y en estas dos primeras décadas del siglo XXI, se hace necesaria y visible una transformación de las instituciones educativas que pareciera aún están inalteradas en sus estructuras desde el siglo pasado.

En este orden de ideas, la conferencia que nos acaba de presentar la doctora Michaela debe partir de un referente que es importante y que en gobiernos y estados como el de Finlandia es el principal argumento de sus sistemas educativos que hoy son referente en el mundo: la confianza; principio fundamental sobre el cual debe actuar cualquier sistema educativo, no solamente desde las políticas educativas, sino también desde la lógica del accionar de cada institución entorno a lo que implica otro elemento que es fundamental, la autonomía. Esta última no solamente tiene que quedarse en el papel, sino que también hay que ejercerla, lo que implica por supuesto crear formas alternativas de los sistemas organizacionales, pero también de los modelos pedagógicos y de

interacción que se tienen que desarrollar para lograr ese tercer punto que la doctora Michaela plantea desde el principio con mucha fuerza, la flexibilidad del aprendizaje.

En un mundo como el de hoy, donde se evidencia una evolución enorme de las tecnologías, donde las rutas convencionales del aprendizaje unidireccional y de transmisión de esos conocimientos ya no son tan importantes para la institución educativa, debemos centrarnos fundamentalmente en la gestión del conocimiento, es decir en una gestión que motive, que fortalezca el pensamiento autónomo de los estudiantes, la creatividad, los talentos, y que indudablemente ayude a crear un nuevo escenario de la educación, particularmente la colombiana, en donde vayamos acabando con aquellas resistencias al cambio, aquella ortodoxia educativa que cree que solamente hay una forma de educar. Justamente hoy está demostrado –y así lo ha hecho la UNAD–, que existen modalidades alternas, importantes y necesarias que también aseguran la calidad, la pertinencia y la equidad educativa.

Por supuesto, en este escenario que nos ha propuesto la doctora Michaela, después de su investigación con ocho instituciones de diferentes latitudes del mundo, debemos buscar que esas nuevas funciones no se queden simplemente en la formación y la investigación, o en lo que comúnmente de acuerdo con la Ley 30 en Colombia se conoce como la extensión universitaria. Desde una perspectiva particular considero debería estar más de la proyección social, porque es la que responde a un argumento que planteó en el año 1981 el filósofo Raúl Prebisch, quien sostiene que "no se trata de preguntar por qué la realidad se ha desviado en la teoría, sino porque la teoría se ha alejado de la realidad", y al hacerlo, así mismo nos permite cuestionar muy bien el papel de la universidad colombiana; ¿somos una universidad vanguardista o seguiremos siendo una universidad de retaguardia? Sobre esa base entonces viene otro elemento que es clave, el gobierno institucional.

Cabe señalar al respecto que el gobierno y la gobernabilidad se ganan desde la perspectiva de la transparencia, de la rendición de cuentas, de las claridades, de las políticas, de las estrategias y de los planes que se

desarrollen para poder impulsar las transformaciones hoy radicales que requieren las instituciones de educación superior en Colombia. Esto también demanda que dicho gobierno institucional, tenga la garantía de ejercer la autonomía para poder construir derroteros, que vayan a ser pertinentes con su propia misión y visión dentro del escenario educativo que corresponda. En el marco de lo anterior, los modelos de orden pedagógico y didáctico son tan fundamentales como la evolución de las tecnologías y la incorporación de plataformas tecnológicas al servicio del propósito educativo, al contrario de como muchas veces sucede, que las plataformas educativas se colocan en un lugar de vanguardia, generando tecnologías que amarran y no permiten surgir la creatividad y la flexibilidad que se requiere para esta forma de aprendizaje.

Por supuesto, desde allí viene un tema que toca la doctora Michaela, que es el de las garantías de movilidad. Se trata en cierta forma que los principales actores del sector (estudiantes, docentes) que se distancien un poco de las lógicas de las transferencias de un lugar a otro, para reconocer también el valor de la movilidad y de la realidad virtual. Por supuesto, se debe clarificar que la virtualidad hoy no es solamente una transmisión de uso cotidiano y permanente de clases remotas, sino también una instrucción que se genera desde la lógica de gestión del conocimiento articulado, a la concepción que se tiene del desarrollo de objetos y ambientes virtuales de aprendizaje que es menester transformar, en torno al ejercicio mismo de los roles docentes. En lo personal, considero que, en la actualidad, el docente en nuestro país debe dedicarse más a orientar a los estudiantes desde la lógica de acumular motivación por el conocimiento y de crear rutas de investigación e innovación, lo cual muchas veces en la tradición educativa del salón de clases (el profesor con su grupo de estudiantes), se quiere ignorar.

En este orden de ideas, es fundamental incorporar la mirada a los territorios. Las universidades y las instituciones de educación superior estamos muy ligados desde la lógica de los currículos y de la orientación de estos a gestar conocimientos que solucionen problemas estructurales y al aprovechamiento de oportunidades de las regiones. La UNAD justa-

mente lo viene haciendo de esa manera y en esa perspectiva también ha logrado un reconocimiento importante en el escenario de la globalidad y, por supuesto, también en nuestro país. Por eso el crecimiento que ha tenido esta organización, pues indudablemente se refiere a un impulso durante aproximadamente los últimos 20 años, del diseño de un escenario dialógico, participativo, que interacciona entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria, lo cual a su vez nos ha permitido trazar un derrotero ideológico con una intensidad que va muy ligada a nuestra visión de universidad social comunitaria e impulsar un proyecto educativo como el que se tiene actualmente para afianzar liderazgos.

Esto precisamente lo estaba planteando la doctora Michaela: los liderazgos transformativos, los que se asumen desde la lógica de una acción que piensa en el territorio, que se trabaja con el territorio y con otros actores y que, por supuesto, en esa necesidad de transformación que tiene el sistema de educación superior colombiano, reconoce la importancia, tanto del aprendizaje, como de la auto sostenibilidad de las universidades públicas y de las instituciones de educación superior públicas. Al respecto creo que llegó la hora de asumir, desde la perspectiva del gobierno institucional, direcciones más participativas, más cooperadoras, más descentralizadas, direcciones que permitan que las organizaciones al interior y hacia afuera sean más solidarias, que haya cooperación permanente, trabajo social.

Eso en la UNAD, lo hemos puesto en disposición por lo que hemos vivido en torno al fracaso y al desarrollo de nuevas oportunidades, que han resultado al final exitosas en torno a lo que implica la proyección social comunitaria y la importancia de los valores de los escenarios productivos de las regiones. Si existe algo que se debe medir en sistemas como el de la educación superior colombiana, es que nos hemos constituido en un factor fundamental de cambio, en un factor donde el país entienda que dentro de cada universidad se evidencia un escenario de pensamiento crítico, autónomo. Por supuesto, un pensamiento que apoye y coadyuve el desarrollo de una nación más próspera, equitativa y una nación donde la justicia social realmente se reconozca.

Esto al final es lo que plantea la doctora Michaela, cuando habla de los referentes de la financiación de este tipo de sistemas; la perspectiva de auto sostenibilidad está bien, pero también de políticas de largo plazo, no de gobiernos, sino de largo plazo. Políticas de Estado que justamente ayuden a que haya una distribución equitativa de los recursos, para procurar mayores beneficios en todo el sistema, en todas las organizaciones y no solamente en unas pocas. Por supuesto, creo que lo que nos ha planteado esta reflexión, que hace la doctora Michaela, está muy ligada a qué tipo de ciudadano queremos formar, con qué tipo de educación, con qué tipo de mediaciones pedagógicas tenemos que formular ese aprendizaje significativo, ese desarrollo del pensamiento autónomo, y para qué comunidades, para qué sociedad tenemos que trabajar en los próximos 30 años. Yo creo que son miradas no solamente cortoplacistas, sino de largo plazo, que le dan significado o sentido a todo lo que podría desarrollar un sistema educativo que se considere de vanguardia y que deje de pensar si es mejor la presencialidad o la virtualidad –porque ese al final no es el tema–.

La educación es una sola, y al final se trata de responderle a una sociedad para que sea parte de una democracia real, participativa, autentica, cuya dimensión económica sea nutrida por los talentos que salen como egresados de todo tipo de institución. Se trata entonces de creer en nuestra cultura, en nuestro territorio, en nuestra inteligencia y de creer en nuestros talentos, y, por supuesto, de entender que todo esto hay que hacerlo bajo la ética y la moral, bajo las cuales resulta importante impulsar cualquier tipo de proyecto educativo. Muchas gracias a todos ustedes.



Figura 29. El Dr. Jaime Leal, rector de la UNAD, durante su intervención vía online.

Conclusiones

Padre Harold Castilla: Muchas gracias al doctor Jaime por sus comentarios a la conferencia, por supuesto, desde su conocimiento del sector de la educación superior en Colombia, se hace necesario que estemos en este eje temático que nos permite abordar la gobernanza institucional como garantía de unos itinerarios, vías o caminos de aprendizaje flexible. En este sentido, la doctora Michaela y el doctor Jaime han hecho referencia a esos aspectos que nos retan y nos desafían como sector precisamente para poder brindar cada vez más esta puesta de formación en la dinámica de unos aprendizajes flexibles, como hoy se nos exige en el mundo contemporáneo y mucho más desde esta pandemia que hemos vivido. El doctor Jaime, ha insistido en algunos temas que la doctora Michaela ha tocado en su conferencia central: principalmente se nos exige evidentemente la transformación de nuestras instituciones de educación superior. Eso es el *sine qua non* de lo que significa hoy caminar en esta ruta de formaciones flexibles o multimodales.

Evidentemente, en la base de toda esta gran apuesta desde el punto de vista de la gobernanza, tanto del sistema de educación superior colombiano, como de nuestras instituciones de educación superior, se encuentra, por un lado, la categoría de la confianza, que es la clave quizás de una gobernanza que hoy por hoy estamos añorando, y, por otro lado, la categoría de la autonomía. Ambas no deben quedar solo en el papel, sino que deben constituir aspectos fundamentales para crear formas organizacionales, estructuras, arquitecturas y modos de gestionar nuestras instituciones que hagan posible realmente esta perspectiva de formación flexible.

Un elemento al que ha aludido bastante el doctor Jaime, que se integra quizás con las conclusiones que estoy tratando de dejar para este panel, es el de las tecnologías como herramientas claves de incorporación, de apropiación en sistemas de modelos educativos o de sistemas educativos de nuestras instituciones, es decir, no solamente como soluciones o herramientas tecnológicas, sino también como medios de apropiación e incorporación en las propuestas didácticas y pedagógicas de nuestros modelos educativos al interior de nuestras instituciones.

Finalmente, el doctor Jaime nos deja también preguntas en este momento de nuestra agenda, en particular sobre el papel que tenemos como instituciones de educación colombianas: la primera que nos tenemos que hacer, va muy en línea también con lo que significa el impacto de nuestras instituciones de educación superior en el contexto de nuestras realidades, territorios y regiones, en la medida de que somos instituciones llamadas a apostar por una transformación del talento humano colombiano y por supuesto del desarrollo territorial. No se puede negar que la extensión, la proyección y el impacto social forman parte de los factores importantes que miden de alguna manera nuestra eficacia como sistema de educación superior colombiano.

Otro de los temas importantes que nos han expresado el doctor Jaime y la doctora Michaela, es cómo esta gran apuesta de flexibilidad favorece los sistemas de movilidad (de estudiantes y profesores) de la comunidad académica. La movilidad quizás es uno de los índices más significativos de lo que implica formar flexiblemente hoy en el contexto de la educación superior, y se encuentra relacionado con el rol del maestro, como motivador de todo ese movimiento educativo de nuestros estudiantes y demás miembros de instituciones de educación superior. Este último aspecto justamente puede ser enlazado con la perspectiva de liderazgo, sobre todo si tomamos en cuenta que se encuentra en relación con el impacto regional, territorial y la transformación de nuestros contextos.

Con lo que hemos escuchado de la doctora Michaela y el doctor Jaime, creo que es posible establecer que ya existe una clara lectura de lo que significan estos retos para el gobierno de nuestras instituciones y para el sistema de educación superior colombiano, aunque evidentemente nos quedan muchas cosas para seguir reflexionando en torno a esta temática. Le agradezco a la doctora Michaela y al doctor Jaime por su tiempo, sus reflexiones y sus respectivas investigaciones. No está demás recalcar que nos quedan muchos retos a la gobernanza institucional y al sistema de educación superior colombiano.

2.1.2.
Panel de Expertos

Perspectivas comparadas del Gobierno Institucional, rendición de cuentas y su relación con la política de calidad

Fray José Gabriel Mesa, rector General Universidad Santo Tomás se encargó de introducir las presentaciones del Dr. Francisco Marmolejo, presidente de Educación Superior, Fundación Qatar, Jesús López Macedo, director General Académico de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México-ANUIES y del Dr. Edgar Varela Barrios, rector Universidad del Valle.

Bienvenidos a este importante tema que tiene una clave: la rendición de cuentas. En particular quisiera comenzar recordando como el Ministerio de Educación Nacional y el CESU han venido sintonizándose con las tendencias epistemológicas y las políticas de administración de las organizaciones que incorporan la categoría de buen gobierno en las instituciones de educación superior, como una estrategia eficaz de aseguramiento de la calidad. Con ello, las instituciones de educación superior han avanzado en transparencia y generación de confianza entre los distintos grupos de interés, así como en la valoración, que de ellas tienen los ciudadanos como destinatarios indiscutibles de esta función social y del rol que desempeña en la transformación de la cultura a través de la gestión del conocimiento.

El normograma que ha venido acompañando este proceso, se encuentra consagrado en el Decreto 13/30 del 2019, que funda el gobierno institucional y la rendición de cuentas como condiciones de calidad. Quiero también referirme al Acuerdo CESU 02 de 2017 como marco normativo y también al Acuerdo 02 de 2020, en los que se actualizan los modelos de acreditación de alta calidad, al introducir un nuevo factor, así como diferentes características de calidad para la evaluación de las instituciones de educación superior, donde se reconoce también el buen gobierno como una condición necesaria para la alta calidad. Justamente en la característica cuatro, es donde se consagra el buen gobierno y el máximo órgano de gobierno como expresión de participación, así como el carácter colegiado corporativo respecto a las orientaciones estratégicas y las decisiones de política y de desarrollo institucional.

Así que, en el espíritu democrático horizontal de ese acuerdo 02 de 2020, cabe señalar también la característica cinco acerca de la rendición de cuentas, que expresan los compromisos institucionales ante los grupos de interés y la comunidad académica en general. Estas normas cuentan con guías que están destinadas a facilitar el trabajo de las instituciones en su ejercicio de aseguramiento de la calidad de buenas prácticas y en el avance y retos de gobierno institucional por parte de las instituciones de educación superior.

El día de hoy, precisamente contamos con tres expertos en estas materias. Personas realmente conocedoras que, a lo largo del caminar de su vida, de sus trabajos y de sus servicios a la educación superior, han hecho labores importantes en esta línea y por eso están aquí con nosotros. En lo que sigue voy a permitirme presentar uno a uno, en la medida en la cual intervengan en el evento, y al final se llevará a cabo un espacio para intercambiar las inquietudes que se tangán al respecto:

En primer lugar, vamos a comenzar con el maestro Jesús López Macedo, director general académico de la ANUIES de México, quien anteriormente también se desempeñó como director General de Vinculación Estratégica y director de Estudios Estratégicos en la misma institución. Otras cosas que podríamos decir sobre él, es que ocupó varios puestos

directivos en la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal de 1992 al año 2005; trabajó como especialista en comunicación en la Organización Mundial de la Salud en Washington de 2005 a 2009 y en el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF, sede de Nueva York del año 2009 al 2014. El señor López Macedo es licenciado en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Es maestro en Políticas Públicas por la Universidad de Georgetown y maestro en Administración de Negocios y Finanzas por la *City University of London*, en el Reino Unido. Bienvenido doctor maestro Jesús López, tiene usted la palabra.



Figura 30. Fray José Gabriel Mesa, rector de la Universidad Santo Tomás, durante su discurso introductorio.

Intervención del Dr. Jesús López Macedo

Gracias por esta amable introducción. La gobernanza, la rendición de cuentas y la calidad están íntimamente interrelacionadas en el ámbito de la educación superior, no podríamos hablar de cada uno de estos tres elementos tan importantes, de manera independiente. A manera de línea conductora de esta intervención, me gustaría referirme un poco al momento histórico que estamos viviendo en México en estos aspectos. En primer lugar, en materia de gobernanza contamos con un nuevo marco jurídico renovado. Como el marco jurídico preexistente en el país –que databa de 1978– se encontraba prácticamente rebasado, a partir de 2019 se han llevado a cabo reformas muy importantes al marco jurídico que rige la educación superior, desde el ámbito constitucional, y desde el campo de las leyes reglamentarias.

Particularmente, en 2019 se llevó a cabo la reforma al artículo tercero constitucional, donde se reafirma la obligatoriedad del Estado de garantizar el derecho a la educación superior, se aborda el tema de la calidad a través de un énfasis en el concepto de excelencia, se da prioridad a la equidad en el acceso, y en términos generales se plantean diversos cambios en la conceptualización de la evaluación de la educación. Cabe mencionar que esas reformas constitucionales son para todos los niveles educativos, no únicamente para la educación superior. En este sentido, de esta reforma constitucional se desprende una nueva ley general de Educación que, en el ámbito de la educación superior, confirma o reafirma el respeto al régimen jurídico de las universidades que gozan de autonomía por ley, y, de manera muy importante para los ámbitos que hoy nos ocupan, establece el Sistema Nacional de Educación Superior

–que es un elemento fundamental en la gobernanza del sistema– así como el desarrollo de un espacio común de la educación superior. Esta Ley General de Educación marca un período de transición, mediante el cual y/ o como derivado de estas reformas, se tendrían que aprobar una nueva Ley General de Educación Superior (que sustituía a la de 1978) así como una Ley General de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación. La primera de ellas fue aprobada en 2020, por unanimidad en ambas Cámaras del Congreso, lo que demuestra el interés que había en la sociedad de contar con un nuevo marco jurídico para la educación superior. Entre sus aspectos más relevantes destaca la obligatoriedad y la gratuidad de la educación superior, que, en un país con una cobertura relativamente baja de nivel de desarrollo, es un aspecto fundamental para avanzar en una mayor cobertura de la educación superior. En materia de gobernanza, crea el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior y, en materia de calidad, crea el sistema de evaluación y acreditación de la Educación Superior.

Por otra parte, en materia de rendición de cuentas, a lo largo del presente siglo, hemos avanzado mucho en el sistema de educación superior. Hoy por hoy contamos con distintas instancias de auditoría que nos permiten tener un sólido mecanismo de rendición de cuentas. Tenemos auditorías a nivel interno, de carácter académico, de carácter subnacional, nacional e incluso del tipo de contraloría social. En lo que sigue no voy a profundizar mucho en ellas, pero daré una pequeña descripción: en términos de los procesos de rendición de cuentas a nivel interno, se llevan principalmente a cabo tres niveles o instancias de auditoría. La primera es una derivada de los ISO que se utiliza tanto en el sector público, como en el sector privado, la cual es el método COSO, que implica revisiones al ambiente de control, a la administración de riesgos, a las actividades de control, a la comunicación e información y a la supervisión. Asimismo, las instituciones de educación superior cuentan con comités de control y desempeño institucionales que buscan llevar a cabo un seguimiento de cómo está avanzando la institución en sus procesos de planeación y alcanzando las metas que se han fijado en los mismos.

En este orden de ideas, finalmente están obligadas a presentar informes financieros auditados, de manera que puedan demostrar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Estos informes financieros auditados, en el caso de las universidades públicas federales y las universidades públicas estatales, se entregan anualmente a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Del mismo modo, instancias independientes llevan a cabo auditorías de carácter académico, donde revisan que los procesos de selección de estudiantes de nuevo ingreso se realicen de manera imparcial y así mismo realizan las auditorías de matrícula. ¿Por qué es importante esto? Porque de muchos de los recursos federales y estatales que reciben las universidades públicas, algunos de ellos están basados en el número de matrícula que atienden, por lo que es importante revisar que, en efecto, esa matrícula sea real.

A nivel subnacional, las universidades públicas estatales reciben recursos de dos fuentes: del gobierno federal y de su respectivo gobierno estatal. La Contaduría Mayor de Hacienda en los congresos estatales lleva a cabo un proceso de fiscalización de los recursos estatales que aporta a las instituciones de educación superior. De manera similar, en el caso de los recursos federales, la Auditoría Superior de la Federación lleva a cabo auditorías financieras y de cumplimiento de los recursos de origen federal, incluyendo los fondos regulares, los apoyos extraordinarios, y, en casos extremos, las auditorías forenses, sobre todo cuando se detecta alguna irregularidad en proyectos específicos que requiere alguna revisión más a fondo. Del mismo modo, las instituciones de educación superior públicas están normadas por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, donde cualquier particular puede, a través de estos mecanismos, solicitar información específica tanto del manejo de recursos, como de los resultados académicos, de los procesos académicos y de las instituciones de educación superior en sí.

En los últimos años, también se ha avanzado mucho en diversos mecanismos de auditoría social, como evidencian las diversas encuestas para el seguimiento de egresados que realizan de manera cotidiana la

Universidad del Valle de México (una institución particular), el Instituto Mexicano de la Competitividad (una asociación civil que evalúa los principales aspectos de la competitividad del país) e incluso los medios de comunicación. A nivel oficial, por ejemplo, tenemos las "encuestas nacionales de cultura cívica y de calidad e impacto gubernamental" del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática, donde se evalúa el grado de confianza que tiene la ciudadanía en diversas instituciones públicas y sociales, de los cuales las universidades e instituciones de educación superior se encuentran entre las tres principales instituciones que cuentan con el reconocimiento de la sociedad.

Por otra parte, cabe mencionar que la nueva legislación da una sacudida a los procesos de evaluación y acreditación existentes, los cuales, a pesar de haber tenido resultados muy importantes, desde la década de los noventa, requieren, por la misma evolución de los procesos de la educación superior, una revisión a fondo para adecuarse a lo que realmente queremos medir. Este sistema de evaluación de acreditación de la educación superior tiene por objeto diseñar, proponer y articular estrategias y acciones en la materia, que formen parte del Sistema Nacional de Educación Superior, para contribuir a la mejora continua en orden de lograr la excelencia y la pertinencia de la educación superior. Este se basa en diversas políticas, como son evaluaciones diagnósticas de programas y de la gestión institucional, y con él, se busca el fortalecimiento de la carrera del personal académico y administrativo, el impulso a la investigación científica, humanística, tecnológica y la innovación, así como la generación y aplicación de métodos educativos innovadores.

Este sistema descansa en diversos criterios como la detección oportuna de los aspectos a corregir, mejorar o consolidar, el identificar y sugerir recomendaciones para la mejora continua y el lograr un rigor metodológico y el apego estricto a criterios éticos replicables y transparentes, así como la adopción de mejores prácticas internacionales.

De manera muy importante, el sistema de información de la educación superior establece que lo relacionado a aspectos de transparencia y di-

fusión de resultados, será de consulta pública (SEP). En el mes que acaba de concluir, entre el 3 de octubre y el 26 de octubre, llevamos a cabo, en conjunto con la Secretaría de Educación Pública, 6 foros de consulta regionales para recoger las recomendaciones de los académicos y expertos para la conformación de este sistema de evaluación y acreditación. Se recibieron más de 600 recomendaciones por escrito y participaron de manera virtual más de 300 académicos. Actualmente estamos sistematizando esas recomendaciones, las cuales serán entregadas al Consejo Nacional de la Educación Superior.

Finalmente, estos tres elementos: gobernanza, rendición de cuentas y el fortalecimiento de las políticas de calidad, tienen que llevarnos necesariamente a robustecer la responsabilidad social que las instituciones de educación superior estamos éticamente obligadas a cumplir. De esta manera, estamos convencidos que estos tres elementos confluyen para la visión que tenemos para el 2030 para el sistema de educación superior, en el que las instituciones, para cumplir cabalmente con su compromiso social, cuentan con equipos directivos con liderazgo que les permita llevar a cabo una gestión ética con resultados académicos socialmente relevantes, comprometidos con la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas, de manera que exista una atmósfera propia para la gobernabilidad institucional, el trabajo colaborativo y la participación activa de la comunidad en el desarrollo sustentable de la educación superior.

Concluyo presentando una cordial invitación a La Séptima Conferencia Internacional ANUIES 2021, que este año llevaremos a cabo en conjunto con la Universidad Autónoma de Baja California, los días 11 y 12 de noviembre, la cual tiene un abordaje temático muy similar al que tenemos en este evento del CESU el día de hoy. En esta séptima conferencia el tema es la gobernanza universitaria como eje articulador de una educación superior, equitativa, incluyente y de calidad. El registro de esta conferencia se encuentra abierto hasta el viernes. Ojalá nos puedan acompañar, al igual que en este evento, tendremos invitados destacados, conferencistas de carácter nacional e internacional, y en general

creo que se complementa de manera muy importante con el Foro que hoy nos reúne. Muchas gracias por su atención.



Figura 31. El Dr. Jesús López Macedo, director General Académico de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México, durante su ponencia.

Introducción de Fray José Gabriel Mesa a la intervención del Dr. Francisco Marmolejo

Muchísimas gracias doctor Jesús López Macedo. Voy a dar paso al doctor Francisco Marmolejo, quien nos acompaña virtualmente. El doctor Francisco Marmolejo, es presidente de Educación Superior de la *Qatar Foundation for Education Science en Community Development*. Desde febrero del 2020, es asesor de educación en esta fundación que tiene sede en Doha, donde brinda apoyo técnico y asesoramiento a la oficina de la presidenta sobre la amplia gama de iniciativas educativas de la fundación, incluida la *Education City*, que cuenta con múltiples campus y alberga nueve universidades de prestigio y 13 instituciones educativas pre universitarias.

El doctor Marmolejo fue especialista líder en Educación Superior del Banco Mundial para India y el sur de Asia. Durante su carrera en el Banco Mundial, también trabajó como coordinador global de Educación Superior desde el 2012 hasta el 2018, sirviendo como el punto focal institucional en educación superior y brindando apoyo técnico a proyectos del Banco Mundial en más de 60 países. Quiero también destacar que se desempeñó como director ejecutivo fundador del *Consorcio for North American Higher Education Colaboration*, una red de más de 160 instituciones de educación terciaria, ubicada principalmente en Canadá, Estados Unidos y México, con sede en la *University of Arizona*.

Además, ha sido vicepresidente de administración y vicepresidente académico de la Universidad de las Américas en México. Ha trabajado como consultor internacional en la sede de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE en París, Francia. Doctor Francisco Marmolejo, bienvenido.

Intervención del Dr. Francisco Marmolejo

Le agradezco muchísimo señor rector, y agradezco la paciencia de ustedes. De forma previa a este evento estuve conversando con la doctora Patricia Martínez y con todo el equipo de organización de esta conferencia sobre la importancia de la gobernanza, vista desde la perspectiva de cuáles son los propósitos institucionales. Al respecto quisiera profundizar un poco más en el tema porque me parece que es importante. Cuando nos preguntan sobre el tema de rendición de cuentas, lo primero que seguramente tenemos que responder es el por qué, para que, con base en ello, podamos determinar cuáles son los principales obstáculos que ésta presenta, sus oportunidades y de qué manera podemos capitalizar este asunto; se trata un poco de hacer el adecuado *spinning* y en ese sentido, valdría la pena comenzar con el reconocimiento del hecho, de que hay muchísimo margen de mejora.

En lo personal considero, que tenemos que partir de este supuesto. Si partimos del supuesto de que ya todo está bien, de que no es necesario que nos estén cuidando y/o de que no es necesario que tengamos que entregar información porque somos lo suficientemente responsables o lo suficientemente autónomos, estaríamos perdiendo, lo que podríamos llamar ventajas desde ese momento. La rendición de cuentas es importante porque está vinculada como un insumo y al mismo tiempo como un producto de una buena gobernanza de las instituciones de educación superior. No podemos pensar en buena gobernanza de la educación superior si no pensamos en dos elementos fundamentales: autonomía y rendición de cuentas. La concatenación de ambos es la que precisamente fortalece una buena gobernanza, y esta última, al final de cuentas es precisamente este marco referencial que nos permite hacer una ade-

cuada conducción de nuestras instituciones de educación superior y en general, del sistema de educación superior en su conjunto, a nivel nacional o a nivel regional.

En este sentido estamos obligados a partir de ese supuesto, pero la pregunta a este punto es ¿por qué? Primero, porque la rendición de cuentas está completamente ligada a la autonomía. No podemos hablar de la autonomía, de la libertad de cátedra, de la capacidad de nuestras instituciones de hacer lo que saben hacer –que es enseñar bien, hacer buena investigación y comprometerse bien con la comunidad en la que se encuentran enclavadas–, si no estamos hablando de una adecuada rendición de cuentas. Una cosa lleva a la otra. Una alta autonomía de las instituciones debe estar ligada con una alta rendición de cuentas. No podemos descompensar la balanza porque entonces estaremos haciendo una labor disfuncional. Este es el primer elemento.

El segundo elemento del por qué o la razón de ser, tiene que ver con el hecho de que hoy en el mundo, nos guste o no, tenemos frente a nosotros a sociedades escépticas. Esta idea de la universidad un tanto romántica, de espacio donde todo está bien, generador, depositario del conocimiento, de la información, de la cultura, vigilante del buen quehacer de la sociedad, se traduce en un concepto que, se está erosionando con el escepticismo de nuestras sociedades, lo cual no solo afecta a las universidades, sino también a los partidos políticos, a los gobiernos, a las iglesias, a las empresas, entre otros actores. En otras palabras, se puede decir que se evidencia un fenómeno social de escepticismo con respecto a las instituciones que nuestra sociedad históricamente creó, como parte de esta gran fábrica social que son nuestros países y nuestras comunidades.

Este escepticismo en muchas ocasiones es alimentado por la información y muchas veces por la desinformación, así como por ideas, estereotipos, evidencias, rumores, y noticias (a veces verdaderas y a veces falsas), de que lo que pasa al interior de las universidades, esas “torres de marfil”, no es tan perfecto como normalmente se cree ya que se evidencian muchas irregularidades y se hacen cosas malas o inadecuadas.

Y todo ello, por supuesto, contribuye a este escepticismo social con respecto a la venerabilidad de la institución que se llama universidad. En este orden de ideas no podemos obviar esta situación, que precisamente podemos atender con una buena rendición de cuentas.

Un tercer elemento, tiene que ver con el hecho de que nuestras universidades, por supuesto, son cada vez más sofisticadas y ya no son como las de hace 40 o 50 años. Por ejemplo, en mi caso cuando era estudiante, hace 40 años, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, una de las más importantes universidades públicas, solamente se ofrecían 10 programas de licenciatura. Hoy se trata de una Universidad que ofrece más de 100 programas de licenciatura, programas de maestría y doctorales, y además desarrolla muchos papeles que no necesariamente son las funciones tradicionales de enseñanza, investigación y servicio público, porque en muchas ocasiones la universidad se convierte en sustituta de deficiencias de operación de los gobiernos para los cuales tiene que aportar y para los cuales sí tiene credibilidad y legitimidad. En este sentido, se puede añadir que el hecho de que nuestras universidades, así como nuestras sociedades, sean cada vez más sofisticadas, evidencia de igual forma una sofisticación de fuentes y usos de los recursos financieros, que nos llevan a que tengamos que modernizar nuestros mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas.

Otro elemento, que también me parece importante en lo relativo al por qué, es que en muchas ocasiones existe poca comparabilidad o pocos *benchmarking*, sobre lo que son nuestras universidades, en comparación con el entorno y las empresas, lo cual ha generado que en ocasiones haya interpretaciones erróneas de nuestra capacidad de utilizar adecuadamente los recursos que la sociedad ha entregado a las instituciones de educación superior.

También otro aspecto fundamental es que las universidades tienen comunidades internas, cada vez más vigilantes, más escépticas, más informadas y dispuestas a cuestionar aquellos principios venerables de las instituciones de educación superior. Esto justamente me parece importante insistirlo en el porqué de la transparencia. En sí no estoy diciendo

nada nuevo, solamente reforzando algunas de las ideas que muchos tienen firmemente establecidas ahora.

Ahora bien, ¿cuáles son algunos de los problemas con la transparencia? El primero es que naturalmente tiene una connotación negativa. No se puede negar que la gente, al hablar de transparencia y rendición de cuentas, inmediatamente los asocia con desconfianza, con que hay que entregar información, aunque se haga sin un fin, entre otros aspectos; connotación negativa que naturalmente pesa. Un segundo problema tiene que ver, por supuesto, con el hecho de que la transparencia y la rendición de cuentas mal manejadas puede ser vista estrictamente como un instrumento de control (de los que demandan la información) más que como un instrumento de planeación, de mejoría y de legitimación. Justamente, este es otro problema evidente cuando hablamos de transparencia y rendición de cuentas. Un tercer elemento natural de las instituciones de educación superior es la resistencia al cambio, visto sobre todo a partir de los procesos de arbitraje externos. Especialmente las comunidades académicas suelen ser muy celosas en este sentido. Por decirlo de otra forma, somos comunidades de personas educadas y somos comunidades también de egos, en donde creemos que nadie sabe hacer las cosas mejor que nosotros. Solemos preguntarnos: ¿cómo va a venir alguien de afuera a decirme que tal vez algo se puede hacer mejor o que algo está mal? Un último elemento problemático para la transparencia y rendición de cuentas tiene que ver con la política, no desde el punto de vista de las políticas de los gobiernos, sino desde el de la politiquería. Las universidades naturalmente son comunidades que debaten, discuten y hacen política, o como se dice coloquialmente en México, "que hacen grilla", y naturalmente que eso también juega un papel importante, porque nuestras instituciones de educación superior están politizadas o son parte de un entorno politizado, esto es algo que tampoco podemos desconocer.

Finalmente concluyo mi reflexión con unos comentarios breves respecto a las oportunidades. En lo personal considero que la primera oportunidad que tenemos, al reconocer la necesidad de la transparencia, tiene

que ver con el hecho de que, al final de cuentas, la transparencia nos apoya, y nos justifica, si estamos haciendo bien las cosas; nos da las balas o *ammunitions* para poder argumentar el por qué es importante lo que estamos haciendo o por qué necesitamos también más recursos del entorno o del contexto, en el marco por supuesto de la responsabilidad latente de manejarlos adecuadamente. Se trata entonces de un instrumento de legitimidad fundamental y ¿qué mejor manera de legitimar lo que hacemos en las instituciones de educación superior que presentando evidencia, mostrando que las cosas suceden por lo que hacemos, no a pesar de lo que hacemos o independientemente de lo que hacemos? Qué mejor manera de demostrar que nuestras instituciones tienen la madurez, la responsabilidad, la seriedad y la honestidad de manejar responsablemente recursos limitados.

Por otra parte, también se puede decir que la transparencia y rendición de cuentas al final de cuentas se constituye en un excelente insumo y producto o una concatenación de insumo-producto, de una buena gobernanza en nuestras instituciones de educación superior; informa y/o apoya una buena gobernanza, y está ultima a su vez aporta elementos para que se haga una buena transparencia.

Finalmente yo concluiría señalando que una buena transparencia y rendición de cuentas, más que un requisito, debe ser vista como cultura. Por supuesto esto nos lleva a hablar de la cultura de la evidencia, de la cultura de la efectividad institucional y de la cultura de la responsabilidad en el manejo de recursos que otros han puesto a nuestra disposición. Y todo ello llevado al hecho de que al final de cuentas con esos recursos lo que estamos haciendo es formar a las nuevas generaciones de nuestras sociedades. En otras palabras, se trata de lo que estamos usando para avanzar las fronteras del conocimiento y de lo que estamos usando para que nuestras universidades no sean un elemento aislado, sino uno central en la vida de las comunidades en las que se encuentran insertas.

En fin, las anteriores fueron solamente algunas reflexiones. Al respecto estoy seguro de no aportar nada nuevo, pero el hecho de tener el gran privilegio de observar sistemas de educación superior en todo el mun-

do, además de la experiencia acumulada a lo largo de los años, me dan la ventaja de poder hablar de estos temas con la mejor de las intenciones y con la mejor de las esperanzas de que nuestras universidades sean cada vez más transparentes, abiertas y, por supuesto, mejor gobernadas. Muchas gracias.



Figura 32. El Dr. Francisco Marmolejo, presidente de Educación Superior, Fundación Qatar, mientras realiza sus respectivos aportes al tema del Gobierno Institucional.

Introducción de Fray José Gabriel Mesa a la intervención del Dr. Edgar Varela Barrios

Muchísimas gracias doctor Francisco Marmolejo, por su excelente contribución en este panel. Me permito dar paso a la presentación del doctor Edgar Varela Barrios, quien a nivel de formación es licenciado en Filosofía, magíster en Historia Andina de la Universidad del Valle, PhD en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, Canadá. Desde hace 23 años se desempeña como profesor titular e investigador de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, ha sido rector de la Universidad del Valle desde noviembre del 2015 y presidente del Grupo Latinoamericano por la Administración Pública (GLAP), que hace parte del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, con sede en Ginebra, Suiza. Es vicepresidente primero de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrados y de la Conferencia de Rectores de Universidades Latinoamericanas, y Par evaluador internacional en el *Congress of International Institute of Administrative Sciences*, celebrado en Marruecos, África. Ha sido autor de 23 libros, de aproximadamente 30 ensayos, así como de decenas de artículos teóricos y de resultados de investigación en revistas científicas de diversas latitudes. Ha sido evaluador de numerosas tesis de maestría y de doctorado, y ha ocupado otros cargos más en la Universidad del Valle, incluida la Vicerrectoría Administrativa. Doctor Edgar Varela Barrios, un gusto tenerlo con nosotros, tiene usted la palabra.

Intervención del Dr. Edgar Varela Barrios

Muchas gracias. En mi condición de filósofo, quisiera ser un poco disruptivo y hacer, desde la filosofía política, una reflexión teórica sobre el tema de gobernanza y gobernabilidad. Como filósofo, siempre tuve dudas sobre el reclamo del *management*, tanto público como privado, de realizar cambios organizacionales y sociales sobre la base del mero llamado a la voluntad. Soy consciente de que el *management* o administración, se trata de una ciencia práctica y clínica, enfocada en hacer cambios, y ya es de sobra conocido que los cambios no se hacen solos; si uno no está al frente y tiene liderazgo, las organizaciones no se transforman. Sin embargo, no está demás el llamado a que entendamos que la gobernanza o la *good governance*, que es una palabra que se inventó hace unos 30 años, no es el resultado de la voluntad o de la mera acción de los individuos que están en la cima de las organizaciones.

Incluso recientemente he notado que la idea de que se pueden hacer cambios solamente basados en la voluntad de algunos rectores y directivos y gente de nuestro sector es interpretada como si las capacidades no fueran importantes, y no se puede negar el hecho de que las capacidades, los recursos, el tamaño en términos del número de alumnos, el presupuesto que se maneja en una universidad, o que un país le dedica a la educación, tanto el sector público como privado, son muy importantes, porque de allí se derivan los resultados. En otras palabras, los resultados son una variable dependiente de las capacidades, de los recursos y particularmente también de la institucionalidad.

En lo personal difiero del "santanderismo" colombiano, el cual consiste en la creencia popular de que, porque se expide un decreto, se aprueba

una ley o se publica una resolución se está resolviendo un problema que no se resuelve simplemente, por ejemplo, con la Ley 1330, el acuerdo 02 o con la resolución de un organismo directivo de una universidad. Muchas veces las normas son retóricas. Giandomenico Majone, un gran teórico de la política pública hablaba mucho de la retórica normativa, en donde se expiden normas, más para mostrar que se está resolviendo problemas, que para resolverlos realmente. En este sentido, resulta fundamental comprender lo que llamamos gobernanza o buena gobernanza depende mucho de las capacidades, de las reglas y/ o de las instituciones. En virtud de mi formación como filosofo me gustaría resaltar que el concepto de la gobernanza o *governance* en inglés, proviene de la Edad Media, revivido en la modernidad por dos filósofos: una alemana, que fue la que realmente introdujo el concepto de gobernanza al mundo de la administración y de las políticas públicas, llamada Renate Mayntz, y el muy laureado Michel Foucault, cuyos trabajos también reviven el concepto.

En este orden de ideas, ¿qué quiere decir esa vieja gobernanza medieval que Renata Mayntz y Foucault reviven? Básicamente, lo que ellos describen es lo que los filósofos y los científicos políticos llaman ahora régimen político, es decir ¿cuál es la estructura relacional de carácter sistémico que los distintos actores de una sociedad o de un sistema o un subsistema como el educativo han construido para poder, con base en sus capacidades, recursos, asimetrías y conflictos, definir la manera como esta gobernanza funciona? El concepto gobernanza incluso es un concepto griego que tiene que ver con la misma noción que luego se volvería cibernética, relacionada con el hecho de configurar el mando o comando de una relación institucional societal, que por supuesto se ha revivido vía la filosofía política e incluso ha llegado a la administración pública y al *management*.

A veces muchos no saben de dónde viene ese concepto. Por ejemplo, en la discusión entre gobernanza y gobernabilidad a veces se confunden los dos términos. Desde mi punto de vista basado en la reflexión histórica que se ha hecho al respecto, la gobernabilidad es una medida, puesto

que mide el estado de la gobernanza de una sociedad, de un sistema. En este sentido, me gustaría enfatizar en que la gobernanza no se resuelve solamente con más normas o con la libre acción de la voluntad, sino que se construye institucional, cultural y socialmente a través de largo tiempo, incluso décadas.

Por supuesto que los esquemas societales, los sistemas políticos, los regímenes políticos se rompen por cambios tecnológicos y por su mismo tamaño incluso. Muchos factores van cambiando la manera como las instituciones se gobiernan a sí mismas, al configurar reglas que no son de fácil transformación. En otras palabras, desde hace muchísimos siglos el cambio en las universidades es muy difícil. Las estructuras y los sistemas de gobernanza de nuestras instituciones son de larga duración, lo cual hace que seamos instituciones muy reactivas al cambio, más esto tiene que ver con el *ethos* universitario, con que la universidad está un poco separada de la sociedad, de los mercados o incluso del Estado, y para ello, desde hace muchísimas décadas, en el caso de América Latina, se ha reclamado la autonomía universitaria. Por tanto, se puede decir que somos un subsistema dentro de la gobernanza que tiene unas especificidades estructurales –y no coyunturales– que son muy difíciles de cambiar.

Fundamentalmente, en las últimas décadas los cambios de las organizaciones universitarias se han derivado más de factores externos que tienen que ver con las transformaciones del capitalismo globalizado, de la sociedad del conocimiento, de la irrupción tan grande de la virtualidad y las tecnologías digitales, así como por la mercantilización, porque cada día la educación se encuentra cada vez más en un contexto de mercado, donde se evidencian competidores a las universidades, que no se tratan en propiedad de otras universidades, sino de empresas que ofrecen educación online, además de diferentes procesos de educación en ciencia y tecnología. En este sentido, el tema de la transparencia está muy articulado a la mercantilización, porque se le da al cliente, al usuario, al ciudadano la posibilidad de escoger. Ya no se está amarrado a una oferta

monopólica del Estado o de algunas otras instituciones, y en esa medida se construyen sistemas nacionales.

Un aspecto positivo, que se puede apreciar en México, Chile, Costa Rica e incluso Colombia ahora mismo, es la posibilidad de crear sistemas de información. Por ejemplo, las bases de datos del mercado laboral que existen en Colombia actualmente, han permitido que la ciudadanía pueda reconocer las diferentes opciones en términos de capacidades y calidad de las universidades. Cada día estamos en un mercado más abierto y competitivo. Los modelos económicos de subsidio a la demanda –y no la oferta– hacen que este proceso de empresarización de las universidades, tanto públicas como privadas, sea prácticamente una tendencia global inevitable. En este sentido, en América Latina ha habido buenas transformaciones. Por ejemplo, quizás lo mejor que haya podido realizar Colombia, es crear estructuras y autoridades para evaluar a las universidades del CNA.

En todo caso, estamos a obligados a que las contralorías y auditorias nos rijan; resulta obligatorio rendir cuentas cada año, ya que existen demasiados mecanismos de inspección y vigilancia. Pero incluso a un país como Colombia le hace falta una Superintendencia de Educación superior o una autoridad independiente que no sea el Ministerio, para que no sea juez y parte, que permita que las formas de evaluación de todo el sector y todo el sistema se puedan dar.

En el marco de lo anterior, mi mensaje básico es que, ya que la transparencia es una variable de una mercantilización de la apertura global, e incluso de la propia oferta educativa, resulta inevitable que a través de ella las universidades nos podamos posicionar mucho mejor. En cuanto a la gobernanza, se puede decir que depende muchísimo de las capacidades y de los recursos. No se pueden medir a las universidades sin tener en cuenta sus tamaños, territorios, especificidades. No se puede trazar un rasero único. El esquema de flexibilidad en la evaluación del desempeño de las instituciones es muy importante y por supuesto que hay que crear reglas, aunque conviene recalcar que las reglas por sí mismas no configuran una institucionalidad. Esta última tiene mucho que

ver con lógicas culturales y organizacionales, societales incluso, de interacción humana con los medios tecnológicos, con los cuales las mismas reglas institucionales funcionan. Muchas gracias.



Figura 33. El Dr. Edgar Varela Barrios, rector de la Universidad del Valle, durante la última ponencia del panel.

Sección de preguntas

Fray José Gabriel Mesa: En el marco del dialogo posterior a las intervenciones, una buena pregunta para Jesús López Macedo, sobre los desafíos de las instituciones de educación superior públicas y privadas en la implementación de un gobierno institucional abierto, transparente y desde los valores democráticos sería: ¿por qué la rendición de cuentas se conforma en una política pública de calidad?

Dr. Jesús López Macedo: Bueno, tal como mencionó el doctor Marmolejo, tenemos ahora una comunidad estudiantil, una comunidad académica y una sociedad que demanda mejores servicios y que cuestiona la asignación de los recursos y los contenidos académicos. Estos mayores espacios de participación, aunque no se traducen en un proceso de carácter automático, contribuyen al fortalecimiento de la labor académica de los contenidos, de las mallas curriculares, entre otros temas. Un ejemplo muy peculiar, que hemos visto en las últimas décadas, es la mayor participación de la sociedad, es decir de los sectores público, privado y social, en la conformación de los planes de estudio. Las universidades, además de sus funciones habituales de generar y producir conocimiento, responden a las dinámicas de lo que están demandando los diversos sectores de la sociedad, o, en otras palabras, cumplen con su función social, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico-social a nivel local, regional y nacional. Creo que esa es una de las principales implicaciones a esta relación que usted plantea entre la rendición de cuentas y su establecimiento como una política pública de calidad.

Fray José Gabriel Mesa: (Dirigida al Dr. Edgar Varela): ¿Nos puede compartir buenas prácticas del impacto del Código de buen gobierno desde los órganos de gobierno?

Dr. Edgar Varela Barrios: Bueno yo creo que es positivo que las universidades tengamos códigos de buen gobierno, más allá de que haya una obligación, porque tiene que ver con tener reglas adecuadas de gobernanza. Pero insisto en que los códigos de buen gobierno no son solo declaraciones de buena voluntad, sino buenas reglas que generan patrones de actuación en las organizaciones para ayudarlas a mejorar. En el caso de las universidades públicas y en general del sistema educativo colombiano, como lo señaló ayer la propia ministra, es obligatorio tener códigos de buen gobierno, lo cual se traduce en un trabajo en el que estamos participando todos e incluso existen algunas especificaciones realizadas por el propio Ministerio de Educación desde gobiernos anteriores, desde el gobierno Santos por ejemplo, se hizo un trabajo en el que yo participé para configurar las reglas básicas de lo que serían los códigos de buen gobierno universitario. Si bien parte de estos códigos se transfieren desde el modelo empresarial y por tanto toca hacer una adaptación, por supuesto se trata de un punto en que las universidades colombianas han avanzado bastante.

Por ejemplo, Fray José Gabriel Mesa, es rector de una universidad privada de la Iglesia, pero no se trata de una universidad que no rinda cuenta y que no tenga buen gobierno. Las universidades eclesiásticas confesionales cerradas son cosa del pasado, de hace 70 u 80 años. Hoy, en general, todas las universidades, sean públicas o privadas, están obligadas a tener una estructura abierta de rendición de cuentas y a tener formas de gobernanza de relación con sus estamentos, basadas en mecanismos de democracia y de participación. Justamente este es un tema que se ha dado a nivel mundial, no simplemente porque el Gobierno nos haya obligado, sino porque la propia naturaleza del quehacer universitario global implica este tipo de cosas.

Conclusiones

Fray José Gabriel Mesa: Bien, esta es la oportunidad para agradecer y para recoger de manera muy sencilla la grandeza e importancia de las ideas que han sido compartidas en torno al tema de la rendición de cuentas. Muchas gracias, doctor López Macedo, por compartirnos la experiencia del modelo mexicano, que indiscutiblemente resulta referencial. Nos ha recordado usted un marco jurídico en renovación, de reciente elaboración (año 2019 año 2020), todos los procesos y el valor de la ruta de una auditoría para este fin, el cual es un tema central, importante y que nos sirve también como modelo. Así mismo hemos escuchado cómo el sistema de evaluación y acreditación se centra en una política enfocada en la mejora continua, lo cual se traduce en un desafío enorme para nosotros. Tuvimos también la oportunidad de escuchar al doctor Francisco Marmolejo, quien nos aportó una serie de elementos importantes en torno al diálogo entre autonomía y rendición de cuentas; en específico a cómo están vinculadas y cómo navegan en medio de una sociedad escéptica que percibe incluso a la universidad de esa manera, además de mirar a otros ámbitos de la comunidad bajo la misma lupa. Por eso nos hablaba de una universidad que es una realidad compleja y sofisticada, que requiere mayor comparabilidad y que, sobre todo, se conforma desde una connotación que debe ser más positiva, abierta al cambio y que debe también desterrar la política propia que no ayuda a que se desarrolle.

Gracias también, doctor Edgar Varela Barrios, por su intervención y sobre todo por habernos aportado desde el ámbito filosófico este diálogo entre gobernanza y gobernabilidad como temas distintos pero conectados entre sí, que nos ayudan a entender la buena gobernanza, la cual no debe ser el resultado simplemente de una voluntad directiva, sino de la

capacidad de lectura, adaptación y mirada proyectiva de las capacidades, de los recursos y del tamaño con el cual se cuenta en una institución para poder fundamentar los principios de gobernanza. Así mismo nos recordó que este concepto no se trata de algo nuevo, sino que se remonta a la cultura griega, y además nos instruyó en cómo algunos autores modernos como: Renate Mayntz y Michel Foucault ayudan precisamente a entender en la actualidad cómo la gobernanza hay que construirla cultural y socialmente. Aparte de lo anterior también hizo hincapié en que la transparencia se constituye en un tema fundamental por el cual debemos jugarnos una carta seria y profunda en las universidades, tanto públicas como privadas.

Dentro de este contexto nos quedan grandes desafíos, pero sobre todo la conciencia profunda y clara de que la rendición de cuentas es un tema inherente a la calidad institucional, a la calidad de las universidades y que, apostando por este camino, haremos de nuestras instituciones de educación superior algo mucho mejor, más útil, más importante y trascendental para la vida del país. Muchas gracias.

2.1.3.
Conversatorio Grupos de Interés

Perspectivas de resultados buen gobierno institucional desde mirada distintos grupos de interés

Este espacio se traduce en un conversatorio moderado por el Dr. Víctor Hugo Malagón, ex presidente del Foro de Presidentes, en el que participaron el representante de los Profesores ante el CESU, el Dr. Luis Orlando Aguirre, el representante del Sector Productivo ante el CESU, el Dr. José Zarta Arizabaleta y la representante de Estudiantes Universitarios ante el CESU, Rosa Elena Mosquera Palacios.

Dr. Víctor Hugo Malagón: En lo que sigue vamos a iniciar nuestra presentación de la mañana de hoy, no sin antes expresar un saludo muy cordial a la señora ministra de Educación Nacional, la doctora María Victoria Angulo, al señor viceministro doctor José Maximiliano Gómez, a nuestro anfitrión y gran promotor de esta reflexión sobre gobernanza, miembro del Foro de Presidentes, además, el rector José Consuegra. Por supuesto, a la doctora Patricia Martínez, a todos los equipos y a cada uno de los presentes, mi saludo cordial en el marco de esta reflexión maravillosa sobre los distintos grupos de interés que participan en el gobierno universitario.

Bienvenidos todos. En esta jornada contamos con un panel de lujo que voy a presentar a continuación, comenzando con el profesor Luis Orlando Aguirre, quien se encuentra adscrito a la Escuela de Ingeniería Metalúrgica y Ciencias Materiales de la Universidad Industrial de San-

tander. Luis Orlando ha sido por varios periodos, representante de los profesores universitarios ante el Consejo Nacional de Educación Superior CESU. Es ingeniero metalúrgico con maestría en Ciencias de la Ingeniería Metalúrgica de la Escuela de Minas de la Universidad de Colorado y con diferentes especializaciones de diversos países como Canadá, Japón, Chile, Alemania y México. De igual forma ha sido rector de la UTS, de Uni-Paz, entre muchos otros cargos, en el marco de una vida prolífica en el mundo de la educación superior.

Así mismo nos acompaña, el doctor José Zarta, quien es abogado de la Pontificia Universidad Javeriana, especializado en Derecho de Sociedades, también de la Universidad Javeriana, con amplios conocimientos y trayectoria en Derecho Financiero y de Seguros, y con una experiencia de más de 30 años en el ejercicio profesional. Actualmente, José Fernando es el director del Instituto Nacional de Seguros, de la Fundación Académica vinculada a la Federación de Aseguradores Colombianos Fasecolda y además preside su propia firma. También está con nosotros la representante estudiantil ante el CESU, Rosa Elena Mosquera Palacios, quien es abogada y estudiante de pregrado en Ciencias Sociales. Dentro de otras actividades, ha sido representante ante el Consejo Superior de la Universidad Tecnológica del Chocó, miembro de la Federación Nacional de Representantes Estudiantiles FENARES, exconsejera municipal de Juventud y como varios de nosotros la conocemos, una persona comprometida con la contribución a la política social de su región y del país en general.

En este sentido, nos convoca esta reflexión queridos amigos de los distintos grupos de interés en el gobierno universitario, la cual implica que el gobierno de las instituciones de educación superior no se trata solamente de un asunto de rectores o de académicos. Se ha hablado recurrentemente en las distintas mesas de nuestro Foro, en la jornada de ayer, en la jornada de hoy, y en las mesas paralelas de la tarde, sobre ese concepto que nos ronda tanto en la cabeza y que es común para muchos de nosotros: la tetra hélice de la convergencia entre universidad, empresa, estado y sociedad. Justamente, aunque suena bien en la re-

tórica, esta convergencia entre la universidad, la empresa, el Estado y la sociedad civil, que, en la práctica, encuentra muchos retos y muchas oportunidades de colaboración y de convivencia.

El profesor Ronald Heifetz, esa voz en los temas de liderazgo organizacional de la Escuela de Negocios de Harvard nos enseña todos los días a diferenciar entre los retos técnicos y adaptativos que en lo personal prefiero llamar retos culturales. Precisamente en el tema de la participación de grupos de interés en el gobierno universitario, tenemos retos técnicos, por supuesto, de financiación, de reglamentación, de mecanismos, de procedimientos, etc., pero sobre todo tenemos grandes retos culturales: hábitos, convicciones, comportamientos, compromisos que suponen un esfuerzo de largo plazo y que supera esa idea de encontrarnos, de dialogar, de cooperar tímidamente y nos obliga a pensar en nuevas categorías de convivencia entre la universidad, la empresa, el Estado y la sociedad civil.

Por ello hemos tenido en la mañana de hoy maravillosas reflexiones, queridos amigos, los protagonistas son ustedes. Paso entonces a formular una primera pregunta: desde la perspectiva del grupo de interés, que cada uno de los participantes del conversatorio representa ¿cómo impacta el buen gobierno, el logro de los objetivos misionales y de la calidad de las instituciones de educación y la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos en procura de la sostenibilidad? ¿Desde la representación de cada uno de ustedes cuál es ese abordaje? Le voy a dar la palabra al profesor Luis Orlando. Bienvenido y empecemos nuestra reflexión.

Dr. Luis Orlando Aguirre: Bueno, antes que nada, un saludo muy especial a todos ustedes que hacen posible que tengamos esta jornada de reflexión y especialmente al doctor José Consuegra, amigo de mucho tiempo y amigo de la vida, por esta hospitalidad que siempre nos ha ofrecido y por su excelente trayectoria como consejero del CESU. Igualmente, a la señora ministra de Educación, al Viceministro, al Grupo de Trabajo del Ministerio, obviamente a todos los presentes, y a usted Víctor; la verdad me siento muy honrado de que diga que he sido su maestro porque usted

ha sido un alumno muy aventajado en la vida. En referencia al concepto de gobernanza, como lo expresaba el doctor Varela en su intervención, interpretado de una manera filosófica, pareciera que la gobernanza, la gobernabilidad y las prácticas de buen gobierno, de acuerdo con las diferentes definiciones que se han dado, fuera un tema que solo competiera a los rectores y a los directivos de las universidades. Se habla de que para que la universidad o el instituto de educación superior sea de calidad debe cumplir fundamentalmente con tres pilares: un pilar que corresponda a una excelente gestión, un pilar de calidad académica y un pilar de práctica de buen gobierno.

Para mí todas las definiciones de gobernanza son válidas. Tengo una definición particular, que me gusta mucho que es: "la gobernanza es la acción de gobernar y los efectos de ese gobernar, mientras que la gobernabilidad es la manera como se gobierna, o la respuesta que tiene el estado a las exigencias o las demandas societales con respecto a ciertos elementos propios o convenientes para el momento". En otras palabras, se trata de la capacidad del gobierno en la gobernanza, y de las demandas sociales en la gobernabilidad, pero pareciera que dichos conceptos fueran de interés, solamente para los rectores, y que por ejemplo, estos mismos juntos con los directivos sean los culpables de todo lo que pasa en la universidad, y efectivamente realmente no se trata de eso. El tema nos compete a todos los estamentos, porque tanto la actividad docente, como la actividad que desarrollan los mismos estudiantes, debe estar enmarcada en los mismos pilares fundamentales, es decir tiene que haber una docencia de calidad, tiene que haber una docencia de gestión a nivel del aula, de clase, y tiene que ser una docencia que se aplique a los principios de buen gobierno, entendiéndose como el buen gobierno en la clase, la función o la responsabilidad, no de enseñar, sino de formar, de motivar.

Por ejemplo, esta pandemia, como decía el doctor Varela, nos dejó en un estado de escepticismo, de ansiedad, de incertidumbre que conllevó a un estrés a todo nivel. Entonces, en este sentido, el rol del profesor tanto como el rol de los directivos, se ha modificado puesto que fuimos sometidos abruptamente a un cambio que generó varias disrupciones.

Primero fue una disrupción del tipo tecnológico, después fue una de tipo pedagógico y finalmente fue otra de tipo personal. Eso conlleva a que tengamos que mirar el mundo de una manera diferente; mundo en el que la universidad es un subsistema que tenemos que mirar también de manera diferente. Por esa razón nosotros debemos pensar ¿qué significa ser un consejero en primera instancia? ¿Qué significa ser un rector? ¿Qué legitima una actividad rectoral? ¿Qué legitima una acción de un directivo, consejero, directivo de una universidad?, y ¿qué legitima la acción de un profesor a nivel de salón de clase? Entonces primero que todo se trata de ¿qué debemos ser? Segundo, ¿qué debemos saber para este momento? Y tercero, ¿qué debemos hacer? En este orden de ideas, en el marco de la actividad docente debemos necesariamente, pensar en tres nuevos modelos que tenemos que mirar desde todas las instancias de la educación.

Por tanto, tenemos que enfrentarnos a un nuevo modelo financiero, a un nuevo modelo académico y tenemos que enfrentarnos a contingencias que no conocemos. Y para ello debemos formar, desafortunadamente, para la incertidumbre, porque lo único cierto que tenemos es que no sabemos qué va a pasar mañana; sabemos que puede pasar hoy sí, pero no mañana. En este sentido, el profesor se encuentra inmerso en un universo de incertidumbre, el estudiante también, y tenemos que mirar quienes más nos deben acompañar en esta responsabilidad. No se trata ahora de profesores, como usualmente se concebía, sino de pares (o padres) del estudiante, con el cual, también debemos aprender y debemos emprender, las diferentes acciones para enfrentar retos que ahora son diferentes y que desconocemos en muchos casos. Solo sabemos que son diferentes.

Ahora bien, en relación con el sector productivo, considero que no es el momento de hablar tanto, sino de concretar las acciones en realidades, en lo posible no a largo plazo, sino de manera inmediata. ¿Por qué no está el sector productivo en la formación o en ese proceso de aprendizaje del estudiante e incluso del mismo profesor? ¿Por qué no lo hemos tenido en cuenta? ¿Por qué solamente hablamos de los comités Univer-

sidad-Empresa-Estado y no forma parte de este nuevo currículo que debemos nosotros trabajar? Justamente la pandemia actuó como aceleradora e impulsadora de muchos hechos. Por ejemplo, fue una aceleradora de la inequidad social que ya vivíamos, la cual se ha visto reflejada actualmente con todos los problemas socioeconómicos derivados de la misma. ¿Por qué es un impulso ahora? Porque necesariamente tuvimos que movernos de manera rápida hacia las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC). Al respecto ¿qué se hizo? Pues como había que continuar con el proceso, se enseñó rápidamente a los profesores a acomodarse. Muchos de ellos han expresado comentarios tipo: "hemos sido dinosaurios en esta actividad y nos tocó aprenderla de manera inmediata".

Así mismo, debemos tener en cuenta que el estudiante estaba acostumbrado a que el profesor le diga qué es lo que debe aprender, o qué es lo que debe tener en cuenta para formarse, por lo que tuvo que asumir, de una forma disruptiva, la autorregulación de su aprendizaje, para la cual no estaba preparado. Esto quiere decir que la pandemia generó una disrupción en la universidad, de tipo personal, además de otra de tipo tecnológico, porque si bien el estudiante contaba con los computadores o la universidad se los facilitó, las instituciones de educación superior no contaban con los medios de comunicación, la conectividad y los recursos –y seguimos sin tenerlos– para poder profundizar un poco más al respecto, esto último llegando a notarse más en la parte rural, claro está. De igual forma se puede hablar de una disrupción de tipo pedagógico, porque el estudiante estaba acostumbrado a su profesor, a sus compañeros, a intercambiar con ellos, a formarse socialmente y de pronto se vio frente a una pantalla llena de rostros, donde la función principal era ver dónde está ubicado el profesor.

Situación que generó un incremento de las brechas, que por ejemplo se nota a nivel femenino, en el hecho de que muchas mujeres tuvieron que asumir unas funciones propias de su rol en el hogar, lo cual devino muchas veces en el abandono prematuro de la actividad académica, en un abandono parcial de la misma o incluso hasta en la cancelación de

algunas asignaturas o la suspensión definitiva de la actividad académica. Un aspecto importante que debemos tener en cuenta es que no todos aprenden al mismo ritmo. En lo personal no entiendo en este momento de análisis y de reflexión, porque tenemos que decir que un programa dura tres, cuatro y cinco años, cuando el proceso de aprendizaje de formación es muy individual, y muy propio de cada persona, lo cual por supuesto en este momento no es válido, y se traducen en una razón para que los profesores tengamos en cuenta un replanteamiento, a través de las directrices por supuesto, que tome en cuenta el tema de la responsabilidad social, que constituye precisamente la idea a responder por el proyecto de vida de un estudiante que llega a la universidad, con la cual firma un contrato social para que lo forme y vaya después un medio a desempeñarse. En este orden de ideas, la pregunta que nos debemos hacer es ¿qué nos están pidiendo los estudiantes?

Dr. Víctor Hugo Malagón: Muchas gracias, dentro de su respuesta, además de hacer un énfasis fundamental en la representación de los docentes, nos hace un llamado a la coyuntura y a los retos de la coyuntura. Ahora cedo la palabra al Dr. José Fernando, a quien pregunto: ¿cómo el sector empresarial se vincula, convive, desarrolla y se responsabiliza como actor del sistema y no como uno externo al sistema? Bienvenido, doctor José Fernando.

Dr. José Fernando Zarta: Los empresarios necesitamos que a las universidades les vaya bien, principalmente porque necesitamos los conocimientos y la ciencia que constituye la materia prima de las universidades, ya que de ahí surgen las soluciones a los problemas de nuestros sistemas. Históricamente esa unión entre empresa y universidad siempre ha estado, lo que sí nos ha faltado es hacerla más visible, para comunicarle a la sociedad que en la ciencia se encuentra la respuesta a nuestras necesidades. Justamente por esto resulta muy importante que a las universidades les vaya bien y para que se dé esto precisamente deben tener gobiernos institucionales de calidad, porque finalmente los intereses de las universidades son los intereses de la sociedad, del conocimiento, de la innovación, de la tecnología, que al final de cuentas cons-

tituyen los mismos temas que requieren los empresarios. No hay que olvidar que estos últimos necesitan que las personas sepan trabajar en equipo, que tengan pensamientos disruptivos y creativos, sobre todo en la era digital donde se requieren a unas velocidades tremendas. En este orden de ideas, considero pertinente felicitar a todas las universidades y a los colegios porque se movieron rápidamente durante la pandemia para organizar sus actividades, especialmente aquellas instituciones que contaban con los recursos necesarios para dicho fin. Por supuesto hubo muchos casos en los que no se contaba con la tecnología y conectividad necesaria, y en ese sentido todavía tenemos un compromiso como sociedad para cerrar dicha brecha.

A manera de conclusión, vale recalcar que el matrimonio: Universidad-Empresa-Estado siempre ha sido necesario y cada vez lo será más con los cambios acelerados que se vienen. En este sentido, la tecnología, los conocimientos y la ciencia, nos las aportan constantemente las universidades, y cada vez vamos a estar más unidos, y vamos a hacer más visible esa unión.

Dr. Víctor Hugo Malagón: Muchas gracias doctor Fernando. Acabamos de tener una reunión con el Banco Mundial sobre de los ecosistemas científicos de Colombia científica, y solo se puede decir que la participación, real y el vínculo con el sector productivo actual da mucha emoción. Ahora vamos a escuchar a Rosa Elena Mosquera, la voz de los estudiantes, quien nos va a responder la siguiente pregunta: ¿cuál es la visión de los estudiantes en el gobierno universitario y en su representación?

Estudiante Rosa Mosquera: Desde el movimiento estudiantil reconocemos los acuerdos de buen gobierno y de transparencia, que hoy en este foro, estamos tocando. Entre uno de esos acuerdos se encuentra el 2034, que para nosotros resulta pertinente, al reunir todo ese proceso de transparencia y participación que, desde el movimiento estudiantil, vemos muy útil para el buen funcionamiento de las instituciones de educación superior. Sin embargo, a pesar de lo anterior ¿qué es lo que queremos decir? y ¿a qué queremos invitar? Justamente a que ese acuerdo se mueva y se cumpla.

En otras palabras, a que esas organizaciones académicas que hoy son las que ponen el pecho en las instituciones de educación superior, como los semilleros, por ejemplo, jueguen un papel más relevante y participativo. Resulta loable imaginarse al semillero de Derecho Público haciendo una vigilancia de todos los procedimientos contractuales al interior de la universidad, al grupo de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de Empresas, haciendo lo propio en lo relativo a la parte contable y financiera del interior de la universidad, y a los grupos de investigación de Ingeniería y Arquitectura realizando pequeñas intervenciones en las obras de construcción y adecuación al interior de la universidad. Eso precisamente es participación y eso es lo que nosotros estamos pidiendo desde el estamento estudiantil. Se trata entonces de una participación activa, que esa rendición de cuentas no se dé solo en el momento, sino que se haga constantemente, o incluso en el momento *in situ*, cuando se está llevando a cabo una licitación.

Dr. Víctor Hugo Malagón: Muchas gracias, Rosa Elena por esa visión de aplicación práctica en nuestras instituciones de educación superior en el marco del cumplimiento de los acuerdos de buen gobierno y de transparencia. En lo que sigue, resulta necesario pasar a los ejemplos concretos en las experiencias que todos hemos tenido en gobierno universitario. Al respecto el profesor Marmolejo, durante su intervención, nos puso un reto que en lo personal considero superior, el cual es el de la confianza. La pregunta que se impone ahora es ¿cómo construir confianza? ¿Cómo preservar la confianza?, y ¿cómo mantener a un órgano de gobierno vinculado con distintas perspectivas, pero con vocación y con acción coherente de cuerpo? Cedo la palabra al profesor Luis Orlando.

Dr. Luis Orlando Aguirre: Antes de contestarle, se debe tener claro que cuando se habla del gobierno universitario, se habla de un máximo organismo de Consejo Superior con unos consejeros superiores, que somos seres humanos y por lo tanto debemos estar lo mejor calificados posibles para actuar en un marco regulatorio, que nos lleva a que tengamos que responder, como organismo, a la sociedad a través de la rendición de cuentas y la evaluación permanente de cada una de nuestras actuacio-

nes. En virtud de lo anterior, se encuentra que el liderazgo del rector es fundamental para generar, a través de las actuaciones con los diferentes estamentos, la confianza de la que hablamos, que precisamente se trata de uno de los valores más difíciles de lograr, pero en contraposición, más fáciles de perder, porque justamente el tener confianza en los estamentos o en la dirección se fundamenta en los hechos, en las acciones, y no solamente en las intenciones ni en los discursos. Aquellas promesas de valor que se hagan con respecto a lo que es la misión de la universidad, deben hacerse de tal manera que se puedan cumplir y que generen un ambiente propicio para hacer de la universidad o de la educación superior un compromiso de todos.

Algo importante que la dirección de la universidad o los cuerpos directivos deben tener en cuenta, es que debido a las disrupciones que comentábamos hace poco, el conocimiento no llega de la misma manera a cada uno de los estudiantes, ni es impartido tampoco en la misma forma por cada uno de los profesores. Por tanto, estamos generando unas brechas muy grandes entre cada uno de los actores del sistema, especialmente a nivel de aula de clase, en donde, como lo decía también el doctor Varela, hay que generar esa confianza para que el profesor se sienta debidamente dignificado en su quehacer y para que el estudiante también sienta que el profesor le está respondiendo. En este orden de ideas, dado el ambiente que se vive, porque somos un ecosistema que hace parte de un gran sistema que el Ministerio de Educación regula a través de ciertas normas que en la medida de lo posible deben ser construidas colectivamente, en un nuevo modelo económico donde las universidades tenemos que pasar de un modelo competitivo a un modelo colaborativo.

Precisamente, Colombia Científica, es una muestra del quehacer correspondiente a la inherente búsqueda, de universidades ancla, que se protejan, se cobijen, se ayuden y crezcan juntamente con las demás universidades. Ahora bien, eso mismo debe darse también al interior de cada una de nuestras instituciones, donde podemos tener la confianza suficiente entre los diferentes y estamentos de la universidad. En este

sentido, tenemos que hablar de la legalidad y la legitimidad de las acciones; de la eficacia y la eficiencia de las inversiones; así como del control de esas inversiones y de la prioridad de estas. En la medida que demos respuesta y que en particular respondamos a los estudiantes, profesores, el estamento universitario y a la sociedad en general, vamos a tener la confianza que requerimos para la construcción de ese país que todos anhelamos y que buscamos.

Dr. Víctor Hugo Malagón: Siguiendo esa línea de la confianza, doctor José Fernando, el reto para las empresas y para los representantes del sector privado en los consejos directivos y en los órganos de gobierno es superior, en una realidad en la que, sin duda alguna, el lenguaje y la cultura de las universidades y de las instituciones de educación superior quizá excluye a la empresa y viceversa. Son bien conocidos los tristes resultados de las encuestas, por ejemplo, de la ANDI, cuando se les pregunta a los empresarios de Colombia: ¿qué tipo de formación de capital humano van a demandar en los próximos 10, 15, 20 años? Por decirlo de alguna forma menos del 10 % están dispuestos a demandar un capital humano con formación de maestría y un 0 % está dispuesto a demandar capital humano con formación doctoral. José Fernando, como se evidencia entonces que no hemos roto esas barreras del lenguaje y la cultura, ¿cuál es el papel de los empresarios en los órganos de gobierno para romper ese tipo de barreras?

Dr. José Fernando Zarta: Indudablemente los empresarios sabemos que los académicos son los que conocen nuestras necesidades, porque cuando se presenta un problema siempre hemos acudido a ellos. En este sentido, creo que es más lo que se está haciendo que lo que se ve. Inclusive cuando los empresarios nos enredamos con un proceso de selección objetiva, inmediatamente pensamos en las universidades, y lo mismo sucede cuando tenemos un problema técnico. Por tanto, soy mucho más positivo en lo relativo a la fortaleza de esa unión.

Ahora bien, el problema de los doctores es complejo, en la medida en que los costos subirían mucho. Sin embargo, quienes ya los han contratado, han notado la generación de un valor adicional, que hace factible

el pago de dichos conocimientos. Sin embargo, reitero, los empresarios somos conscientes de la mina de oro que tienen las universidades, y sabemos que ese matrimonio nos hace muy fuertes, y que de ahí vamos a poder resolver los problemas en un mundo tan complejo como el que se nos va a venir con la era digital. Los problemas que se nos van a presentar son de una complejidad tremenda y ¿quiénes nos van a ayudar resolverlos? Justamente los sociólogos, los antropólogos, los psicólogos, los matemáticos, entre otros. Por ejemplo, todas las empresas van a tener que contar con analistas y científicos de datos, porque la cantidad de información solo va a poder ser procesada a través de esas personas expertas. En todo caso, estoy convencido de que la unión entre Empresa-Universidad va a ser más fuerte.

Dr. Víctor Hugo Malagón: Gracias, doctor José Fernando, comparto ese optimismo también. Ahora bien, profesor Luis Orlando, nos gustaría conocer en titulares ¿cuáles son los principales errores de los que podemos aprender para corregir el relacionamiento, la cooperación y la mejor convergencia de los actores y de los grupos de interés en el gobierno universitario?

Dr. Luis Orlando Aguirre: Creo que son diferentes escenarios de aprendizaje los que podría mencionar, pero quisiera llamar la atención, especialmente en este movimiento social de jóvenes, donde con justa causa reclaman una oportunidad para su futuro. Se trata de jóvenes entre los 18-28 años que notan que realmente no tienen futuro. Muchos de ellos se han formado en universidades, no solamente a nivel técnico, tecnológico, profesional, sino también en maestrías, pero llegaron a expresar que realmente salían a las calles, no solamente a manifestar ese sentir que le llenaba el corazón de angustia, de estrés, de desesperación, sino también a buscar a través de esos bloqueos, quizás la única manera de poder tener tres comidas diarias. Eso es angustiante cuando hablamos realmente de cuál es el futuro de nuestro país o de cuál es el futuro de nuestro futuro, que al final de cuentas es el presente de los jóvenes.

En este sentido, lo primero que hay que hacer es escucharlos, lo cual se ha hecho efectivamente, pero quizás no con la prioridad o premura

que se debe haber dado en los salones de clase, desde la escolaridad, desde las familias, porque uno de los problemas de las disrupciones es precisamente la falta de autorregulación. Si bien se habla de un sistema educativo, no existe una acción concreta que demuestre que así lo es. En este orden de ideas se evidencia el caso de universidades que repetimos exactamente lo mismo, y que así mismo todavía hay programas que duran demasiado tiempo, cuando deben durar menos. Además del hecho de que debemos entender que el centro del aprendizaje es el estudiante, no el profesor. El estudiante es quien debe ser motivado a aprender y el profesor es solo una guía, no la última palabra, está aprendiendo y así mismo se está formando. De ahí la importancia de definir en los concursos, en la contratación de proveedores, sus cualidades no solamente desde el punto de vista académicos, sino también personales.

En este sentido, también otro aspecto importante –y que en lo personal recalco mucho– es el de las brechas que nos ha dejado y nos va a dejar esta pandemia. Justamente debemos trabajar con base en las mismas y las universidades y profesores deben contar con las facilidades, las adecuaciones pertinentes, tanto en el currículo, en los programas, como a nivel económico, para poder facilitar su cierre, porque de lo contrario en unos pocos años solo vamos a encontrar mucha más frustración. En el marco de todo esto resulta clave el rol del profesorado, para que el estudiante entienda, logre escucharnos y viceversa.

Algunos de los estudiantes decían, por ejemplo, nosotros teníamos que aprender a manejar las redes –ya que es una fuente de datos e información muy importante– y definitivamente volvernos a amigos de la tecnología. En cuanto al sector productivo, todo ese desarrollo que se ha hecho en Singapur, en los Países Bajos, en Holanda, en Noruega, en Finlandia, etc., se debe precisamente al enfoque que se ha dado a la educación. En lo personal tuve la oportunidad de vivir en Japón por un tiempo prudencial para conocer la cultura y sobre todo el significado o valor que se le da al profesor, en los primeros años de escuela, lo cual en cierto sentido se relaciona en cierta manera con el valor que debe tener la familia. Nuestro sistema económico ha hecho que los padres que tienen

que trabajar para subsistir dejen a sus hijos en sitios como la guardería, o lugares de paso donde precisamente no deberían estar. Los niños entre los 3 y los 5 años deben estar bajo la tutela de quienes realmente les corresponde, que son los padres. Más, en relación con el caso Japón, esa edad permite realmente ir construyendo una sociedad para el futuro, una sociedad con valores como los que refería el doctor Varela, enfocada más a las conductas que a las normas, puesto que estas últimas son las que realmente hacen los cambios.

Dr. Víctor Hugo Malagón: En lo que sigue, me gustaría presentarle al doctor José Fernando Zarta: ¿cómo hacer para que la relación universidad, empresariado y Estado sea eficaz en lograr profesionales acordes con las realidades de lo que se requiere en el mercado laboral? Pregunta a la cual me gustaría agregarle algo. Es bien sabido que a veces somos simplistas cuando abordamos el concepto de pertinencia. Por ejemplo, pareciera que cuando se habla de pertinencia, simplemente se habla de formar determinadas competencias técnicas para satisfacer la demanda del empresariado. Seguramente la pertinencia es un concepto mucho más amplio. Doctor Zarta ¿cómo vemos la pertinencia y esa adecuación de la formación al mundo laboral?

Dr. José Fernando Zarta: Si los empresarios tenemos una deuda, es que debemos decirle en detalle a las universidades qué es lo que requerimos, ya sea en lo emocional, cultural, a nivel de habilidades duras y/o habilidades blandas, con un grado de especificación mayúsculo por supuesto. Sin duda alguna nos han faltado esos canales. Así mismo, teniendo en cuenta la existencia de instrumentos en el ámbito académico, dónde, por ejemplo, podemos solicitar a las universidades cuál es el tipo de profesional que requerimos, resulta innegable que nos ha faltado algún tipo de actitud para consolidar la relación en este sentido. Para nadie es un secreto que hoy en día las empresas necesitan a personas con capacidad de manejar mucha información, con niveles de atención muy alta y con conocimientos muy fuertes de tecnología, entre otros. Ya decía el exalcalde Enrique Peñalosa, en su primera administración que el que no sepa programar (por computador) va a ser una persona analfabeta, en el

sentido de que no van a haber las personas necesarias para que nos ayuden a realizar los programas que vamos a necesitar diariamente. Al final todos debemos empezar a saber programar para poder interactuar con las máquinas. No obstante, a los empresarios si nos ha faltado ser más específicos en brindar los elementos que la academia requiere, porque con esos elementos se ayuda a formar nuestro capital humano, que es el que nos va a generar valor.

Por otra parte, las empresas tienen el reto de generar más y mejor empleo. Colombia siempre tiene buenos índices, pero el de empleo no es de destacar. Los empresarios justamente debemos cumplir con los retos mencionados. Cuando se vivió hace poco el estallido social, los estudiantes nos dejaron callados, cuando dejaron claro que lo que se necesitaban era más oportunidades para trabajar, algo casi imposible con los índices que está manejando el sector empresarial, los cuales no permiten la posibilidad de un empleo digno, que los haga crecer como personas. Ciertamente el empresariado se movió y ya se ha empezado a hablar de números, de cifras por regiones, por áreas, con el compromiso de entregar a la juventud lo que se merece, o si no resulta poco viable una cohesión social en Colombia.

Dr. Víctor Hugo Malagón: Muchas gracias, José Fernando, cuando uno está en buena compañía y con una buena conversación, el tiempo pasa volando. A manera de síntesis de lo que hemos escuchado en la jornada, se hace necesario pensar en la gestión, la calidad académica y el buen gobierno, como una coyuntura que nos obliga a pensar en el cambio tecnológico, en el pedagógico, pero también en el cambio personal. Por eso mi insistencia en que los retos podamos identificarlos con claridad, no se trata de seguir brindando soluciones técnicas a retos culturales y adaptativos. Lo que se necesita es identificar con claridad en los gobiernos universitarios (con la variedad y con la inclusión de distintos grupos de interés) los distintos retos que son técnicos y que pueden ser solucionados de forma técnica y los que son culturales, de largo aliento que se puede sintetizar en las siguientes preguntas: ¿qué debemos ser? ¿Qué debemos saber?, y ¿qué debemos hacer?

Lo anterior conlleva el establecer una diferencia muy clara entre el papel estratégico, del gobierno multi-actor, y el papel técnico, y práctico en la toma de decisiones. De igual forma, se puede hablar de la confianza como factor fundamental en un diálogo que, definitivamente con tantos actores presentes en el gobierno universitario, debe convertirse en uno transformativo, constituyendo así un verdadero ejercicio de liderazgo colectivo.

Grandes retos, amigos, por el momento no hay respuesta, solo nos quedan preguntas muy profundas en torno a cómo construir una verdadera colaboración, una verdadera convivencia. Me despido agradeciéndole a nuestros panelistas, a los organizadores, y al público presente con esta frase maravillosa del gran John Stuart Mill: “no hay mejor prueba de progreso de la civilización, que el progreso del poder de la cooperación”.



Figura 34. El Dr. Víctor Hugo Malagón, ex presidente del Foro de Presidentes, en el marco de su rol como moderador del conversatorio.



Figura 35. El Dr. Luis Orlando Aguirre, representante de los profesores ante el CESU, durante una de sus múltiples intervenciones.



Figura 36. El Dr. José Fernando Zarta, representante del Sector Productivo ante el CESU, brindando su aporte al respecto.

2.1.4
Conversatorio Rectoral

Retos y perspectivas de Gobierno Institucional desde la mirada de líderes de distintas tipologías institucionales, T-T, IU, Universidades

En este espacio moderado por la Dra. María José Lemaitre, directora del Centro Interuniversitario de Desarrollo–CINDA, participaron el Dr. Hugo Alberto Valencia Porras, rector de la Fundación Universitaria María Cano, el Dr. Omar Lengerke Pérez, rector de las Unidades Tecnológicas de Santander–UTS, el Dr. Oscar Domínguez, director ejecutivo de ASCUN y el Dr. Jairo Torres Oviedo, rector de la Universidad de Córdoba.

Dra. María José Lemaitre: Bienvenidos todos. Aun cuando ya se han dado los antecedentes básicos de los rectores, voy a mencionar muy brevemente quienes son, a pesar de que quizá sean ampliamente conocidos por todos. El doctor Hugo Alberto Valencia Porras, actualmente se desempeña como rector nacional de la Fundación Universitaria María Cano y presidente nacional de la Asociación Colombiana de Educación Superior (ACIET) con Formación Técnica, Profesional, Tecnológica o Universitaria; es estadístico y especialista en Mercadeo, Economía y en Negocios Internacionales. Bienvenido doctor Hugo Alberto Valencia. El doctor Omar Lengerke, es actualmente rector de las Unidades Tecnológicas de Santander, cargo que desempeña desde marzo de 2015. Desde él ha liderado el reconocimiento de la Institución Tecnológica del De-

partamento de Santander, que hoy tiene cerca de 20 000 estudiantes, muchos de ellos de estrato socioeconómico 1 y 2; así mismo es presidente de la Red de Instituciones Técnicas Profesionales, Tecnológicas y Universitarias Públicas de Colombia y representante de esas instituciones ante el CESU. Ha tenido una destacada trayectoria profesional y académica que se traduce, entre otros logros, en una amplia publicación de artículos y libros de su especialidad en Ingeniería Eléctrica, Electrónica e Informática.

El doctor Óscar Domínguez, por su parte es ingeniero agrónomo de la Universidad de los Llanos, especialista en Educación Ambiental como en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana. Se ha desempeñado en cargos del sector público y privado. Ha sido catedrático y directivo universitario, desempeñando varios cargos, como el de rector de la Universidad de los Llanos, secretario general y actualmente como director ejecutivo de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN); y el doctor Jairo Miguel Torres Oviedo, es licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad de Córdoba. Actualmente se desempeña como rector de la Universidad de Córdoba, aspiración que lo acompaña desde los 16 años cuando ingresó a estudiar a esa Universidad, y como presidente del Sistema Universitario Estatal Caribe del SUE Nacional. Además de lo anterior es miembro del Consejo Directivo de ASCUN.

Iniciaremos el conversatorio con la siguiente pregunta: ¿cuál es la mirada que usted le da o cuál es el enfoque que usted cree urgente y necesario hacer para construir una formación de grado capaz de dar cuenta de la nueva normalidad?

Dr. Omar Lengerke: La pregunta quiero enfocarla más hacia cómo es la misión, la visión y por supuesto la forma como nos ha tocado desempeñarnos. En lo concerniente a los retos y prospectivas en materia de gobernabilidad para nuestras instituciones –en especial las técnicas profesionales, tecnológicas y universitarias públicas, que hoy en día son 30 en el país– nos encontramos en una situación junto al sistema de educación del país que se puede traducir en la pregunta ¿cómo se ve realmente esa gobernanza a nivel de sistema, como instituciones diferentes y únicas

de educación superior? No se puede negar que en el marco del ejercicio se comienza a percibir una diferenciación, una asimetría, en cuanto a donde arranca realmente la gobernabilidad y los retos de nuestras instituciones. Se trata de una parte normativa, que a veces nos ata, para poder seguir adelante, pero no por ello dejamos de estar en busca de lo que siempre queremos con nuestros jóvenes, que es una educación de alta calidad, una con la que tenemos que hacer siempre esfuerzos y en especial a nivel de instituciones públicas. Hoy en día en nuestra red TTU (Red de Instituciones Técnicas, Profesionales, Tecnológicas y Universitarias Públicas), aparecen cerca de 140 mil estudiantes en donde la gran mayoría, por no decir que el 95 %, son de bajos recursos. Allí es donde realmente está el reto, en la movilidad social con la que podamos contribuir a esta población.

Así mismo tenemos que empezar a innovar en un liderazgo transformacional. Es importante para nosotros como rectores en ese espacio, el tener una sostenibilidad, no solo financiera, sino a todo nivel en el ecosistema, para nuestras instituciones. Este es un mensaje sobre todo enfocado a los retos que tiene la formación en los niveles de educación técnico y tecnológico en el país, en lo relacionado a la simetría que debe existir en todas las instituciones de educación superior, como contraparte de la discriminación que se tiende a presentar al respecto.

Dra. María José Lemaitre: Muchas gracias por la respuesta y en especial por la necesidad de rescatar la diversidad que se expresa a través de distintas instituciones, con visiones distintas que preparan para vidas y trabajo diferentes. Creo que eso es muy relevante. Tal vez entonces podríamos continuar en esta misma línea con el rector Hugo Alberto Valencia.

Dr. Hugo Alberto Valencia: Muchas gracias doctora María José. Me complace saludar a mis compañeros de este panel: Jairo, Omar y al doctor Domínguez, así como agradecer a los presentes, a la doctora Patricia Martínez, al doctor Consuegra que, junto a sus colaboradores, se lució en la organización de un este evento tan importante y pertinente como el que nos compete. Si bien los diferentes espacios en los que hemos participado nos han dado muchas luces sobre el tema de la pertinencia de

la gobernanza, el gobierno institucional y el gobierno del sistema, en lo que sigue voy a intentar retornar a las raíces de las diferentes tipologías de las instituciones de educación superior que existen en el sistema. Antes de iniciar, me gustaría resaltar algunos aspectos que se han tocado en las dos jornadas: el primero, relativo lo que entiende el gobierno por los actores, las instituciones, en relación con la autonomía universitaria. Al respecto, siempre queda como un sin sabor en donde empieza y en donde termina esa autonomía universitaria, la cual está muy relacionada también con el aspecto de confianza o más específicamente con el generar lazos de este tipo entre los actores del sistema y obviamente entre las instituciones de educación superior.

En el marco de todo lo anterior, resulta claro que las instituciones vienen creciendo en cuanto a la revisión de sus proyectos educativos institucionales, así como en el diseño de planes de desarrollo y planes estratégicos debido al cumplimiento de sus respectivos objetos misionales. Algunas IES, incluso han mejorado en lo relativo a la identificación de sus procesos, procedimientos, mapas de indicadores, riesgos, en orden de enmarcarlos en una estructura organizacional y financiera que permita apalancar el desarrollo de las instituciones sin importar la tipología. Obviamente también se evidencian casos de instituciones que pasaron de tener solamente un comité de currículo, o consejos de facultad y académicos, a contar ya con una amplia estructura de órganos de gobiernos totalmente participativos para garantizar esa transparencia de la que hemos hablado en estos espacios.

Ahora bien entrando en materia, es claro que la tipología de las instituciones de educación colombianas agrupa una gran variedad de instituciones con diferentes niveles de desarrollo, estudiantes, calidad, cobertura, contextos regionales y nacionales, y diversas estructuras directivas y académicas, de acuerdo a sus capacidades dentro de un mercado o publico objeto que es completamente asimétrico de acuerdo a la tipología de la institución, y, con una normatividad que, aunque habla de reconocimiento de la diversidad y la naturaleza de cada una de las instituciones, en la práctica se mide en muchos de los casos de forma igual.

Desde mi calidad de rector y presidente de ACIET, que es una de las únicas asociaciones en Colombia que reúne a las instituciones de educación superior, de todas las tipologías y naturalezas, considero que se debe seguir fortaleciendo nuestro sistema de educación superior para abordar colectivamente los retos que se tienen en este mundo en continuo cambio. Justamente las áreas de oportunidad que venimos identificando de acuerdo con estos ejercicios participativos están muy relacionadas al gobierno del sistema, el cual une los sistemas de información y la comunicación oportuna, por medio de la cuales, todavía se siguen tomando decisiones, de políticas públicas basadas en información que lleva un atraso de uno, dos y hasta tres años. Y aunque estamos hablando de una cuarta revolución industrial, a la hora de construir políticas públicas, los sistemas de gobierno todavía manejan una información que no está actualizada y lo raro es que, si bien el Estado solicita a todas las instituciones información al día, de manera permanente, los sistemas de información que soportan las decisiones no están actualizados.

En este orden de ideas, la construcción de políticas debe ser colectiva, y más cuando notamos que, de las decisiones que se toman, participan algunos actores muy reconocidos, pero no la totalidad del sistema como tal. Ahora bien, en lo relativo al tema de la cultura de la confianza, cabe señalar que en muchas ocasiones aparecen malas señales, que estigmatizan y clasifican al sector en sí. En particular me refiero al hecho de que las instituciones de educación superior y programas no acreditados o que están en proceso de acreditación no son garajes ni implican mala calidad. Las instituciones privadas no son negocios particulares ni son extrañas al ejercicio gubernamental como tal, porque contribuyen a la formación y a la cobertura de todo el sistema académico. En este sentido, con mejor y mayor confianza, los procesos de mejora serían más rápido, naturales, consientes y con mayor calidad y cobertura. Se contaría con un sistema de gestión académica y ministerial más eficiente, eficaz y oportuna que responda pertinentemente a las expectativas de la sociedad.

Otro aspecto muy importante es que las políticas públicas deben prevalecer en el tiempo, o en otras palabras que no se pierdan de acuerdo con los cambios de administraciones. Así mismo quisiera hablar un poco del gobierno del sistema. Todos sabemos que es una "pelota caliente" lo de la Ley 30, más si bien es muy difícil cambiarla, el gobierno nacional debe pensar en actualizarla o incrementar algunos articulados, lo cual es factible.

Esto por supuesto se encuentra relacionado con los modelos de financiamiento. En efecto estos últimos cubren muy pertinentemente a las universidades, pero no a todo tipo de IES. Se evidencia en este sentido el caso de las instituciones privadas, que, si bien prestan un servicio público, están privadas de tener ese apoyo, en materia de fomento para el desarrollo. Por último, en lo relacionado al tema de gobernabilidad, se puede decir que las instituciones universitarias privadas, que son alrededor del 35 % de las instituciones de educación superior en el país, no se encuentran adheridas al espacio donde se toman las decisiones, que es en este órgano tan pertinente que es el CESU. Sí se pudo lograr por decreto y por voluntad del Ministerio de Educación que se incluyeran las instituciones técnicas y tecnológicas, también se podría contemplar esta posibilidad para las instituciones de educación superior.

Dra. María José Lemaitre: Doctor Jairo Torres ¿qué tendremos que hacer entonces para reconstruir esta nueva mirada de la formación, de tal forma que dé cuenta de la nueva normalidad y de toda la apuesta de gobernanza que se requiere, ahora desde las ideas?

Dr. Jairo Torres: Buenos días a todos. Gracias a la Universidad Simón Bolívar, al doctor Consuegra por la invitación, a la doctora Patricia y por supuesto, a los organizadores de este importante espacio, que nos permite hacer este tipo de reflexiones que contribuyen, al debate en el escenario académico, siempre de manera propositiva, buscando alternativas y posibilidades. Hablar de este tema es complejo porque en Colombia el sistema de educación superior se maneja con tipologías sobre las cuales se evidencian particularidades. Como ya lo hemos venido diciendo, en Colombia se estableció un sistema mixto que ofrece el servicio de edu-

cación superior, en específico los particulares y el Estado. Justamente cuando hablamos de la gobernabilidad y de la gobernanza no podemos evitar relacionarlas con este tipo de escenarios. En particular me voy a referir al escenario público o la universidad pública, la cual tiene similitudes, dentro de las cuales existe complejidad, por supuesto.

En este orden de ideas, la gobernabilidad o gobernanza en la universidad pública –y lo digo desde la experiencia vivida como rector de una–, está mediada, utilizando esta expresión Habermasiana, por los procesos de entendimiento y acuerdo que se puedan construir entre los miembros de una comunidad universitaria. Cuando hablo del entendimiento, me refiero al ejercicio dialógico o a un diálogo amplio, permanente y abierto que permita a los actores disímiles y diferentes de una comunidad universitaria establecer los acuerdos alrededor de un proyecto de desarrollo institucional. Si eso no se logra, la gobernabilidad resulta poco factible, y sin gobernabilidad, una institución de educación superior puede caer en el caos o la anarquía, lo cual implica un factor de tensión permanente en la vida universitaria pública por razones obvias. Al respecto se puede señalar que la universidad reproduce la sociedad y al hacerlo, reproduce los conflictos de esta. Precisamente, a la hora de analizar una sociedad como la nuestra, no resulta difícil percibir que se trata de una con una larga tradición de conflictos, donde en el imaginario y en la subjetividad hemos creído que la única forma de dirimir las diferencias, las controversias, es a través de la fuerza.

Lo anterior justamente ha sido un criterio determinante, no solamente en la vida social, sino también en la vida institucional y en la vida universitaria. Así que es un gran desafío y reto, a la hora de hablar de la gobernabilidad institucional, la posibilidad de abrir espacios de diálogo permanente entre los actores de la comunidad universitaria; dialogo que debe ser ejercido sobre una visión y sobre un proyecto de desarrollo institucional que logre convocar al mayor número de actores (que uno llamaría teóricamente los afectados en la vida universitaria) y que permita precisamente trazar la hoja de ruta para avanzar. Ese diálogo, por supuesto, debe recoger todo lo que aquí se ha planteado, ya que tiene

que ver con una estructura normativa. Siempre he dicho que la institucionalidad de una institución de educación superior está representada en sus normas, en sus estatutos, en sus reglamentos, en los acuerdos que ella posee. Eso es lo que define la institucionalidad, y el respeto a esa institucionalidad significa el respeto a esas normas que regulan una institución, las cuales deben ser el resultado del acuerdo que tienen los miembros de una comunidad universitaria.

Todo esto lo digo desde mi experiencia. Hace seis años llegué a la rectoría de la Universidad de Córdoba, una institución supremamente compleja, y el primer día que asumí esa responsabilidad, lo primero que hice fue llamar a los actores de la comunidad universitaria para decirles que contamos con una visión y un proyecto de desarrollo institucional, que quiero que construyamos entre todos, por supuesto desde el ejercicio dialógico y abierto sustentado en diversos debates al respecto. Justamente esto me permitió construir un modelo o proyecto de desarrollo institucional, que, sin desconocer los conflictos o las tensiones permanentes que hacen parte de la vida institucional, hemos podido desarrollar con resultados tangibles y objetivos. De ahí por supuesto se ha desprendido una confianza, un reconocimiento, una credibilidad, no solamente de los actores de la vida institucional, sino también de la sociedad, que percibía la universidad como una institución de conflictos, de tensiones, e incluso violenta, lo cual mermaba la credibilidad y la confianza.

Hoy la sociedad, por el contrario, percibe a su universidad de otra manera, con mayor confianza y credibilidad. Eso justamente es lo que permite que una institución pueda salir adelante. Si eso no se alcanza, difícilmente una institución de educación superior puede avanzar en el logro de sus objetivos. Así que el tema de la gobernabilidad es complejo, porque está sujeta a las particularidades y a las realidades que poseen las instituciones. Sin embargo, también resulta necesario resaltar cómo desde el liderazgo, desde la capacidad de comprender y de entender esas complejidades, podemos crear escenarios de mediación que permitan

precisamente crear unos acuerdos alrededor de un proyecto de desarrollo institucional.

Por supuesto, también es necesario revisar el tema normativo interno y el tema normativo externo, porque como señalaba, también existen otros factores externos que perturban esa gobernabilidad. Una crítica al respecto. A la Ley 30 tenemos que reformarla integralmente e incluso propondría hacer una nueva Ley 30, que responda realmente a las exigencias y a las realidades de la educación superior en Colombia. Se trata de una ley que va a cumplir 30 años, de una ley antigua, lo cual no tendría nada de malo si no fuera por el hecho de que no se ajusta a un país que cambia y que se transforma permanentemente. No obstante, con relación a la constitución de los Consejos Superiores, el peor daño que se le hace a la universidad pública en Colombia, lo dictamina esa ley en el acto de definir miembros del Consejo Superior que no hacen parte de los actores de la comunidad universitaria.

Me refiero en particular al hecho de que quien representa al presidente de la República, por ejemplo, hace parte de las componendas politiqueras en las regiones. Se tratan de actores cuyas posiciones no representan realmente la institucionalidad ni el interés que se ha de representar, sino otras lógicas y otros intereses que terminan perturbando precisamente el funcionamiento institucional. Esos son factores externos que perturban la gobernabilidad, pero inclusive la misma interpretación que se hace, del aparato jurídico a la autonomía universitaria demuestra un desconocimiento absoluto de las normas, lo cual también violenta y perturba la gobernabilidad institucional. Por ejemplo, cuando jueces de la República, e incluso instancias de los altos tribunales, toman decisiones que, en el marco de la autonomía universitaria, las universidades ya llevamos a cabo, y que luego con esas decisiones terminan perturbando, se genera caos e inviabilidad de muchas instituciones. En este sentido, así como existen factores internos en la vida universitaria, también existen factores externos que perturban esa gobernabilidad y con ello se trunca cualquier proyecto de desarrollo institucional. Con esto me refiero a la universidad pública, pero por supuesto, la privada también tiene sus

complejidades y dentro de esas complejidades, hay tensiones que de una u otra manera, también imposibilitan que podamos avanzar en el logro de nuestros objetivos.

Dr. Oscar Domínguez: Gracias doctor Jairo Torres, que buena mirada la suya desde su responsabilidad como presidente del SUE. Al respecto me gustaría hacer un comentario. Con todo lo que se ha hablado, me vienen a la mente los diálogos llevados a cabo por la doctora Patricia Martínez, en el marco de la construcción del documento 2034 en su paso, por el Viceministerio de Educación Superior. Y así mismo, ahora que escuchaba al doctor Jairo, recordé los talleres que hacía el doctor Cifuentes con la red TELESCOPI, precisamente sobre estos asuntos. En particular no quisiera irme en la misma línea de lo ya planteado, que por supuesto corresponden a temas estructurales de los cuales se han intervenido y se han dado luces, sobre lo que deberíamos hacer en este momento para hacer de la gobernanza y la gobernabilidad una oportunidad de respuesta a los grandes retos que se tienen. Por tanto, en esta intervención, quisiera mostrar otra perspectiva del tema. A mí me parece que en la pregunta que nos hacía María José, hay un aspecto que debemos trabajar de manera inmediata para responder a la pandemia: el hacer un gran esfuerzo social por volver a rescatar la discusión de la necesidad de la universidad en la sociedad, y particularmente en Colombia, sí que tenemos que hacer un trabajo por reivindicar el papel de la universidad en la sociedad. Por eso es tan grato, ver a los señores rectores de este país sacando los tiempos para ir a discutir sobre cuál es la mejor práctica, cuál es la mejor reflexión y cómo deberíamos construir estas reflexiones y poder aportar con ello, aunque claro muchos no lo hacen, y prefieren no hacerlo o mantenerse aislados de la discusión.

Sin embargo, el comprometer su tiempo para este tipo de construcción es justamente parte de lo que hay que hacer para reivindicar el papel de la universidad en la sociedad hoy en día. Desde luego, eso debe ir sumado a una línea de sostenibilidad del sector y en este sentido considero que en estos dos días hemos tenido bastantes reflexiones de las implicaciones de la sostenibilidad para garantizar la gobernabilidad, entre otras

cosas de las mismas, en el marco del modelo único y especial que tiene Colombia, que le permitió, desde la promulgación de la Ley 30, crecer de la manera tan dinámica como creció; casi nos triplicamos en número de estudiantes y obviamente eso hizo que la educación superior hoy sea lo que es.

No obstante, visto desde ese enfoque, también quisiera responder a la pregunta que nos hacía María José, y proponer qué es importante no desaprovechar el momento que estamos viviendo, que, por supuesto viene desde el gobierno anterior, cuando la doctora Patricia Martínez Barrios propuso el gran reto de ser el país mejor educado de América Latina. Precisamente eso no lo debemos olvidar, e incluso debemos seguir persistiendo en ello. En la actualidad por tanto tenemos una gran posibilidad y necesitamos en virtud de eso, afianzar en la sociedad el cómo la educación puede ayudar a esta nación a transformarse, a ser una sociedad más democrática, a pensar más en una universidad que ayude a formar en el ser más que en el tener. Desde ya tenemos que enfocarnos y para ello tenemos que aprovechar este momento.

Por ejemplo, cuando yo llegué a la Secretaría General de ASCUN, los proyectos de ley relacionados con la educación, especialmente con la educación superior, no superaban los 15, por períodos legislativos, mientras que hoy día podemos hablar de 60 iniciativas parlamentarias. Ahora bien, ¿cuál es la dificultad de ellas? Que muchas no tienen el más mínimo conocimiento de lo que es el sector. Precisamente en esa apuesta tenemos que hacer un gran esfuerzo por aprovechar esa nueva mirada que tiene la sociedad colombiana de su universidad para seguirla impulsando, para seguirla haciendo fuerte, porque es la posibilidad que históricamente ha permitido a los países desarrollarse.

Lo siguiente que posiblemente debamos hacer, es persistir en el trabajo colaborativo, más no se trata de un trabajo de esta índole en la sola dimensión de los números. Al respecto no se puede negar que nunca en Colombia ha habido tanto diálogo cómo lo estamos teniendo ahora. Las cifras de la señora ministra, ayer hablaban por sí solas. Cientos de miles de personas estamos participando de estos diálogos, ¡Qué bueno! Sin

embargo, estos diálogos deben darnos apuestas para ir avanzando, porque de lo contrario no estaríamos en un elemento dinámico, sino estático, y ese lujo no nos lo podemos dar.

En todo caso, me gustaría cerrar con la propuesta de volver a centrarnos en el estudiante ¿nos hemos preguntado acaso qué significa para el estudiante la calidad? o ¿si saben lo que significa una universidad acreditada? Así mismo, le hemos preguntado al egresado, cómo se siente. Seguramente lo hemos hecho, pero probablemente tendremos que profundizar en ello, porque al egresado tenemos que dejarlo de ver cómo el futuro usuario para la formación continua, y empezar a percibirlo como el agente transformador de sociedad, y justamente en eso tenemos una tarea pendiente.

Dra. María José Lemaitre: En particular creo que ha sido muy interesante la evolución del conversatorio, el cual, en vez de centrarse en acciones concretas de cambio relacionados con la pandemia, se ha enfocado en la necesidad de una revisión a fondo del sistema de educación superior; no solo de la calidad de las instituciones, sino de la calidad del sistema y de la normativa que lo rige, del equilibrio y de la simetría entre instituciones que tienen misiones y visiones diferentes, y que están abiertas a la diversidad.

En este orden de ideas, les pediría una última reflexión que pudiera conducirnos a tener una propuesta concreta de cómo avanzar. Hemos tenido ya una reflexión sobre la importancia de la autonomía, la diferencia y la asimetría entre instituciones universitarias y no universitarias, la importancia del diálogo y de la reflexión compartida en el interior de las instituciones, y la importancia también –sostuvo al final el doctor Domínguez–, de este diálogo interinstitucional, pero también societario, donde deben ser los actores relevantes del mundo social los que contribuyan a una revisión y a una reflexión acerca del futuro de la educación superior. Sin embargo, sería bueno conocer también cuál podría ser una recomendación concreta que se le podría hacer a la ministra, al gobierno y a las otras instituciones. Seguimos nuevamente con el doctor Omar Lengerke.

Dr. Omar Lengerke: El reto más grande que tenemos –y puede sonar un poco fuerte– es dejar de hablar de "universidad" en general. Eso hace parte de la Ley 30, realizada por personas que en su momento no tuvieron la visión suficiente para anticipar los múltiples cambios que se llevarían a cabo en el futuro. Por ejemplo, recuerdo un seminario donde estuve una hora explicando qué son las instituciones técnicas, profesionales, tecnológicas y universitarias, con sus respectivas características, y cuando termino aparece un congresista y comenta: "gracias al rector de la universidad". Justamente con ese comentario creo que perdí el tiempo ¿por qué? porque ahí es que empieza la discriminación de la educación. Claramente se evidencia un gran vacío que, las personas que estamos en la educación, tenemos que trabajar ¿concretamente en qué? Bueno principalmente en el tema del reconocimiento, como ya se hizo en la ley de presupuesto de este gobierno, donde por primera vez se cambió la palabra "universidad". Esto no quiere decir que no estemos de acuerdo con ella, pero el problema al final es que es solo un componente más dentro de un campo tan extenso, como lo es el sector de la educación.

Justamente, este vacío manifestado explica el trabajo mancomunado que estamos realizando con el SUE, por supuesto, de generar un ejercicio en la necesidad de actualizar la Ley 30. Por ejemplo, ahora mismo existen 12 instituciones de las cerca de 64 públicas que no tienen base presupuestal, o sea, viven de la matrícula como si se tratasen de instituciones privadas, y así mismo muchas de nuestras instituciones a nivel técnico-profesional, tecnológico-profesional, tienen esas debilidades y deficiencias estructurales. Así mismo debemos tener en cuenta que existen cerca de 297 instituciones de educación superior del país, de las cuales, si no estoy mal, 87 son universidades, lo cual quiere decir que, al hablar de universidades, 210 instituciones se sienten totalmente discriminadas. Se trata entonces de un tema de contextualización, de tener prudencia, porque es algo que está generando a veces vacíos en el sistema.

En síntesis, debemos revisar ese componente estructural en el marco de la situación favorable en la que nos encontramos. No se puede negar que hay una buena iniciativa, una buena voluntad de un gobierno que por primera vez reconoció al estrato 1, 2 y 3 para darle una matrícula cero.

Sin embargo, todavía cuando se lanzan unas leyes, se tiende hablar de las "universidades", tratándose del sistema del que se debe hablar como tal. En todo caso, como ya mencioné, en lo personal considero que estamos en uno de los mejores momentos de visión en el sector de la educación. Posiblemente el tema de la pandemia nos sirvió para reflexionar, para percibir lo frágiles que somos como seres humanos, y para comprender que aquí cualquier ser humano, haya o no haya estudiado, debe llegar a tener las mismas oportunidades de vivir en un mundo mejor.

Dra. María José Lemaitre: Gracias doctor Lengerke, creo que es muy importante el comentario que usted ha realizado sobre el pasar de hablar de universidades por instituciones de educación superior. Debo reconocer que a mí me costó varios años, cuando empecé a trabajar en el sector público, aprender a controlar ese lenguaje, pero creo que se trata de algo clave para abrir el espacio al reconocimiento de instituciones que no se definan por lo que no son. Muchas veces incluso hablamos de instituciones no-universitarias, y creo que tenemos que darles un nombre en positivo que reconozca lo que realmente son. Doctor Hugo Valencia adelante.

Dr. Hugo Alberto Valencia: Muchas gracias. Para no quitar mucho espacio, porque básicamente el doctor Omar y el rector Jairo ya hablaron de ello, el problema es estructural. Ni siquiera se trata de la tipología de instituciones, si no de los públicos que también atienden esas instituciones, porque –repito– existen instituciones de región e inclusive hay instituciones de provincia, que atienden una población muy significativa en el país. En todo caso, si se tiene en cuenta que 161 instituciones de educación superior de las 298 aproximadamente manejan menos de cinco mil estudiantes, también podemos preguntarnos: ¿qué capacidades necesitan esas instituciones, teniendo en cuenta se encuentran en región, para poder subsistir y trabajar en esas condiciones de calidad

tan necesarias? y ¿a qué públicos están dirigidas como tal? Solamente agregaré eso a lo que dijo el rector Omar.

Dra. María José Lemaitre: Tiene toda la razón, se evidencian públicos muy distintos, así como instituciones diversas en una gran variedad de factores. Como decía antes, creo que lo importante es reflexionar más sobre la calidad del sistema en este momento que solamente en la calidad de las instituciones o de sus programas. Continuamos entonces con el doctor Jairo.

Dr. Jairo Torres: En particular quiero responder a la pregunta de la doctora María José a partir de este ejercicio reflexivo: con la pandemia aprendimos muchas cosas. En particular acuñé una expresión que repito continuamente: "si esta crisis que generó la pandemia no nos hace cambiar, significa entonces que no hubo crisis", para hacer referencia a nuestra condición de seres racionales y/o conscientes de nuestra propia realidad. Digo esto en orden de resaltar, cómo el tema de la ciencia ocupó el centro de la atención global, en un mundo donde es más importante la farándula o las transacciones de un futbolista al fútbol europeo, que un científico o el esfuerzo que hace una universidad o una sociedad para formar un científico. Dicha subvaloración que existe en nuestra subjetividad y en nuestro imaginario social, muestra precisamente el tipo de país que somos y el tipo de sociedad que hemos construido.

Al respecto yo propondría a la ciencia y la educación (y no la política) como el centro sobre el cual se mueva la vida de este país. Si la ciencia y la educación no son el centro, este país no tiene posibilidades de futuro. Por eso a veces duele cuando se cuestiona el por qué la universidad pública exige presupuesto, lo cual por supuesto refleja una desconexión con la historia. Justamente pide presupuesto porque la desfinanciaron de hace 30 años. Porque hace 30 años cuando hicieron la Ley 30, quienes la hicieron no tuvieron una mirada prospectiva del país. Pensaron que este país iba a quedar pequeño, que no iba a crecer. Aquí no ha existido una mirada de país en términos de integración, en términos de nación. Lo que han existido históricamente son unos privilegios. En este orden de ideas ¿ustedes creen que si no se accede a una buena

educación este país se va a cambiar? si lo que más profundiza la inequidad social es no tener acceso a una buena educación. Por eso, cuando la universidad pública, en particular exige presupuesto está exigiendo la reivindicación de un derecho que se le vulneró. A manera de síntesis, es falso decir que solamente la universidad pública pide recursos, porque eso se desconecta con lo que hacen las universidades públicas y todas las universidades que prestamos el servicio educativo, lo cual se traduce en esfuerzos inmensos en la región, sobre todo teniendo en cuenta cuál es la población que nosotros formamos.

Por ejemplo, ¿quiénes fueron los que colocaron su capacidad científica, humana, técnica y tecnológica para contribuir en las regiones a la pandemia? Las universidades. Ellas colocaron su capacidad de manera desinteresada. Por tanto, frente a la pregunta, mi respuesta sería colocar la ciencia y la educación en el centro, y para eso se debe evidenciar una voluntad decidida de avanzar hacia una masificación y democratización en el acceso a la educación, y no de cualquier tipo de educación, sino de una con los más altos estándares de calidad; que forme integralmente, para el ejercicio de la ciudadanía y para el desarrollo.

El día que este país entienda eso, estará hablando de transformación y estará hablando de progreso. Sin la ciencia no es posible el desarrollo y el progreso de una sociedad. Sin la educación no es posible el progreso y el desarrollo de una sociedad. A manera de síntesis, doctora María José, lo que le estamos pidiendo a quienes aspiran a asumir los destinos de este país el próximo año y al Congreso, que se ha de elegir el próximo mes de marzo, es que coloquen la educación en el centro para que este país pueda generar los procesos de transformación y desarrollo. Pero una educación con los más altos estándares de calidad, no la que se ofrece en gran parte del país, que es una que profundiza las inequidades.

Dra. María José Lemaitre: Doctor Domínguez sus comentarios por favor para cerrar.

Dr. Oscar Domínguez: Para no repetir sobre lo que ya los señores rectores han planteado, lo primero es que antes de pedir, necesitamos

entre nosotros ponernos de acuerdo en cómo logramos establecer una suerte de equilibrio, entre la norma que regula y la capacidad de autonomía que tenemos para reinventarnos. Partiendo de ese primer elemento, para poder hacer más cosas en el escenario de la autonomía, lo que tenemos que hacer es seguir dialogando. No se trata de pedirle al gobierno, sino de sentarnos al diálogo. Si tenemos un problema tenemos es que dialogarlo, pero no podemos seguir siendo comunidades aisladas con buenas reflexiones y buenos diagnósticos, cuando existen otros tomando decisiones con otras referencias. Por eso, necesitamos seguir profundizando en los observatorios y en las cifras que tenemos; necesitamos mejores datos –aquí lo han dicho los rectores–. Al respecto algunas preguntas e imaginarios del país que vamos a recibir en el 2022 son los siguientes: ¿qué presidente nos va a tocar? ¿Qué modelo económico viene? ¿Vamos a seguir siendo el país de los 6 000 dólares per cápita, comparado con los 70 mil u 80 mil de Europa, y así vamos a querer educación de primer mundo? ¿Entonces con esos 6 000 dólares, qué es lo que tenemos que hacer? ¿Poner la educación en el centro y hacer este país productivo?, en el escenario de esas preguntas, en el gobierno que viene ¿el narcotráfico que tanto impacta nuestra sociedad seguirá siendo ese motor subterráneo, dañino y destructor de nuestra sociedad, de nuestro ambiente, de nuestras conciencias sociales? Y así mismo ¿qué habrá de ser de la educación trasnacional figurativa o de la famosa habilitación para el trabajo? ¿Nos convertiremos en autómatas para ir a la fábrica, o en autómatas para salir a las urnas porque el jefe de la empresa dijo que había que votar por fulano, por zutano?

Ese es el escenario que vemos en el mediano plazo, al que justamente se responde con comunidades académicas activas, beligerantes, aportantes de información, de conocimiento. Eso es lo que yo respondería a su pregunta, doctora María José, lo cual es lo que nos inquieta en ASCUN.

Dra. María José Lemaitre: Muchísimas gracias por este conversatorio, que creo que ha sido extremadamente interesante. Para mí por lo menos ha sido una oportunidad de aprendizaje notable. Creo que, así como dice el doctor Domínguez, la necesidad de dialogar, de ponerse

de acuerdo, de conformar una mirada desde la educación superior, me parece que es esencial, pero creo que no se trata de una tarea solo de ASCUN, sino de una que involucra también a ASIESC. En este sentido, creo que tienen que ser capaces de conversar las universidades y los institutos tecnológicos y técnicos, porque lo importante es tener una población educada. Pero la educación valida y pertinente no es la misma para todos. Lo importante es que Colombia y cualquiera de nuestros países en América Latina, sea capaz de tener una población formada en diversos aspectos y así mismo capaz de responder con calidad a las necesidades de sus usuarios, de sus empleadores, de sus actividades, para que estos último desde su rol como ciudadanos, puedan demostrar que son también deliberantes y están aptos para tomar buenas decisiones.

Alguien señalaba que la universidad y la institución técnica no puede quedarse solamente en generar maneras de interactuar con un empleo o con un trabajo, ya que no son representantes del *homo faber*, sino esencialmente del *homo sapiens*. Por lo que creo que, en ese compromiso con el aprendizaje, con la cultura, con la interculturalidad y con la aceptación de la diversidad, es donde se va a jugar el futuro, por cual me parece extraordinariamente interesante la coincidencia de opiniones de ustedes en ese sentido. Muchísimas gracias a cada uno de ustedes y a la organización del Foro por esta oportunidad.



Figura 37. La Dra. María José Lemaitre, directora del Centro Interuniversitario de Desarrollo- CINDA, en su rol como moderadora del espacio.



Figura 38. El Dr. Hugo Alberto Valencia, rector nacional de la Fundación Universitaria María Cano, participando activamente de la conversación.



Figura 39. El Dr. Omar Lengerke, rector de las Unidades Tecnológicas de Santander UTS, durante su intervención.



Figura 40. El Dr. Jairo Torres, rector de la Universidad de Córdoba, dejando en claro algunos de los retos y perspectivas que tienen las universidades públicas en materia de Gobierno Institucional.

2.2. Talleres de Buenas Prácticas

Los cinco talleres que se presentarán a continuación, han sido proyectados como espacios académicos de encuentro con los líderes de las Buenas Prácticas de Gobierno Institucional reconocidos en la Convocatoria sobre "Gobierno Institucional en el marco de la Calidad de la Educación Superior, los retos y logros en tiempos de cambio" 2021, la cual tuvo como resultados la selección de 9 buenas prácticas implementadas "Durante la pandemia" y 5 buenas prácticas implementadas "Antes y durante la pandemia". El objetivo de los talleres es generar espacios de conocimiento e intercambio de ideas desde las buenas prácticas reconocidas, en la Convocatoria del Ministerio de Educación Nacional, en orden de ser valoradas como referentes en gobierno institucional para las Instituciones de Educación Superior, en sus opciones de cualificación y mejoramiento continuo en esta dimensión. Estos espacios se enmarcan en el eje estratégico de "Experiencias de transformación y gestión, estudios e investigaciones sobre gobierno institucional en las IES". Por cada taller se expondrán tres buenas prácticas, a excepción de uno, en el que van solo dos. Los participantes intentarán responder a la pregunta: ¿cómo es posible mejorar la gestión del gobierno institucional en las distintas dimensiones o niveles de la organización desde lo estratégico hasta lo operativo?


La educación es de todos
Mineducación
CESU
PRESENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
#LaEducaciónEsDeTodos

2.2.1.

Taller 1 – Buenas Practicas

Monitor/ MEN: El Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Educación Superior CESU y nuestra anfitriona, la Universidad Simón Bolívar, les damos la bienvenida a este taller de buenas prácticas de Gobierno Institucional en la Educación Superior, el cual se enmarca en el evento académico: Gobierno institucional en la educación superior. Perspectivas y retos en contextos de cambio. Mi nombre es Diane María Parra Caicedo y los estaré acompañando como moderadora del taller número 1. En la tarde de hoy se van a presentar tres de las catorce buenas prácticas que fueron seleccionadas en la convocatoria de "Gobierno Institucional en el marco de la Calidad de la Educación Superior, los retos y logros en tiempos de cambio" bajo el criterio, durante la pandemia, cuyos resultados fueron informados a los actores del Sistema de Educación Superior, en el marco del Tercer Foro Internacional de Aseguramiento de la Calidad desarrollado en el mes de agosto.

En lo que sigue vamos a tener dos momentos: el primero, correspondiente a la presentación de las buenas prácticas, y el segundo, un trabajo de interacción con quienes están participando de este taller, en torno a una pregunta orientada en cuatro dimensiones de gobierno institucional que más adelante compartiremos. Por ahora doy paso a la presentación de buenas prácticas, donde cada líder, en 15 minutos nos contará cómo se desarrollaron y cuáles fueron los resultados obtenidos. Al finalizar las tres presentaciones daremos paso a una sesión de preguntas.

En este sentido, damos inicio con la buena práctica: **estrategia integral de bienestar para la permanencia académica en tiempos de pandemia,**

a cargo del doctor Lucas Gutiérrez Martínez, jefe de Planeación de la Universidad del Magdalena.

Dr. Lucas Gutiérrez: Antes de empezar propiamente con la presentación, un saludo muy especial de parte de la Universidad Magdalena, y particularmente de nuestro rector, el doctor Pablo Vera. Estamos muy complacidos de contarles un poco lo que ha sido la experiencia de la Universidad del Magdalena, en cuanto a su estrategia integral de bienestar para la permanencia y graduación en tiempos de pandemia.

Básicamente toda la acción institucional de la Universidad se enmarca, por supuesto, en los valores institucionales y los paradigmas de un modelo de gestión basado en resultados, y otro de buen gobierno donde hay unos principios rectores –puntualmente un principio en particular que da preponderancia a la gente sobre todo lo demás–. Al respecto el Rector acuñó una frase que me parece muy diciente: "antes de la pandemia las universidades estaban confinadas a un salón de clases". En otras palabras, antes de que ocurriera ese evento, que cambió la perspectiva de absolutamente todas las cosas, las universidades seguían con un paradigma o un modelo casi que medieval (en términos de conocimiento y como instituciones). En este orden de ideas, esta pandemia sirvió para repensar el valor, la misionalidad y el quehacer de la Universidad. A las universidades les tocó hacer un poco más de lo que habitualmente venían haciendo o hacer las cosas de una manera diferente.

Habiendo dejado un poco claro el contexto, en lo que sigue, como ya se sugirió, vamos a narrar lo que ha sido la experiencia de la Universidad de Magdalena, en cuanto a nuestra estrategia de permanencia con los estudiantes. Lo primero que cabe mencionar es que, en base a nuestra política institucional de buen gobierno e integridad, se han establecido los siguientes principios rectores: 1. La gente es primero; 2. Gestión basada en resultados; 3. Co-creación con la comunidad y 4. Adaptación dinámica al cambio. Puntualmente el hecho de reconocer que la gente conlleva el matiz de que la calidad educativa existe o es valedera en la medida en que se les permita acceder a ella.

Por tanto, se trata de algo a lo que no se debe pretender sin pasar, por supuesto, por el reconocimiento propio de la gente y sus dificultades. Esto último se encuentra muy relacionado con el hecho de que la Universidad del Magdalena es una universidad pública en un contexto con unas determinadas particularidades y dificultades: Santa Marta es la cuarta con mayor pobreza extrema y pobreza monetaria, entre las 23 principales ciudades, y justamente sus problemas se vieron acentuados recientemente con la pandemia. Esta situación por supuesto generó una dificultad en el quehacer propio de la universidad: muchos de los estudiantes que trabajaban perdieron sus empleos y otros incluso empezaron a tener problemas en términos de alimentación, entre otras muchas dificultades verdaderamente angustiosas.

Al respecto, la Universidad tiene un propósito también en su calidad educativa sostenible, que el Rector ha llamado "Siembra", que se refiere a "siempre buscamos rutas para avanzar", y en particular se trata de una estrategia de mejoramiento continuo y auto evaluación en cualquiera de nuestras acciones, no solo en función de la calidad institucional, sino también en todo lo que respalda justamente el concepto de calidad educativa.

Para poner un poco en contexto nuestra realidad: 89 % de los estudiantes son estrato 1 y 2, tenemos serias dificultades en materia de pobreza y conectividad rural, y el 53.5 % de las personas en el Magdalena, están bajo la línea de pobreza monetaria. Así mismo la Encuesta de Calidad de Vida en 2019, reveló que el 36.9 % de los hogares poseen conexión a Internet en Magdalena, es decir que, de 100 hogares, 35 en promedio tienen conexión a Internet. Ahora, ante todo esto, nos dimos a la tarea en la pandemia de establecer una estrategia integral, de la cual quisiera mostrar primero los resultados y después, qué hicimos, para obtenerlos.

A nivel nacional, durante la pandemia la Universidad del Magdalena logró disminuir los niveles de deserción a 3.6 %, frente a la media nacional, que es del 4.2 %. Si bien se trata de un resultado positivo, por supuesto tiene que estar acompañado de una calidad educativa, porque la permanencia en el sistema educativo sin calidad, casi que es una promesa de

valor incumplida. Somos conscientes de que no se trata de que el estudiante se mantenga porque sí, sino que se mantenga y se le brinde una educación de calidad. En todo caso, teniendo en cuenta el principio de que la gente es primero, nos dimos a la tarea de garantizar que los estudiantes permanezcan en el sistema ¿cómo lo hicimos?

En primera instancia, se realizó un trabajo articulado entre la Vicerrectoría de Extensión, la Dirección de Bienestar Universitario, el Centro de Tecnologías Educativas y Pedagógicas CTEP y la Dirección Administrativa Financiera, para construir una estrategia integral y transdisciplinar, donde se toman elementos de bienestar universitario, de aprendizaje virtual y del modelo híbrido a través del Centro de Tecnologías Educativas y Pedagógicas. En este sentido, se logró llevar a la Universidad a los municipios a través de sedes digitales y se tomaron unas medidas administrativas y financieras que se refieren a unos descuentos y a la consolidación de un fondo solidario. Muchos de los funcionarios donamos días de salarios para ayudar a los estudiantes, pero más allá de eso –aunque se trate de algo significativo en cuanto a la cultura de compromiso institucional– hubo rebajas y medidas de auxilio financiero también para los estudiantes.

En todo caso, la estrategia de permanencia académica en sentido integral consistió principalmente en la conformación de un fondo solidario. Los funcionarios del nivel directivo, del nivel profesional, los docentes y demás donamos entre dos y tres días de nuestros salarios mensualmente a este fondo que sirvió para asistir en gastos de manutención a la población vulnerable en la universidad. Si bien la Universidad podía asistir a esas personas con transferencias del orden nacional, con el fondo solidario se refuerza una cultura de compromiso del personal de la universidad con los estudiantes y con el contexto. Junto a eso, como segunda parte de la estrategia, hubo una adecuación de sedes digitales: en 12 municipios (10 en Magdalena y 2 en el Cesar) se adecuaron sedes digitales, para que las personas que habitan en dichos lugares tuvieran acceso a la universidad digital, y en específico a todo el repositorio de cursos y demás.

En este sentido se creó algo que llamamos, Bloque 10; la Universidad tiene 9 bloques académicos físicos o 9 edificios, y el 10 vino a ser lo más próximo a un bloque virtual o un repositorio de objetos virtuales de aprendizaje que se creó para empezar a tener ese modelo híbrido de educación, que creo va a ser permanente de ahora en adelante. En particular creo que ya nos dimos cuenta de que las clases pueden quedar grabadas y en este sentido los estudiantes pueden venir al salón a hacer actividades de aprendizaje distintas y que necesariamente demandan su presencia en un salón. Como tercera y cuarta parte de la estrategia se fortaleció el fondo de becas y se hizo una ruta humanitaria de retorno a casa, para los estudiantes de municipios dispersos a los que la pandemia sorprendió a mitad del semestre académico.

Con respecto a esto último, no solo la estrategia integral de permanencia contemplaba temas de extensión solidaria, sino también en lo relacionado a medidas administrativas y financieras fuertes; la Universidad restringió sus recursos propios de inversión, para garantizar parte de la gratuidad, llegando al punto de no necesitar forma de apoyos como la matricula 0 del gobierno nacional. Por otra parte, en medio de lo que es el modelo híbrido, hubo unas inversiones en materia tecnológica a través de los sistemas que permiten que se dicte una clase y que los estudiantes que están de manera presencial o virtual sean partícipes de la misma.

Por supuesto, ahora mismo estamos en un proceso de aprendizaje, en lo personal comprendo esto como un cúmulo de acciones de cierta manera organizadas o articuladas, pues se trata de una estrategia integral que comprende medidas administrativas, financieras, académicas y de bienestar, con la cual, como ya mencioné, logramos disminuir la deserción en la Universidad, mientras en el resto del país aumentó considerablemente.

Monitor/ MEN: Muchísimas gracias a Lucas por compartirnos la buena práctica de UniMagdalena. Ahora le damos paso a la buena práctica de la Universidad Autónoma de Bucaramanga: **UNAB *Innova*: Arquitectura organizacional para consolidar la interdisciplinariedad y calidad**

en ambientes híbridos de aprendizaje, a cargo de la doctora Adriana Martínez Arias, directora de Docencia de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Dra. Adriana Martínez: Cabe empezar señalando que, cuando llegó la crisis sanitaria en marzo del 2020, la UNAB tenía ya un ecosistema de innovación y unas capacidades instaladas muy importantes; fundamentalmente UNAB Virtual, que se trata de una dependencia que llevará aproximadamente 20 años funcionando. En este momento tenemos 12 programas, ciento por ciento virtuales, y aproximadamente 2900 estudiantes virtuales. Así mismo contamos con UNAB *Creative*, Ruta Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) –que es una dependencia que ha venido haciendo durante varios años capacitaciones tecnológicas a los profesores– y unos seminarios disciplinares institucionales que justo en el año 2019 se habían trabajado en torno al tema: innovación educativa y pedagógica.

En este sentido, lo que hicimos fue básicamente articular varias dependencias (Dirección de Gestión Humana y la dirección de docencia, entre otras) para darle más coherencia y más sinergia a ese ecosistema de innovación ya existente en la Universidad, con el pretexto de la conceptualización de los ambientes híbridos de aprendizaje, impulsado en gran parte por la pandemia. En torno al tema de los ambientes de aprendizaje que se trabajaron, un primer gran cambio fue el adaptar las instalaciones de la Universidad, con el tema de aforo, de protocolos de bioseguridad y realizar una inversión importante en adecuación de los salones con la parte de multimedia para poder hacer la transmisión de las clases y tener estudiantes dentro del aula y fuera del campus.

Obviamente, también hicimos uso del edificio virtual para la docencia remota, en donde se tuvieron espejos de todas las clases en la plataforma de *Microsoft Teams*, apoyado por una estrategia que la UNAB venía usando desde hace 10 años para el apoyo a la presencialidad que se llama TEMA –Tecnología de la Enseñanza para el Mejoramiento del Aprendizaje–, que se basa en el LMS *Moodle*. Al respecto, la gran novedad fue habilitar en los cursos virtuales –o los que han tomado tradicionalmente

los 2 900 estudiantes virtuales, que son asincrónicos, en el LMS *Canvas*–, el componente socio-instrumental y electivas socio-humanísticas, para los estudiantes presenciales, lo cual permitió que en una primera instancia hubieran 1600 estudiantes presenciales matriculando cursos virtuales, número que se ha ido sosteniendo e incluso incrementando desde el segundo semestre del 2020 hasta la fecha. De manera que esos ambientes de aprendizaje nos permitieron consolidar el ecosistema de innovación, darles vida a los valores de incertidumbre, creatividad, innovación, interdependencia, solidaridad y obviamente seguir trabajando por la formación integral de los estudiantes en la UNAB.

En cuanto a las fases del proyecto UNAB *Innova*, una primera parte se dio de marzo a junio del 2020, llamada "Reacción frente al Covid-19". Posteriormente cuando claramente la pandemia llegó para quedarse, empezamos a hablar de la formalización y del lanzamiento del proyecto. En el segundo semestre del 2020, ya con la inversión que se empezó a hacer en tele-clases y con otras acciones de capacitación a los profesores se consolidó UNAD *Innova*. Ahora, lo que hemos visto en el primer semestre del año 2021, es una articulación al plan de desarrollo en convergencia con más proyectos estratégicos del mismo. En el período intersemestral del 2021, lo que hicimos fue mirar indicadores y replantear ese proyecto estratégico, en el marco de lo que llamamos: convergencia con calidad. Se puede decir que en este poco tiempo que abarca de marzo de 2020 a noviembre del 2021, se han podido identificar cinco fases del proceso.

Ahora bien, ¿cómo lo hemos hecho? Justamente a través de los siguientes componentes: primero, un relacionamiento con las facultades y programas. La UNAB tiene seis facultades, seis campos de formación y un portafolio de 108 programas (tecnológicos, profesionales, especializaciones, maestrías y doctorados), que se manejan a partir de la virtualidad, la presencialidad y los programas duales; segundo, el desarrollo de una guía para el diseño pedagógico de clases, de manera que la disrupción tecnológica pueda ir acompañada por una disrupción pedagógica; tercero, la incorporación de herramientas tecnológicas. Además de las

plataformas de videoconferencia, también se adquirieron licencias de aplicaciones como *Genial.ly* que se van a expandir para el año entrante; y cuarto, el trabajo realizado en base al tema de transformación de cursos, pensando, obviamente, en cómo hacerlos mucho más pertinentes a las nuevas herramientas tecnológicas. Por otra parte, en el marco de todos los componentes mencionados se hizo mucho seguimiento y comunicación constante a todos los grupos de interés o *stakeholders* del proyecto.

En lo que tiene que ver con el relacionamiento con las facultades, una de las figuras que también se empezó a implementar en el segundo semestre del año pasado, fue la del docente mentor: un profesor por cada campo de conocimiento que tiene la responsabilidad de facilitar el trabajo de sus compañeros, de apoyar la visibilidad de las innovaciones pedagógicas y de establecer una comunicación fluida con el Comité creativo y estratégico de UNAB *Innova*, porque respetamos las particularidades de cada campo de formación y claramente sabemos que hay estrategias que pueden servir muy bien para salud, pero no necesariamente para ingeniería o para la facultad de negocios. En este sentido los docentes mentores han sido un apoyo muy valioso, así como los estudiantes practicantes que también están al servicio de los docentes mentores.

Por su parte, en lo relacionado al diseño pedagógico de clases, venimos invitando a los profesores a que manejen lo que se conoce como la teoría de creatividad y desarrollo de pensamiento creativo, como el modelo de incubación de Torrance o modelo TIM. Precisamente hemos venido trabajando en el acompañamiento para que las clases tengan al menos tres momentos: inicio (para identificar aprendizajes y experiencias previas relacionadas con el aprendizaje que se espera lograr), desarrollo (interacción entre el profesor y los alumnos, encaminada a desarrollar y poner en práctica las habilidades cognitivas) y cierre (momento para asegurar y afianzar los aprendizajes), los cuales en el modelo TIM se denominan: el despertar expectativas, profundizar expectativas y extender el conocimiento.

En torno al tema de los profesores mentores, ellos diseñan un plan de trabajo al cual se le hace seguimiento con reuniones quincenales. Se tra-

baja en este sentido todo el tema de competencias digitales, siguiendo una herramienta que nos habilitó *Universia*, que mide las competencias digitales para profesores, las innovaciones pedagógicas, el uso significativo de pedagogías activas y la creación de recursos –en eso está muy presente el estudiante practicante de artes audiovisuales, debido a que están produciendo videos, tutoriales y objetos didácticos–. La idea es ir consolidando una comunidad de práctica fruto de la proyección de UNAB *Innova* y de los mentores.

Por otra parte, cabe mencionar que hemos tenido muchos momentos de acompañamiento y de capacitación en el 2021. Fundamentalmente me gustaría establecer una diferencia entre las dos palabras, porque si bien en primera instancia se hizo un gran esfuerzo de capacitación, sobre todo en la parte tecnológica, creo que lo que se ha hecho en cuanto a acompañamiento ha sido igual o incluso más valioso; el estar ahí para el profesor, escucharlos a través de conversatorios y el reconocer las dificultades que puedan surgir y las buenas prácticas que han llevado a cabo.

En el 2021, como ya comenté, hicimos una medición de competencias digitales utilizando la herramienta de autodiagnóstico proporcionada por *Universia* que nos permitió medir específicamente las siguientes competencias: tecnológica, pedagógica, comunicativa, de gestión y de investigación. Con base en lo anterior obtuvimos 459 diagnósticos en promedio y logramos identificar, que los profesores tuvieron un 55,7 de puntaje promedio, el cual dentro de esta herramienta corresponde al momento integrador B2, en el marco común europeo y se traduce en el hecho de que el 70 % de profesores puedan ser calificados como expertos. Por otra parte, un 25 % que corresponde 113 profesores están en el momento innovador C y C2.

Esta es una línea base muy importante porque nos permite, por un lado, mirar que los esfuerzos de la Universidad durante la pandemia e incluso antes, están dando buenos resultados, si se tiene en cuenta que hay un grueso de profesores en nivel experto y un número importante del nivel innovador. Con base en ese diagnóstico, en el periodo

inter-semestral de este año junio-julio, al plan de capacitación se le dio el nombre de "competencias digitales para profesores del siglo XXI". Por cada competencia (tecnológica, pedagógica, comunicativa, investigativa y de gestión) tuvimos acciones de formación en cada uno de los siguientes 3 niveles: momento innovador, momento integrador y momento explorador. De manera que hicimos un total de 44 acciones para 201 horas de formación.

Además de eso que estoy mencionando sobre la comunidad de profesores, en el ámbito de la transformación digital, una de las primeras cosas que hicimos fue crear un edificio de aulas virtuales para poder tener un acceso directo a las clases por videoconferencia, utilizando la herramienta *Google Meet* y también *Microsoft Teams*; en este caso el estudiante entra a su aula virtual como si entrara al nombre del edificio y del salón de clases normal programado en su horario. De igual forma hicimos un micro sitio que se llama https://www.unab.edu.co/innova, en donde se tiene acceso a las aulas virtuales, pero también a la plataforma de temas –que es la que utiliza el LMS *Moodle*–, al soporte integral para profesores y estudiantes, y a las opciones de visibilización de buenas prácticas e innovaciones del personal académico.

Por otra parte, se ha venido implementando un sondeo de experiencias para medir de manera más directa y frecuente la experiencia de los estudiantes en esos ambientes híbridos de aprendizaje; se implementó en septiembre del año pasado con un análisis en tiempo real de las respuestas a través de la herramienta *Power BI de Microsoft*. Aunque quisiéramos que hubiera un poco más de participación, porque se trata de un tema voluntario, el 84 % de los que han respondido consideran que se han cumplido las expectativas y los estudiantes describen la experiencia como pertinente, excelente, creativa, interesante, buena, entre otros atributos.

Dentro de los logros del proyecto se encuentra la estrategia de docentes mentores y practicantes, los conversatorios con profesores y la comunidad de práctica, el tema innovaciones pedagógicas, el soporte integral, la capacitación y acompañamiento, la digitalización de procesos y

servicios, la visibilidad nacional e internacional y el hecho de haber sido considerados como buenas prácticas de innovación educativa en el Colab y también ahora con el Ministerio.

En torno a los Indicadores de monitoreo, se ha podido observar que el promedio de evaluación docente realizada por los estudiantes de manera sistemática y estructurada arroja un comportamiento estable en los periodos previos a la pandemia y durante la misma. De esta manera, se puede concluir que el desempeño de los profesores es muy bien calificado por los alumnos. En cuanto a promedio académico, también hemos podido apreciar que los estudiantes han mantenido los promedios, antes y durante la pandemia, o, en otras palabras, han mantenido su desempeño académico.

Para finalizar, los factores clave de éxito, han sido la apuesta institucional por la innovación, el trabajo interdisciplinar de varias dependencias, una correcta referenciación (el traer expertos en estos temas a la universidad), el compromiso de profesores y el mejoramiento continuo; lo que queremos es que esto sea un tema que ayude a la sostenibilidad de la universidad por medio de un uso transformador de la tecnología. No se trata de un uso habilitador, o de uno que responda a una emergencia o permita una continuidad académica, sino de un uso transformador de la tecnología. En ese mejoramiento continuo ya tenemos la redefinición del proyecto hasta junio 30 del 2022, en los siguientes componentes: horizonte académico, creatividad como motor de la innovación, escenarios transformados, excelencia y compromiso docente y todo el tema de I+C (innovación y comunicación). Muchas gracias.

Monitor/ MEN: Muchas gracias a la Universidad Autónoma de Bucaramanga por compartirnos esta buena práctica. Finalizamos las presentaciones con la buena práctica: **marco estratégico para la adaptación y transformación de las actividades académicas de docencia ante la contingencia de la Covid-19**, a cargo del doctor Wilson Leandro Pardo Osorio, profesional de Asuntos Curriculares de la Pontificia Universidad Javeriana.

Dr. Wilson Pardo: Primero que todo me gustaría extenderles un cordial saludo de parte de nuestra institución y en especial de nuestro vicerrector académico, el doctor Luis David Prieto, que ha trabajado en el liderazgo de toda esta buena práctica que les vamos a compartir en este momento. Si bien hemos desarrollado un conjunto de videos que dan cuenta de forma sintética de estas buenas prácticas, la idea es brindar algunos elementos adicionales en esta presentación.

La Javeriana ha venido trabajando sobre esta buena práctica desde el inicio prácticamente de la pandemia, es decir desde el primer trimestre del año pasado. Lo que hemos desarrollado lo ubicamos dentro de la dimensión de cualificación y realización de las opciones estratégicas de gobierno institucional. Al respecto tuvimos tres criterios orientadores para este marco estratégico, que esencialmente nos han permitido mantener el horizonte de lo que debemos desarrollar para beneficio de nuestra comunidad educativa: lo primero ha sido garantizar esa flexibilidad en la continuidad de los proyectos de formación, para que nuestra comunidad educativa pueda continuar adelante con el desarrollo de la misión institucional.

En otras palabras, garantizar esa continuidad ha sido el elemento central para generar este marco estratégico. Así mismo hemos buscado fortalecer acciones y mecanismos de acompañamiento integral a todos los estamentos: hemos mantenido ese tipo de comunicación o trabajo colaborativo con estudiantes, profesores, administrativos, egresados e igualmente con el sector externo. Como tercer criterio, se construyó un marco institucional para poder transformar los procesos de aprendizaje, enseñanza y evaluación. Este es uno de los elementos más valiosos, principalmente porque gracias a la labor que hemos venido desarrollando en equipo, se han generado unos aprendizajes y reflexiones que nos han permitido madurar nuevas estrategias. Estos son los tres pilares o criterios orientadores que han facilitado todo el desarrollo del marco estratégico.

Ahora bien, para agosto de 2020 realizamos un esquema o un boceto sobre la visión que teníamos de cómo articular los esfuerzos conjuntos

al interior de nuestra institución, para poder atender la situación que se presentaba (pandemia), el cual, si bien empezó a construirse desde el mismo comienzo de la pandemia, se empezó a sistematizar desde el mes de agosto, en donde ya se contaba con información de cómo se iban a generar las dinámicas para atender la situación. El esquema se desarrolló de la siguiente manera: en la fase inicial trabajamos principalmente para garantizar la continuidad del proceso formativo, brindando acompañamiento a los profesores y estudiantes, y haciendo la articulación interna a nivel de todos los líderes de las diferentes unidades, porque como es bien sabido tuvimos que brindar continuidad en las asignaturas con base en su especificidad (teóricas, prácticas, teórico-prácticas) y así mismo anticipar necesidades tecnológicas. Llegar a las personas, apoyarles en algunos casos con una tecnología, medios para poderse comunicar, equipos de cómputo, planes de datos, etc., esto también hizo parte de ese momento inicial y efectivamente fue de las primeras reacciones que se tuvieron que desarrollar en la Institución.

Además de esto creamos un par de portales web –uno orientado para estudiantes y otro para profesores–, una serie de seminarios sincrónicos para fortalecer las competencias de nuestros profesores en estos temas de tecnología. Particularmente nosotros abordamos el trabajo para poder fortalecer las competencias digitales de los profesores con las plataformas institucionales, desde luego con una serie de herramientas con las que ha contado la Institución permanentemente, no solamente LMS, sino también las plataformas de comunicaciones, principalmente *Microsoft Teams* como herramienta clave para la comunicación sincrónica. Para agosto del año pasado, habíamos desplegado algunos apoyos específicamente en equipos de cómputo, en tarjetas de comunicación para los estudiantes principalmente porque, aunque se puede pensar que los estudiantes en Bogotá tienen todo resuelto, la verdad es que mucha gente tenía dificultades para poder mantener la continuidad en estas labores.

Ahora bien, en la fase de profundización seguimos atendiendo temas pedagógicos y de consejería. En particular valoramos mucho la colabo-

ración entre profesores: hubo un gran trabajo por parte de las comunidades de práctica y las comunidades de aprendizaje al interior de las facultades y desde luego en el acompañamiento a los estudiantes. Posteriormente en una fase de aprendizaje, que hoy, llamamos de transformación, comenzamos a replantearnos todas las cosas que podían cambiar a la luz de los nuevos aprendizajes que estábamos apropiando. Esto siempre estuvo caracterizado por una sistematización y seguimiento. Siempre tuvimos forma de contactarnos con los estudiantes –emplear algunas encuestas y saber cómo percibían este desarrollo– y desde luego también con nuestros profesores. De igual forma, siempre tratamos de enfocarnos a la luz una estrategia clara, trabajando en redes colaborativas, desarrollando una planificación y una métrica coherente.

En buena medida, esta figura que he comentado sintetiza varios de los elementos que ya teníamos visibles a mediados del año pasado, aunque ciertamente se ha transformado un poco con el tiempo, estructurándola un poco más. De acuerdo con el nuevo modelo, buscamos apropiar los recursos tecnológicos institucionales, fortalecer y ampliar la infraestructura tecnológica, incrementar el apoyo a estudiantes y profesores e identificar los modos de enseñanza. Sobre estas últimas, es bien sabido por la normatividad vigente que hay unas modalidades que tienen que ver con el acceso al proceso educativo en Colombia. Adicional a ello, a nivel metodológico, en la Javeriana definimos cinco modos de enseñanza: 1. Presencial, en la que todo el desarrollo se hace durante el encuentro en el aula de clases; 2. Remoto, generalmente marcado por un trabajo de forma virtual, usualmente sincrónico; 3. Combinado, tiene mucho más que ver con que los estudiantes puedan estar o en el aula de clase o encontrarse de forma remota, es decir el grupo puede albergar al mismo tiempo unos estudiantes que se encuentren en la institución y otros en su hogar o residencia; 4. Presencial con alternancia, la cual consiste en que hay una serie de encuentros que son presenciales a los que se pueda asistir, pero también eventualmente se tienen unos encuentros mediados por tecnologías digitales; y 5. Combinado con alternancia, que es semejante al Combinado, pero un poco más flexible. Justamente, en la etapa de inicio identificamos esos modos y en la etapa de profundización ya

comenzamos a transformar prácticas pedagógicas y opciones didácticas para incorporar estos modos de enseñanza, buscando ser más flexibles en el marco de la situación de salud global.

Finalmente, la última etapa que en el nuevo modelo recibe el nombre de fase de transformación, nos ha llevado a reflexionar, formular un horizonte renovado y, sobre todo, a plantearnos algo muy interesante que llamamos hoy en día ecosistema de aprendizaje, que en cierta forma este es el resultado de esta buena práctica, que nos ha ayudado pensar la forma en la que hacemos las cosas; al respecto hoy en día estamos principalmente fortaleciendo y consolidando la función sustantiva de docencia –porque los profesores obviamente han crecido enormemente en todas sus competencias pedagógicas digitales y han replanteado la manera en la que hacen su práctica–, buscando una visión sistémica de la oferta académica –articulando la educación conducente a título con la educación no conducente, y procurando que todo lo que la universidad propone como experiencias educativas se pueda integrar con facilidad para el desarrollo de estudiantes–, fortaleciendo la formación integral, no únicamente disciplinar, sino también de manera que se integre todo lo que la Universidad tiene de riqueza en su cuerpo educativo, generando proyectos y líneas de acción en niveles macro, meso y micro curricular y apostándole a la innovación pedagógica, curricular y al acompañamiento de los estudiantes.

Finalmente concluyo indicando que esto lo hemos podido socializar en diferentes ambientes, por ejemplo, con la AUSJAL, el CINDA Centro Integral Universitario de Desarrollo –donde compartimos también la buena práctica y la pusimos a disposición de todo el público del portal *web*–, el Plan Padrino y también en esta ocasión con el CESU. Eso es lo que les queríamos compartir. Muchísimas gracias.

Monitor/ MEN: Muchísimas gracias a la Pontificia Universidad Javeriana por compartirnos también su buena práctica. Ahora pasamos al espacio de preguntas:

Espacio de preguntas

Participante 1: (Dirigida a la Universidad de Magdalena): ¿Entre los estudiantes que finalmente generaron deserción, pudieron documentar la causa o causas que llevaron a esta decisión?

Dr. Lucas Gutiérrez: Bueno, para ser muy sincero, desde la oficina de planeación, no hemos hecho un análisis de qué motivó la deserción, y tomo el comentario como una oportunidad de mejora porque me parece muy interesante saber, ante tantas medidas de protocolo, que motivó finalmente a que ocurriera.

Participante 2: (Dirigida a todos los ponentes): Habiendo mirado la experiencia de la presencialidad y de la virtualidad ¿qué han pensado las instituciones participantes del regreso a la normalidad? ¿Todo va a volver a ser como antes de la pandemia? ¿Mixto?, o ¿vamos a seguir con la modalidad virtual?

Dra. Adriana Martínez: En lo personal considero que la respuesta dependerá de la institución. En la UNAB, todos los programas son virtuales y en ese sentido las opciones que estamos considerando para los programas tradicionalmente presenciales es sí van a continuar en esta modalidad, pero con una alta inserción tecnológica. En todo caso tratamos de acogernos a los términos que nos da el Ministerio de Educación, tanto en el Decreto 1330, como también en lo que ha venido diciendo de forma posterior al Decreto y, de hecho, estamos esperando que salga una nota orientadora sobre las modalidades que precisamente en este momento se encuentra todavía en estudio por parte del CESU. Sin embargo, podemos intuir varias cosas. La primera es que los programas que se van a mantener presenciales van a tener una alta incorporación de tecnología ¿qué tecnología? Obviamente la tele-clase, la opción de que

en un aula de clase el profesor pueda estar con un grupo de alumnos en el campus y con otros que, por alguna razón no puedan ir al campus, asistan desde sus hogares.

La segunda es un incremento del uso del LMS, y en el caso de la UNAB de *Moodle*, a modo de apoyo a la presencialidad para el estudio independiente, para los foros, para subir las tareas, para las evaluaciones, etc. No obstante, al menos en el caso de la UNAB, vemos algunas posibles combinaciones, que habilita la 1330, como por ejemplo la dual virtual. De hecho, ya la UNAB, tiene un registro calificado en modalidad combinada que es la tecnología en gestión gastronómica; fue otorgado en febrero-marzo de este año 2021 y ya inició clases en el segundo semestre con 15 estudiantes, de manera que la fase teórica se da a través de la virtualidad de aula y la fase empresa o fase organización se lleva a cabo en un restaurante o empresa gastronómica. Esa es una mezcla o hibridación que nos permite también construir en torno a las capacidades que tenemos en formación virtual y dual.

Otra combinación que también estamos estudiando para algunos programas es la presencial-virtual. En este sentido, algunos programas se están repensando para que unas partes de sus cursos sean presenciales, con alta incorporación de tecnología y otras sean totalmente virtuales, utilizando el modelo que tiene la UNAB de educación virtual, que es asincrónico. Eso es lo que hasta el momento se ha venido discutiendo. Todo es muy nuevo. Todo es incierto. Pero estamos tratando de 1. Respetar la normativa; 2. Construir sobre las capacidades que tenga la institución y 3. Trabajar garantizando la calidad y mejorando la cobertura. Así que creo que, como todas las universidades, estamos atentas a como se vaya desarrollando todo el tema en el país.

Dr. Wilson Pardo: Totalmente de acuerdo con Adriana. Se evidencian más intereses de nuestras instituciones en avanzar en el desarrollo de una fuerza cada vez más flexible. Adriana mencionaba que se están dando combinaciones entre modalidades y eso es justamente a lo que nos orienta la normatividad. En mi opinión la mayoría de las instituciones está interesada para avanzar por ese camino, porque es lo que en este

momento está habilitado y lo que se abre para todos nosotros. Particularmente considero que estudiantes, profesores y comunidades educativas van a comenzar a pedir cada día más la flexibilización de sus procesos formativos y por tanto veremos más programas que tengan esta combinación de modalidades. Seguramente para esto también ayudará mucho para tener más claridad la nota orientadora sobre sobre modalidades donde se describen las cuatro existentes y también se aborda el tema de la combinación entre ellas. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que existe una oportunidad importante en el registro calificado único. Precisamente el espíritu de la orientación planteada por la norma, es que las instituciones puedan tener una propuesta formativa muy bien estructurada y diseñada, así como el permiso para enmarcarla en diferentes modalidades y lugares de desarrollo.

Pensando principalmente en modalidades, uno podría pensar en tener una propuesta curricular muy sólida que se pueda llevar al escenario presencial, virtual o combinados, de tal manera que se les facilite sobre todo a los estudiantes el proceso formativo. Como la pandemia nos ha mostrado tantas posibilidades que existen frente al desarrollo de estos ejercicios, seguramente pasará lo siguiente: los programas van a comenzar a tener modificaciones para ser cada vez más flexibles; la oferta en modalidad virtual seguirá creciendo; se evidenciara un mayor número de programas que combinan las modalidades disponibles; y se empezaran a consolidar registros calificados únicos; ya en el país vemos que varios ejemplos al revisar el SNIES, de que hay varias instituciones que han adelantado sus procesos exitosamente.

Indiscutiblemente lo mencionado ya se venía dando con cierta velocidad, pero la pandemia ayudó a acelerar el proceso. Ante la pregunta de si nuestras instituciones han considerado la situación, podemos responder, que si lo han hecho. La Javeriana por ejemplo lo ha considerado tanto para programas nuevos como para programas que se encuentran vigentes en la actualidad, los cuales posiblemente en un futuro cercano es posible que comiencen a transformarse en un esquema más flexible. De hecho, cada día se van a comenzar a implementar más las opciones

de flexibilidad que hoy vemos en muchos posgrados, donde las personas van cada quince o veinte días o una vez al mes y el resto del proceso se realiza a través de algún tipo de mediación.

Dr. Lucas Gutiérrez: Para redondear un poco lo que lo que previamente dijeron Adriana y Wilson, creo que cada una de las universidades tiene que repensarse. Por ejemplo, en la Universidad del Magdalena, estamos ahora mismo en un proceso de resignificación del proyecto educativo institucional. Creo que esta situación de la de la pandemia necesariamente fuerza a que tenga que repensar el proyecto educativo de las universidades y la forma de enseñanza. Insisto, creo que ya quedó más que validado que una clase tradicional puede grabarse y un estudiante puede verla en un repositorio virtual abierto. Por tanto, si se viene a un salón de clases, debe ser a otro tipo de actividades distintas a las que se venían implementando. Si bien existen universidades incluso que llevan mucha más ventaja en el tema de lo virtual, todas las universidades tienen que apropiarse de ese modelo. En todo caso desde el proceso mismo del modelo educativo, este y las estructuras curriculares tienen que ajustarse: se debe pensar en carreras más cortas y en procesos de aprendizaje mucho más expeditos. Por supuesto todo depende de las capacidades institucionales, pero sí creo que se deben hacer cambios en ese sentido del modelo de enseñanza.

Participante 3: (Dirigida a la Universidad Javeriana y a la Universidad Autónoma de Bucaramanga): ¿cómo se debe conciliar el proceso de enseñanza aprendizaje en el desarrollo de las clases con las dos modalidades (virtual y presencial) de manera sincrónica, entendiendo que los enfoques pedagógicos son diferentes?

Dra. Adriana Martínez: Bueno considero que se puede ayudar a conciliar con el tema del registro calificado único. Por ejemplo, la UNAB ya tiene tres programas que ofrecen tanto en modalidad presencial como en realidad virtual: Administración de Empresas, Contaduría Pública y una tecnología nueva que se llama, Dirección Comercial. Todas pensadas para quienes pueden asistir al campus y para quienes no pueden hacerlo. En ese sentido, el reto es para los profesores, ya que tienen que

ser capaces de hacerlo muy bien, de manera presencial y virtual. Por eso no se puede descuidar la capacitación, acompañamiento y formación permanente de profesores, y justamente en eso estamos en la UNAB.

Ahora, en cuanto a la combinación o el hecho de que un mismo programa ofrezca algunos cursos virtuales y otros presenciales, en la UNAB, en el segundo semestre del año pasado, por supuesto teníamos mucho miedo de que no se supieran usar las plataformas o manejar el tiempo independiente, pero la realidad indica que el estudiante fácilmente asumió lo asincrónico y de hecho a pesar de que la matrícula de los cursos virtuales para estudiantes presenciales fue bastante grande, se ha mantenido, por lo cual parece que para ellos no es problema navegar entre lo sincrónico y lo asincrónico. En todo caso, todavía se debe revisar el tema más detenidamente porque lo virtual o lo asincrónico requiere de más independencia, autonomía, autogestión del aprendizaje.

Dr. Wilson Pardo: Atendiendo a la pregunta, si estamos hablando de conciliar el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación resulta fundamental, en este escenario que comprende la educación mediada por tecnologías digitales, tener presente dos líneas de acción: por un lado, en el momento antes, se debe hacer una muy buena planeación, y por el otro, durante el proceso, se debe hacer un muy buen acompañamiento; esas dos son claves que con el tiempo se van encontrando en los temas de integración de la tecnología digital en la educación. Si la pregunta es cómo se concibe el proceso de enseñanza-aprendizaje en las clases, con ambas modalidades, lo que podría comentar es que uno necesita planear muy bien lo que va a suceder en los momentos de presencialidad, así como en los mediados por una plataforma digital. Por tanto, si se hace una muy buena planeación de lo que puede suceder o de lo que debe estar haciendo el estudiante y el docente semana a semana o en cada momento del proceso formativo de un periodo académico, se va a facilitar mucho la conciliación presencialidad-virtualidad.

A modo de ejemplo, si bien en la Facultad de Ciencias se evidencia que muchas personas de los posgrados requieren asistir a la Universidad para trabajar en los laboratorios, desde luego no se puede obviar tam-

bién que existe un componente teórico de fundamentación que también pueden apropiar fuera del laboratorio. Por ello, desde hace unos dos años, tal vez antes de la pandemia, ya veníamos trabajando en el proceso de virtualizar componentes teóricos de las asignaturas y en hacer unos muy buenos planes de asignaturas en los que sabíamos qué se debía trabajar de forma externa al campus, previo al ingreso a los laboratorios. Así que a pesar de que el trabajo era sincrónico, a la gente se le daba una estructura de lo que debían desarrollar durante todo el periodo académico, lo cual se apoya con iniciativas como por ejemplo Aula Invertida, en la que debe haber una preparación antes del encuentro para aprovecharlo al máximo. Y todo esto va muy de la mano con la forma en la que se prepara la articulación entre lo presencial y lo virtual.

Ahora bien, aunque en la Javeriana se trabaja mucho lo asincrónico, para nosotros también es muy importante el diálogo y el encuentro sincrónico por su particular proyecto educativo. Si bien la normatividad recalca que se pueden tener diferentes enfoques pedagógicos, lo importante para el programa académico es como se logran articulan lo presencial y virtual, de acuerdo con el proyecto educativo institucional, que al final de cuentas se traduce en un marco de acción.

Pregunta 3: (Dirigida a todos los participantes): Existe una variable de alta complejidad que no se ha considerado con el detalle que se requiere y se ha realizado en todas las instituciones educativas para superar la situación de pandemia: el aprendizaje, ¿consideran que estas buenas prácticas en el manejo de la presencialidad remota responden a un aprendizaje de calidad?

Dr. Lucas Gutiérrez: En lo personal, teniendo en cuenta que las pruebas saber pro en el 2020 no evaluaron competencias específicas, sino solo competencias genéricas, y que así mismo en las Saber 11 se redujo un poco el número de preguntas y por supuesto el tiempo de aplicación, en mi opinión la calidad se ha relajado un poco en términos de exigencia, quizá porque la misma situación (pandemia) lo demandó así en su momento. De igual forma, en muchos casos, como pasó en UniMagdalena, cambiamos el sistema de calificación el sistema de calificación numérico

o estándar por el de aprobado o reprobado, lo cual, por supuesto cambia mucho la dinámica del aprendizaje, en el sentido de que no es lo mismo el esfuerzo de una estudiante por sacar un 4.5, que por lograr una aprobación general. En este sentido considero que la calidad educativa no era lo prioritario el año anterior, más ahora (en 2021) si nos toca organizar la exigencia o retomar el tema de la calidad educativa con este nuevo modelo de aprendizaje. En todo caso lo que percibo es que inicialmente la educación remota relajó un poco la calidad a nivel global, porque precisamente no se trataba de algo prioritario. Sin embargo, en el presente si debemos como construir bajo este nuevo modelo educativo unos estándares de calidad robustos.

Dra. Adriana Martínez: Sí, estoy de acuerdo con el compañero de la Universidad del Magdalena. En la UNAB nos gusta decir que la calidad no se discute en ninguna de las modalidades que se ofrecen, porque tenemos oferta presencial, virtual y oferta dual, pero si nos vamos más a fondo claramente todavía hay mucha acción de mejora en términos de calidad en ambientes virtuales, sobre todo porque exige un alto compromiso al estudiante, en materia de disciplina y autonomía. Por tanto, creo que el reto está en cómo fomentar, favorecer y/o asegurar que los estudiantes realmente están tomándose el tiempo diario de acceder a la plataforma y de trabajar todo el material que montamos allí, porque, aunque ahora, por ejemplo, las grabaciones de las clases están a disposición todo el tiempo, la pregunta es si realmente las ven, puesto que el hecho de que estén colgadas en algún lado no quiere decir que el estudiante que no fue a clase realmente se va a sentar una hora o dos horas a ver la grabación, e incluso casi que me atrevería a decir que la mayoría no se van a tomar el trabajo.

Justamente esta mañana, en la conclusión del foro la Dra. Patricia Martínez de la Universidad Simón Bolívar, señalaba que la tensión entre flexibilidad y calidad va a existir siempre. En todo caso, en estos dos años ha habido cosas que lamentablemente nos empujan a tener que tomar medidas. El año pasado, en la UNAB, al igual que en la mayoría de las universidades del país, se tuvo que empezar a tomar una medida para el

tema de la asistencia. Si bien de acuerdo con el reglamento estudiantil, el dejar de asistir al 20 % de las clases se traducen instantáneamente en la pérdida de alguna asignatura, como hubo tanta protesta y disrupción nos vimos obligados a relajar esa medida, que luego, cuando pasó la pandemia volvimos a implementar. En este orden de ideas, el tema de la pandemia y del estallido social de este año, nos obligó a desatender un poco el tema de la calidad porque la circunstancia social y sanitaria nos forzaba a eso. En el momento actual, cuando se han tranquilizado un poco las cosas, el tema es cómo garantizar el aprendizaje de los estudiantes y la formación de calidad independientemente de la modalidad. Se trata de un trabajo permanente puesto que en un futuro las universidades que logren ofrecer flexibilidad con calidad van a terminar ganando.

Dr. Wilson Pardo: Primero que todo comprendo que la calidad tiene muchas variables o elementos que la configuran. De hecho, la definición que empleamos en Colombia en el marco del sistema de aseguramiento de la calidad, es que se trata de un conjunto de atributos o varios elementos que vienen a incidir en la situación educativa. Por otra parte, considero que, si bien la modalidad es importante, no es determinante. Entonces. A lo que voy es que, efectivamente, hace algún tiempo se tenía la percepción, por ejemplo, que la educación mediada por tecnologías digitales y la educación virtual, era de una menor calidad, e incluso hubo personas en altos cargos en el Ministerio de Educación Nacional que afirmaba que se trataba de educación de segunda categoría o que no era tan buena como la presencial. Sin embargo, en cuanto a la educación de calidad, lo cierto es que la modalidad tiene una incidencia, pero no es determinante.

No porque un proceso sea mediado por el encuentro presencial es mejor siempre, ni tampoco porque cuente con lo más sofisticado en tecnología, no necesariamente. Sí considero que el año pasado particularmente fue muy complejo y, de hecho, la UNESCO declaró este tipo de mediación como un aprendizaje remoto de emergencia, porque todo el mundo se vio abocado a trabajar con tecnología digitales, sin las habilidades necesarias en el manejo de la tecnología, y sin las habilidades pe-

dagógicas para sacarles provecho. Sin embargo, también resulta cierto que los profesores hemos aprendido muchísimo en el último año, porque hemos reflexionado sobre la práctica y seguro que en este momento tenemos más capacidad para hacerlo mejor, y eso precisamente está generando un diferencial. Se debe tener en cuenta, con todo esto, que lo que hoy en día es cierto, puede que en un futuro cercano ya no lo sea.

Por ejemplo, hoy en día es muy difícil concebir que vamos a formar un profesional en Ciencias de la Salud o en ingeniería de forma virtual –tal vez hay algunas ingenierías que se prestan un poco más, como la ingeniería de sistemas, por ejemplo, pero se trata de algo todavía muy complejo para la Ingeniera Civil–, pero cuando se comienzan a mirar en el mundo los avances tan grandes que hay en simuladores y en el desarrollo de plataformas tecnológicas que te permiten hacer procesos de forma digital sin tener que consumir materiales físicos, se comienzan a ver que nos permiten vislumbrar que tal vez en un futuro no sea tan necesario hacer todos los laboratorios en el campus de la universidad. Y así con muchas cosas. Hace algunos años en el país no era posible pensar en un programa de derecho virtual y hoy en día creo que hace uno o dos años, se aprobó el registro calificado de un programa de derecho virtual. Si bien la realidad indica que hay profesiones que se prestan más, no se puede obviar que efectivamente todo va cambiando en el tiempo y cada vez vamos a ver más opciones formativas mediadas por tecnologías digitales. En todo caso, si bien el tipo de modalidad cambia en el tiempo, claramente la calidad no depende directamente de ello.

Ejercicio Práctico

Monitor/ MEN: Los miembros de público invitado al taller mencionarán una estrategia, fortaleza o debilidad en torno a las buenas prácticas que han llevado a cabo en sus respectivas instituciones, basados en las siguientes dimensiones:

1. **Gobierno institucional con ocasión de la pandemia,** en relación con las políticas, planeación, perspectivas y retos de la Educación Superior, arquitectura institucional, funcionamiento de los órganos de gobierno, comités *Ad Hoc*, ajustes normativos, relacionamientos con grupos de interés, sistema de toma de decisiones, comunicación, procesos, nuevos modelos de gobernanza para las trayectorias flexibles de aprendizaje desde el ingreso, la permanencia, hasta la graduación de los estudiantes, entre otros.

2. **Gobierno y arquitectura institucional en el marco de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad,** en coherencia con la naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional, así como de las distintas modalidades (presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores modalidades), de los programas que oferta, en procura del fortalecimiento integral de la institución y la comunidad académica, todo lo anterior en el marco de la transparencia y la gobernabilidad.

3. **Buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas.** Hace referencia a la introducción de soluciones novedosas y creativas promotoras de una cultura de aprendizaje y mejoramiento, en aspectos como sistemas de evaluación, de Información y medios dispuestos para la gestión de la difusión y el conoci-

miento institucional; uso de las tecnologías y nuevos medios tales como inteligencia artificial, para mejorar la gestión, gobernanza y gobernabilidad institucionales; planeación y rendición de cuentas (Auditorias, gestión de riesgo, certificaciones de cumplimiento), mecanismos de toma de decisiones, comunicaciones estratégicas y relación con grupos de interés internos y externos, entre otros.

4. **Gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa con equidad, diversidad e inclusión.** Experiencias a nivel de gestión y dirección académica-investigativa, gestión humana, administrativa, financiera, de extensión y/o servicios de bienestar; y a nivel operativo en áreas de soporte tecnológico, de infraestructura, de sistemas de información, comunicación, evaluación, gestión de procesos, impactos, documentación, y en general, actividades culturales, deportivas de salud mental y física que dispone la institución para su comunidad.

Resultados del ejercicio práctico

Dimensión 1: Gobierno Institucional en ocasión de la pandemia

- Héctor Aguilar de la Universidad Cooperativa de Colombia, menciona como fortaleza que la institución migró e intensificó el funcionamiento administrativo de la plataforma *Teams* para continuar con los aspectos administrativos.
- Catalina Ramírez de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, como oportunidad de mejora, menciona que se debe reglamentar las responsabilidades de los estudiantes frente a la matrícula y así mismo caracterizar las necesidades de los estudiantes generados en el marco de la pandemia, para implementar estrategias que garanticen la permanencia en el nuevo escenario de alternancia y presencialidad 2022.
- Wilson Pardo de la Universidad Javeriana, como debilidad, sostiene que es necesario concretar nuestros procesos de creación de recursos educativos digitales, nos falta mayor eficiencia al respecto. Se reconoce que la UNAB tiene muchas fortalezas y en ese sentido sería interesante hablar con Adriana al respecto.
- Adriana Martínez de la UNAB escribe a manera de fortalezas, que ha sido posible la digitalización de todos los servicios y el teletrabajo.
- Lena Echeverry de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. menciona las siguientes estrategias: 1. La construcción de un modelo sistemático de calidad, fortalecimiento de las dependencias en infraestructura, presupuesto y talento humano; 2.

Desarrollo de programas de seguimiento y acompañamiento de estudiantes, docentes y administrativos.

Dimensión 2: Gobierno y arquitectura institucional en los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad

- Adriana Martínez de la UNAB, a modo de oportunidades de mejora sostiene lo siguiente: 1. Se necesita resolver la tensión entre flexibilidad y calidad (se habló un poco de esto durante las presentaciones); 2. No se trata de la modalidad sino del modo. En este sentido no se debe estigmatizar a la educación virtual al referirnos a ella, como una de menos calidad que la presencial y en vez de eso, se debe seguir trabajando por altos estándares de calidad en todas las modalidades.

- Lena Echeverry de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, a modo de estrategia sugiere la realización de una escuela de fortalecimiento de la calidad, la capacitación permanente de la comunidad para fortalecer la cultura de calidad y el trabajo con grupos focales para articular las diferentes dependencias al Decreto 1330. Así mismo, a modo de oportunidad de mejora menciona el involucramiento de las diferentes miradas de la comunidad a lo estipulado en la normatividad.

- Yuleimis Amaya de la Universidad de la Guajira, a manera de fortaleza reconoce la existencia de una estructura institucional, (Oficia de aseguramiento de la calidad) dependiente jerárquicamente de la rectoría, lo que garantiza el SIAC institucionalmente.

- Wilson Pardo de la Universidad Javeriana sostiene que su Universidad ha consolidado buenas prácticas en torno al fortalecimiento de su SIAC, lo que favorece procesos a nivel de programas e institucional.

Dimensión 3: Buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas

- Catalina Ramírez de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, como fortaleza, habla sobre los espacios amplios de rendición de cuentas que permiten la participación de los grupos de interés, en donde sus sugerencias son respondidas, evaluadas e integradas a planes institucionales.
- Héctor Aguilar de la Universidad Cooperativa de Colombia, a modo de fortaleza, sostiene que la Universidad Cooperativa realiza rendición de cuentas voluntaria desde hace ocho años, e incluso para realizar la presentación del balance social 2019 y de 2020 se realizó de manera virtual.
- Yuleimis Amaya de la Universidad de la Guajira, a modo de oportunidad de mejora, sostiene que se deben hacer más dinámicos e innovadores los espacios de rendición de cuentas para permitir una mayor participación de los grupos de interés.
- Adriana Martínez de la UNAB, señala que se debe mejorar la comunicación con todos los grupos de interés sobre los procesos de rendición de cuentas.

Dimensión 4: Buen Gobierno Institucional, Transparencia y Rendición de Cuentas

- Adriana Martínez de la UNAB, como oportunidades de mejora señala: 1. Rutas Flexibles de formación para atender necesidades de poblaciones vulnerables, por ejemplo, con discapacidad cognitiva; 2. Es un reto para las universidades atender cada vez más poblaciones estudiantiles diversas; y 3. El ofrecer programas que realmente atiendan el concepto de aprendizaje a lo largo de la vida. Así mismo señala como fortaleza las TIC como herramientas para facilitar el acceso y la inclusión social.

- Lena Echeverry de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, como fortalezas indica que 1. Se formuló e implementó una política en el tema de equidad y diversidad de género; 2. Se tienen varios programas sociales, médicos, culturales y artísticos; 3. Se brinda apoyo alimentario y de conectividad a los estudiantes; 4. Desde la dependencia de Bienestar, se fortaleció el programa de Egresados y se han generado cursos permanentes para fortalecer habilidades profesionales y actividades culturales y artísticas; y 5. Se tiene una bolsa de empleo.

2.2.2.

Taller 2 – Buenas Prácticas

Monitor/ MEN: El Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Educación Superior CESU y nuestra anfitriona, la Universidad Simón Bolívar, les damos la bienvenida a este taller de buenas prácticas de Gobierno Institucional en la Educación Superior, el cual se enmarca en el evento académico: "Gobierno institucional en la educación superior. Perspectivas y retos en contextos de cambio". En esta ocasión se presentan: la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, la Universidad del Rosario y la Universidad de Antioquia, para conversar un poco sobre las buenas prácticas que fueron seleccionadas en la convocatoria de Gobierno Institucional, bajo el criterio, durante la pandemia, la cual se desarrolló durante el Tercer Foro Internacional de Aseguramiento de la Calidad en el mes de agosto. Vamos a tener dos momentos durante el encuentro. El primero, una contextualización de las buenas prácticas con la presentación de estas, y el segundo, un trabajo de interacción con quienes están participando en este taller, en torno a cuatro preguntas que se compartirán más adelante.

Ahora doy paso a la presentación de las buenas prácticas, para lo cual cada una de las instituciones va a presentar su iniciativa y luego entraremos en una sesión de preguntas.

Iniciamos con la iniciativa: SINAPSIS, a cargo del Politécnico Gran Colombiano en cabeza de la doctora Diana Leticia Guerrero, la directora de Permanencia de la institución. Posteriormente tendremos la presentación del doctor Efraín Martínez de la Universidad del Rosario con la iniciativa: ecosistemas virtuales Rosaristas, para formación interna-

cionalizada. Retos y logros, y finalizamos con la Universidad de Antioquia a cargo de la doctora Doris Ramírez, quien presentará: Somos Familia UdeA.

Damos paso a la Universidad Politécnico Gran Colombiano, con la presentación de **SINAPSIS.**

Dra. Diana Guerrero: Buenos días, antes de pasar a comentar más en profundidad el trabajo que Juanita del Pilar, Carolina Jurado y mi persona hemos desarrollado con el proyecto: SINAPSIS, me gustaría compartir primero un video que tiene gran parte de la información de este para luego realizar unas precisiones en torno a lo que no se menciona en la realización audiovisual.

Video SINAPSIS:

SINAPSIS, programa liderado por la Vicerrectoría Académica, que se basa en tres pilares fundamentales: la calidad de vida, la salud mental y el bienestar de las personas de la comunidad. El equipo sinapsis basado en el respeto por la diferencia, la responsabilidad social, la integridad y el espíritu de equipo, promueve estrategias en conjunto donde se articulan distintas áreas, dependencias y escuelas de la institución, que se suman para acompañar a los estudiantes, graduados, colaboradores, docentes y sus familias, formulando propuestas y consolidándose en red para sumar esfuerzos y contribuir a la atención de la población en general bajo un apoyo permanente.

Mesa de Estudiantes y Graduados. Desde esta mesa se han realizado acciones como la consolidación del Área de Promoción de la Salud y Prevención de la enfermedad mental con su programa "Dale *start* a la vida" y se han desarrollado actividades como zonas de escucha, charlas informativas, el programa radial: "Laberintos de la mente", talleres de primeros auxilios, comunicados, jornadas de salud mental y la *app* "Manos levantadas".

Comentario de Alberto Morales, estudiante del Politécnico Grancolombiano:

Muy buenas tardes. Yo como estudiante en la institución universitaria Politécnico Gran Colombiano, considero que la pertinencia de que la institución cuente con espacios de esparcimiento en cuanto a salud mental, radica en la amplitud que eso tiene para el abordaje de las personas que hacen parte de la comunidad universitaria, es decir, no solo estudiantes, sino también funcionarios. Y en este sentido, se movilizan a través de diferentes estrategias que promueven y permiten que las per-

sonas puedan expresarse emocionalmente de una manera amena, más tranquila, más dinámica y adaptada hacia ellos, que han permitido mejorar las condiciones de salud mental a través de del programa sinapsis y el proyecto "Dale *start* a la vida", los cuales, por medio de plataformas digitales, como Microsoft, *Teams* o *WhatsApp*, que posibilitan un acercamiento más amplio, que abarca toda la comunidad, garantizando, independientemente del medio, la salud mental y la mejora continua de ella.

Mesa colaboradores y docentes. Desde esta mesa de trabajo se destacan como actividades de capacitación –cada una de acuerdo con los resultados de la batería de riesgo psicosocial–: las piezas de sensibilización en torno a la salud mental; la estrategia de acompañamiento a los colaboradores del Equipo élite; La Brigada "Primeros respondientes" y los espacios dirigidos a docentes que incentivan la realización de la actividad física y los espacios culturales.

Mesa familia. Sus actividades destacadas han sido, "Semillitas Poly", actividades culturales y deportivas; los encuentros de familia; El taller Familias Afectivas; y La Feria Laboral y de orientación laboral como servicio permanente.

SINAPSIS, el programa que reúne a diferentes áreas de la institución para apoyar en conjunto al bienestar, la calidad de vida y la salud de nuestra comunidad.

***

Dra. Diana Guerrero: En lo que sigue voy a intentar ampliar la información del video. SINAPSIS, esta es una iniciativa que nace a partir de la directriz de la Vicerrectoría Académica en tiempos de pandemia. El primer reto que encontramos fue, cómo enfrentar los procesos de bienestar, calidad de vida y de salud mental de toda la comunidad Poli. Para eso nos unimos a través de diferentes departamentos de la universidad y construimos unas mesas de trabajo que posibilitaron la creación de todas las iniciativas orientadas a los tres ejes manifestados anteriormente, que finalmente se articularon en un programa del que nace SINAPSIS. De este modo en primer lugar, se constituye la Mesa de Estudiantes y

Graduados, de la cual hacen parte los voceros de los representantes de estudiantes, el Bienestar Universitario, la coordinación de la Oficinas de Inclusión, Permanencia Estudiantil, Graduados, Proyección Empresarial y el Centro de Psicología.

Posteriormente, al intentar expandir la iniciativa, para albergar a toda la comunidad, se constituye la mesa de colaboradores y docentes, en la que participa, Bienestar Universitario, la Jefatura de Formación, la Coordinación de Oficina de Inclusión, Bienestar y Calidad de Vida y Seguridad y Salud en el Trabajo. De igual forma, se crea la mesa de familia, desde los roles a nivel familiar que cada miembro del Poli asume para direccionar todas las iniciativas al respecto. En esta mesa participa Bienestar Universitario, el Centro de Psicología, Empleabilidad y Permanencia Estudiantil.

Ahora bien, ¿cuáles fueron los resultados de esta propuesta? Se comienzan a construir todas las estrategias institucionales que favorezcan estos tres ejes a través de las mesas de trabajo. En este sentido el primer logro en el tema de buen gobierno es que se instala en el ADN del poli, el programa SINAPSIS. Un aspecto muy importante en los procesos de trabajo institucional, es que cuando nos ponemos a hablar de salud mental a través de diferentes herramientas y medios de bienestar y calidad de vida, se introduce en las organizaciones algo muy importante que se llama, los hilos discursivos, los cuales nos permiten hacer visibles las cosas que pensamos por medio de las palabras. En todo caso el constituir el programa de una forma permanente, nos permitió trabajar sobre todo en el tema de salud mental, que durante la pandemia se traduce en un reto, no solo para el Poli, sino para el mundo.

Por otra parte, la implementación de mesas de trabajo posibilitó la construcción una de mirada inclusiva y de encontrar un significado en el bienestar colectivo, lo cual quiere decir que, las propuestas nacían de los intereses de los actores de la comunidad que participaron de forma significativa en las mesas de trabajo, alimentando nuevas rutas de diálogo, de formación y de acciones que se alimentaban desde las necesidades y creatividades de todos los equipos. Otro aspecto interesante,

es que comenzamos a posibilitar el diálogo, la escucha y las reflexiones sobre salud mental dentro de la vida cotidiana, y por eso hoy en el Poli, semanalmente hablamos del tema bajo una estructura que tenemos organizada en el programa. Al respecto se encuentra el proyecto, "Dale *start* a la vida", el cual está liderado por los voceros de los estudiantes, y, precisamente, como tiene un ADN estudiantil, permite que podamos acercarnos a los mismos, en el marco de dos factores muy importantes, la escucha y el diálogo.

Ahora bien, lo que hace innovadora a esta práctica es el tema simbólico, ya que el uso de analogías genera interés por participar, por estar y por movilizarse, posibilitando un trabajo en red entre el contexto académico, la vida cotidiana y los símbolos que en ella se entretejen. Por ejemplo, nuestro programa radial se llama "Laberintos de la mente", el global se llama SINAPSIS, el de Prevención y Promoción de la salud mental, se llama "Dale *start* a la vida", y la *app* que los estudiantes y docentes puedan usar para solicitar ayuda y apoyo, se llama "Manos levantadas".

Se puede decir que logramos entretejer el contexto de la vida cotidiana y los símbolos que hacen que las personas se sientan más cercanas a usar las estrategias. Otros aspectos que hacen innovadora a la práctica son: el reto de construir un tejido social desde lo universitario, lo cual se traduce en pensarnos cómo tejido social desde la naturaleza a la universidad; el situar la escucha como factor protector por medio de la estrategia: "Zonas de Escucha", para colaboradores, docentes, estudiantes y familias, en donde nos sentamos a escucharnos alrededor de temas que ponen en riesgo nuestra salud mental, desde un carácter confidencial; y el constituir herramientas tecnológicas como escenarios de encuentro. Por ejemplo, además de *Teams y Zoom*, volvimos a resignificar en el Poli, la radio como un escenario de encuentro y comenzamos a implementar aplicaciones o apps para que se borren las barreras de relacionamiento con los otros.

Justamente lo que ha hecho que se instale esta práctica en el ADN de la institución, es la articulación de diferentes iniciativas desde el sentido del tejido social universitario, porque la idea siempre ha sido que esta

estrategia sea un engrane de todas las demás estrategias institucionales y que no sea un programa aparte. Eso es SINAPSIS, muchas gracias por escucharnos.

Monitor/ MEN: Ahora vamos a dar paso a la segunda práctica: **ecosistemas virtuales Rosaristas, para formación internacionalizada. Retos y logros**, a cargo del Dr. Fray Martínez de la Universidad del Rosario.

Dr. Fray Martínez: Buenas tardes, como parte del equipo de la dirección académica de la Universidad del Rosario, lo que les quiero presentar muy brevemente en este escenario de buenas prácticas, es el ejercicio que se teje alrededor de un currículo internacionalizado para escenarios de virtual *Exchange*. En particular se trata de hablar de un ecosistema concebido con dos ambientes principales: uno que atiende precisamente a todo lo que se refiere a la formación ambientes de aprendizaje virtuales y otro que se crea justamente para atender a todos los grupos de interés de la universidad (profesores, administrativos, graduados, egresados y estudiantes). En este escenario presentamos los ecosistemas virtuales Rosaristas, que atienden justamente a estos dos ambientes: una formación internacionalizada de cara a un ejercicio de posicionamiento y de visibilidad que queremos lograr con todos nuestros programas académicos en las diferentes modalidades, y niveles de formación; y un ejercicio que acerca escenarios diversos, compuestos de las competencias interculturales de toda la comunidad.

En el marco de implementación del proyecto se realizó una fase inicial de planeación y diseño, a finales de 2019 y principios de 2020, pensada para una sistematización de experiencias en internacionalización. Si bien se contaba con modalidades de intercambio y con escenarios de movilidad al respecto, no se había hecho un ejercicio de sistematización. Por eso pensamos en un ejercicio de programas de formación certificada que incluyera la interculturalidad y que no se enfocaran únicamente al ambiente de formación disciplinar exclusivamente, sino que respondiera al marco de las competencias que requiere el ciudadano global y que se encuentran en los planes de desarrollo y las misiones que tienen las instituciones en su mayoría. En esta fase se concibió un ejercicio de

formación en competencias interculturales y un reconocimiento a la trayectoria tanto estudiantil como profesoral en el ámbito de la ciudadanía global. Lo anterior, para finalmente construir planes de internacionalización del currículo diferenciados para cada programa académico, en orden de superar la idea de un escenario de movilidad llano y de convenios de cooperación académicos sencillos.

Posteriormente, en la fase de implementación, se hace un ejercicio que involucra el diseño de actividades para el multilingüismo (lenguas en nuestras regiones e internacionales), en el marco de la práctica de colaboración, que se traduce en un escenario de aprendizaje internacional y en línea, que le dio a nuestros programas ese acercamiento desde lo virtual y desde el aula de clases, en nuevos relacionamientos con otras instituciones. En este sentido, pensamos en cómo desarrollar las competencias interculturales y de ciudadanía global para materializarlas un poco más: diseñamos una oferta de certificados internacionales en plataformas presenciales y en plataformas virtuales para atender los intercambios que teníamos con nuestros socios internacionales. De igual forma trabajamos en herramientas digitales para la enseñanza y el aprendizaje, pensando en plataformas interactivas enriquecidas con todas las posibles fuentes de documentación que ya tienen las instituciones en su haber, y por supuesto, incentivamos el intercambio virtual, pensando inicialmente en los estudiantes.

A finales de 2020 y principios de este año 2021, pensamos que la fase de desarrollo y mejora de este ecosistema debía atender no solamente al público de estudiantes, egresados y graduados, sino también a profesores y a funcionarios administrativos, para que esa ruta hacia la internacionalización, no se llevara a cabo solamente en la oficina de internacionalización o de relaciones interinstitucionales. La idea era que los profesores y los funcionarios, sintieran que se podían acercar, través de una oferta académica interesante, a un escenario de información, no solo en línea, sino además a nivel internacional. Al respecto en MOOC desarrollamos unas clases magistrales sobre temas de interculturalidad, incluimos unos certificados internacionales, que le daban un valor

agregado al reconocimiento de la trayectoria de los profesores y pensamos en insignias digitales para todos los públicos en competencias interculturales, con el fin de apalancarlos no solamente en lo disciplinario y académico, sino también en lo profesional y lo laboral.

Justamente con esta fase de desarrollo, ya no solamente teníamos la metodología del curso, sino que lo habíamos insertado en un escenario un poco más grande, que era el de los *Global Classroom*: en este sentido, ya no se trataba únicamente de certificados internacionales, sino de que habíamos abierto nuestros cursos a la comunidad internacional. De igual forma, en esta fase de desarrollo pudimos notar que había productos bastante interesantes en materia de cifras que teníamos que analizar, para revisar qué tan significativos eran y a qué otras oportunidades de mejora podían conducir. En este orden de ideas pensamos en la creación de unos lineamientos exclusivos para nuestros intercambios virtuales –si bien las cifras de movilidad en general no eran tan numerosas como las de movilidad física, los resultados indican que se estaban acrecentando cada vez más en la virtualidad–, así como en campañas y entregas de insignias digitales a los estudiantes, con posibilidad de ampliación.

Así mismo, publicamos tres artículos para reflexiones pedagógicas sobre experiencias, tuvimos 23 experiencias en temas de COIL o *Collaborative Online International Learning* (que han beneficiado a cerca de 10 000 estudiantes y capacitado a 90 profesores), capacitamos a cinco funcionarios como multiplicadores de estrategias en facultades y escuelas, así como a 50 profesores a través de siete cursos certificados con socios internacionales, e hicimos nueve talleres en línea sobre innovación e internacionalización.

Con todo esto, a finales de este año pudimos obtener una idea de cómo se debía consolidar este sistema y por lo tanto pensamos, que por un lado, teníamos el tema de las competencias interculturales y un trabajo colaborativo internacional robusto y activo, más de cara a lo que tiene que ver con calidad, todavía hacía falta establecer un cierto número de convenios, porque los que habían no eran suficientes y los pares académicos siempre nos han pedido los productos entregables desde esos

convenios, por lo cual resolvimos el problema al hacer los convenios más activos a través de un trabajo colaborativo internacional.

Por otra parte, desarrollamos competencias comunicativas. Las plataformas virtuales no solo permiten el desarrollo de las habilidades desde lo digital, sino que además les permiten a los estudiantes explorar varias lenguas fortaleciendo las competencias comunicativas. Con esto le compartimos a la comunidad que tenían ventanas de participación absolutamente abiertas y dispuestas en una oferta académica internacional interesante, que nos involucra a todos y que, en efecto, solicitaba esa participación de parte de toda la comunidad académica; el paso a la virtualidad, no solamente se trata de algo de estudiantes y profesores, sino que todos juntos estábamos construyendo ese ecosistema tan grande, que es el de formación internacionalizada Rosarista.

Esto, en *grosso modo*, resume un poco la forma en la que nace, crece y se sigue desarrollando nuestra experiencia. Estos son los ecosistemas de la Universidad del Rosario.

Monitor/ MEN: A continuación, va la tercera práctica: **Somos Familia UdeA**, a cargo de la Dra. Doris Ramírez de la Universidad de Antioquia.

Dra. Doris Ramírez: Lo que buscamos con Somos Familia UdeA, desde mucho antes de la pandemia, era que los profesores, estudiantes y administrativos empezaran a apropiarse de las tecnologías digitales para pensar en otras formas de enseñar y aprender. Como la Universidad de Antioquia tiene una alta tradición en la presencialidad, lo que habíamos hecho hasta ahora era más que todo formarnos y sensibilizarnos, más nunca nos imaginamos que la pandemia iba a llegar de un día para otro y que tuviéramos que desalojar nuestros espacios de trabajo e instalarnos en nuestros hogares y desde allí empezar a dinamizar todas las estrategias educativas y formativas.

Por tanto, la estrategia educomunicativa, surge en medio de la pandemia del Covid-19, para dar respuesta a la necesidad de los integrantes de la comunidad universitaria, de contar con espacios de interacción entre familiares y amigos, utilizando medios y tecnologías digitales, que

favorecieran la apropiación de prácticas para la salud mental en tiempos de pandemia y generar cercanía a pesar de la distancia, rememorar aquellos espacios que se compartían en el campus universitario, compartir momentos de sano esparcimiento, y fomentar la unión familiar y el diálogo de saberes.

En este momento voy a compartir un video corto en el que se explica la esencia de esta estrategia y luego yo voy a hablar un poco de las acciones que la constituyen.

Video Institucional Familia UdeA

En Ude@: educación virtual y la Vicerrectoría de Docencia de la UdeA, entendemos que la comunidad universitaria no solo se compone de los diferentes estamentos, sino también de sus núcleos más cercanos. Por eso, y atendiendo a los retos que trajo el confinamiento durante el 2020, creamos Somos Familia UdeA. Esta estrategia que busca promover la sana convivencia familiar, a través de contenidos lúdicos y formativos que permiten a los integrantes de las familias de la universidad compartir, divertirse y aprender de manera colaborativa. Entendemos la diversidad de las familias que componen la UdeA. Por eso cada mes, en un encuentro virtual, abordamos un tema diferente, de manera creativa y con actividades prácticas, abordando el tema con diversos recursos gráficos y audiovisuales a través de nuestras redes sociales. Mediante estos contenidos se animó a las familias a contar sus propias experiencias por medio de la creación de manualidades.

Hemos contado con la participación de 22 ponentes y 908 asistentes a nuestros encuentros virtuales. Además, también son usuarios de nuestros contenidos los más de 30000 seguidores que tienen los canales digitales de Ude@. En la estrategia continua, Ude@ todos los jueves son jueves en familia. Este mes, por ejemplo, estaremos conversando sobre cómo asumir el duelo en distintos aspectos de nuestras vidas.

***

Dra. Doris Ramírez: Básicamente esta estrategia está conformada por cuatro acciones importantes: 1. “Anécdotas tras el lente”: videos cortos que generan espacios de encuentro familiar en los que se narran situaciones o experiencias de la vida cotidiana en el hogar; 2. “Familias con alma”: *e-cards* y boletines mensuales, donde se comparten con las fami-

lias pautas de convivencia y recomendaciones sobre actividades que favorecen el desarrollo de habilidades socioemocionales; 3. "Manos a la obra": videotutoriales que propician espacios de creación colaborativa y de integración en familia a través del diseño de artefactos y manualidades; y 4. "Encuentros en familia": espacios formativos sincrónicos donde las familias comparten con diferentes expertos en especialidades, como el arte, la cultura, la gastronomía y el entretenimiento, que se convierten en los pretextos para la interacción y la vinculación con otras familias.

En términos generales se trata de una estrategia que ofrece actividades y espacios no solo a las personas directamente vinculadas a la Universidad, sino también a sus núcleos familiares, que mes a mes esperan una nueva edición, debido a las variedades de temáticas ya mencionadas.

Recapitulando y hablando un poco más sobre dichas temáticas. "Anécdotas tras el lente", buscaba poder usar el video o el audio del texto digital, para poder hacer formación, es decir, que estas herramientas sean nuestros aliados y podamos generar también otros espacios formativos, sin perder de vista que es posible el retorno a la presencialidad. Sin embargo, esta estrategia se fortalece porque no depende de un currículo específicamente, sino de la vida cotidiana de los integrantes de una comunidad universitaria. De hecho, tenemos un sitio en Internet donde las familias pueden ingresar y narrar también situaciones de su propia vida, de las cuales se generan unos hilos de conversación y una formación.

Por otra parte, "Familias con alma", fue pensada más que todo porque en el confinamiento, vivimos muchas situaciones que generaron tensiones en las familias, y en ese sentido creímos conveniente dar algunas orientaciones y conversar sobre ello. Manos a la obra, por su parte es una estrategia muy interesante porque todo lo que es la creación colaborativa, digamos el arte, las manualidades, pueden ser también una alternativa para tramitar algunos asuntos de la vida. Por ejemplo, en los eventos se podía construir alguna manualidad y alrededor de ellos se podía hablar de las cotidianidades que nos angustiaba.

En lo concerniente a “Encuentros en familia”, si bien se comparte con un experto, como ya se mencionó, este también tenía la misión de escuchar a las familias y a partir de esa escucha poder generar algunas orientaciones. Ahora bien, ¿quiénes participamos? Se trata de un equipo interdisciplinario, en donde hay obviamente expertos temáticos, personas que han trabajado el tema de la de la apropiación y el uso de las TIC y un equipo de comunicación, para poder generar todas las estrategias a través de los canales digitales y aprovechar todas las potencialidades que tienen este tipo de tecnologías.

Finalmente, con Somos Familia UdeA, hemos logrado abordar una serie de temas que son de preocupación de toda la comunidad, brindar algunas herramientas para tramitar las angustias que nos ha generado esta pandemia y poder facilitar el acceso al conocimiento. Así mismo, hemos logrado que se desarrolle un trabajo interdisciplinario y se evidencie una interacción entre las familias; es decir que no solo se trate de los estudiantes y los profesores, sino que también haya participación de papás, mamás, abuelos, hijos, etc.

Cabe añadir además que hasta el momento se han inscrito 1 376 personas, y así mismo se han realizado 12 encuentros en los que han participado 19 ponentes. Al respecto los temas abordados permiten a los ponentes compartir sus conocimientos y experiencias de forma colaborativa, brindar herramientas y promover la participación de las familias para que cuenten sus propios relatos sobre el tema que se esté tratando. En todo caso, para programar las distintas temáticas se han tenido en cuenta la diversidad de familias que componen la UdeA.

Justamente, algunas de los participantes han comentado, que valoran la iniciativa como un espacio para estar conectados a pesar de la distancia, para reunirse y hablar de otros temas distintos al de la vida académica, para aprender también a tramitar el asunto del teletrabajo y para poder ayudar a los jóvenes que se están formando en su proceso de aprendizaje.

Básicamente, esto es la experiencia. Resulta importante tener claro que esta estrategia hace parte de una estrategia mucho más grande que hemos denominado “UdeA desde casa”. Cualquier persona de la comunidad puede ingresar a https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/campanas/udea-desde-casa y recibir orientaciones pedagógicas, recomendaciones y conocer estrategias. En sí se trata de un espacio abierto para aprender y crecer en familia.

Ejercicio Práctico

Los participantes deberán responder la pregunta ¿cuál es su fortaleza o necesidad para la cualificación? con base en las siguientes dimensiones:

1. **Gobierno institucional con ocasión de la pandemia**, en relación con las políticas, planeación, perspectivas y retos de la Educación Superior, arquitectura institucional, funcionamiento de los órganos de gobierno, comités *Ad Hoc*, ajustes normativos, relacionamientos con grupos de interés, sistema de toma de decisiones, comunicación, procesos, nuevos modelos de gobernanza para las trayectorias flexibles de aprendizaje desde el ingreso, la permanencia, hasta la graduación de los estudiantes, entre otros.

2. **Gobierno y arquitectura institucional en el marco de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad,** en coherencia con la naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional, así como de las distintas modalidades (presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores modalidades), de los programas que oferta, en procura del fortalecimiento integral de la institución y la comunidad académica, todo lo anterior en el marco de la transparencia y la gobernabilidad.

3. **Buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas.** Hace referencia a la introducción de soluciones novedosas y creativas promotoras de una cultura de aprendizaje y mejoramiento en aspectos como sistemas de evaluación, de Información y medios dispuestos para la gestión de la difusión y el conocimiento institucional; uso de las tecnologías y nuevos medios tales como inteligencia artificial para mejorar la gestión, gobernanza y

gobernabilidad institucionales; planeación y rendición de cuentas (Auditorias, gestión de riesgo, certificaciones de cumplimiento), mecanismos de toma de decisiones, comunicaciones estratégicas y relación con grupos de interés internos y externos, entre otros.

4. **Gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa con equidad, diversidad e inclusión.** Experiencias a nivel de gestión y dirección académica-investigativa, gestión humana, administrativa, financiera, de extensión y/o servicios de bienestar; y a nivel operativo en áreas de soporte tecnológico, de infraestructura, de sistemas de información, comunicación, evaluación, de gestión de procesos, impactos, documentación, y en general, actividades culturales, deportivas, de salud mental y física que dispone la institución para su comunidad.

Para ello los participantes deberán:

1. Identificar la dimensión con la cual se sienten más afines o tienen mayor relación.
2. Indicar si para dicha dimensión se tiene una estrategia dentro de la IES o es una necesidad.
3. Preparar una presentación de no más de 45 segundos en donde se presente la estrategia.
4. Dejar los datos de contacto para quienes deseen trabajar colaborativamente en estrategias comunes.

Respuestas

Dimensión 1: Gobierno Institucional en ocasión de la pandemia

Fortalezas

- **Gladys Varelo, Universidad Pontificia Bolivariana. Estrategia: "POA: Planes Operativos Anuales".**

  En la Universidad Pontificia Bolivariana, esta dimensión implicó hacer nuevos ajustes y revisar nuevas estrategias para trabajar de manera unificada. En nuestra sede de Bucaramanga, trabajamos el "Plan Operativo Anual (POA)"; establecimos una estrategia de POA en donde trabajamos desde la menor unidad académica, hasta la más compleja, de tal manera que un trabajo conjunto nos permitiera plantear un gobierno que a su vez nos condujera a ajustarnos y adaptarnos a las nuevas dinámicas de la pandemia. En el "POA" todas las facultades, programas, posgrados, maestrías y especializaciones, entre otras instancias, trabajamos alrededor de las propuestas que van señaladas en unos ejes fundamentales establecidos dentro de la Universidad, que tienen que ver con investigación, innovación y por supuesto, los temas de extensión y académicos. A través de esta herramienta, se puede evidenciar un tema institucional en donde todos hemos participado y colaborado, el cual refleja lo que cada uno ha sentido con el tema de la pandemia.

- **Fray Martínez, Universidad del Rosario. Estrategia: "*HyFlex*".**

  En efecto, esta estrategia de transformación –que es más un híbrido entre lo que hemos trabajado en materia de presencialidad

y virtualidad–, sugirió empezar a construir toda una serie de pilares en tiempos de transformación, que no solo atiende a la oferta académica y al ejercicio de aprendizaje renovado, sino también a un esquema de formación integral potenciada para profesores y en particular al desarrollo de cajas de herramientas digitales para responder metodológicamente al trabajo digital.

Al respecto, también incorporamos un componente tecnológico bastante avanzado, que recibió el nombre de *e-campus* para facilitar el acceso a los estudiantes de manera virtual; desarrollamos temas de innovación e internacionalización (ya compartidas en la primera parte del taller); potenciamos las habilidades y competencias profesionales y digitales que vienen siendo reforzadas a través de cursos extracurriculares: dimos prioridad al tema de la salud física, mental, emocional, enfocados sobre todo al tema de la adaptación a tiempos de transformación; consolidamos la comunidad Rosarista Solidaria. En este tiempo de crisis, no solo sanitaria sino económica, resultó conveniente pensar en cómo podíamos ayudar a las familias de los estudiantes Rosaristas, que requerían de un apoyo para que los alumnos pudieran continuar sus programas académicos; y trabajamos en el eje "ciencia para todos" que incentivaba también la investigación, aunque no se estuviera trabajando desde el acceso remoto. En esto consiste, muy a *grosso modo*, la estrategia de transformación que propusimos desde la Universidad como mecanismo de gobierno institucional para atender a la crisis de la pandemia.

Necesidad

- **Gladys Varelo, Universidad Pontificia Bolivariana. Estrategia: "POA: Planes Operativos Anuales".**

  Una necesidad ahora mismo radica en la importancia de generar un marco unificado que permita planear un gobierno institucional que atienda a las formas de ajuste vía pandemia. En otras palabras, desde la estrategia del "Plan Operativo Anual" como un

gobierno institucional constituido en base a las respectivas experiencias de las seccionales y las unidades académicas, lo que se busca es suplir la necesidad de ponernos en sintonía, para que todos trabajemos las mismas dinámicas a partir de un marco unificado.

Dimensión 2: Gobierno y arquitectura Institucional en los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad.

Fortalezas

- **Gladys Varelo, Universidad Pontificia Bolivariana. Estrategia: "Comunidad 2030. Calidad, mejoramiento continuo y competencias".**

  Se trata de una comunidad en donde todos tenemos acceso, todos los docentes y todo el componente académico de la Universidad, en todas sus seccionales y en donde se declaran unos elementos fundamentales en función del mejoramiento continuo, las competencias y la calidad. La iniciativa surge por la necesidad, que en función de la pandemia, implica la responsabilidad de la calidad, y en ella contamos con algunos elementos sustantivos que nos permiten trabajar en estándares permanentes de calidad frente a la docencia en la academia, la investigación, la extensión y la innovación, elementos que nos caracterizan como institución de educación superior. De igual forma, en la página web de la "Comunidad 2030" se van generando toda una serie de lineamientos que, como docentes, nos permiten ir atendiendo en función de los trámites de currículo y de la dinámica de las facultades para poder direccionar, a través de esa información que se va generando en el día a día, como trabajar en función siempre del aseguramiento de la calidad en el marco de las tres actividades sustantivas declarada en la Universidad.

Necesidad

- **Marisol Salazar, Universidad de Antioquia. Estrategia: "Aseguramiento de la calidad para diferentes tipos de cursos. Calidad, modalidades, flexibilidad"**.

  Como en la Universidad de Antioquia se ha estado trabajando con respecto al regreso bio-seguro, se han identificado y aceptado diversas modalidades educativas, entendiendo que estas últimas se constituyen un conjunto de formas organizadas que facilitan el acceso de los estudiantes y los profesores a los espacios curriculares diseñados en un plan de formación. Justamente, cómo se ha aceptado que existe una diversidad de condiciones, tiempos y espacios, resulta factible que puedan hallarse modalidades diversas en la misma universidad. En este orden de ideas, un plan de formación podría tener diversos tipos de cursos; al respecto, dentro de las modalidades educativas combinadas, tenemos cursos semi presenciales, a distancia, presenciales, intensivos, virtuales, espejos, asistidos parcialmente con TIC, entre otros muchos.

  En todo caso, resulta que atendiendo a esto y a lo que podrá surgir de aquí en adelante, en la fase post pandemia, de regreso a la universidad, se necesita pensar también en cómo se va a trabajar de aquí en adelante el tema de aseguramiento de la calidad, atendiendo a que se tratan de diferentes tipos de cursos, modalidades y de que todo lo que existe en este sentido requiere una revisión específica, que responda a los cambios que ha generado la pandemia. En otras palabras, existe una necesidad de pensarnos como se puede realizar esa revisión del aseguramiento de la calidad atendiendo a toda la diversidad mencionada.

Dimensión 3: Gobierno Institucional en el Buen Gobierno Institucional, transparencia y rendición de cuentas

Fortalezas

- **Fray Martínez, Universidad del Rosario. Estrategia: "Ruta 2025 de planeación estratégica".**

  Principalmente existe un escenario que tenemos construido de cara al Plan de Desarrollo Institucional, que tuvo que renovarse para atender este tipo de escenarios y transformaciones, y es el de la "Ruta 2025", el cual recoge un poco el panorama de revolución digital que se acentuó justamente en estos últimos años y que involucra no solo una visión hacia temas de referentes en temas de oferta académica y de investigación de excelencia en Colombia y Latinoamérica, sino también a promover dichas experiencias generadoras de conocimiento.

  En este sentido, no podía quedarse por fuera del escenario de buen gobierno institucional, un contexto de trabajo alrededor de la rendición de cuentas y de la transparencia, que se trabaja justamente en esa "Ruta 2025", para esto pensamos en unos macro proyectos que involucrarán temas de fortalecimiento y proyección del emprendimiento, ecosistemas científicos con impacto social, experiencias digitales como rutas hacia el aprendizaje, el escenario de enseñanza-aprendizaje, internacionalización, acceso para todos (incluyendo regiones) e incluso pensamos, en laboratorios o programas de espacios de aprendizaje un poco más experienciales que tuvieran la oportunidad de irse ajustando paulatinamente.

  Así mismo ese escenario de la "Ruta 2025", fue pensada para mirar como leer de manera transparente a toda la comunidad académica. Las metas al respecto requieren seguirse dinamizando de acuerdo con las rutas disciplinares que tienen cada una de nuestras unidades académicas, escuelas y facultades y por supuesto

de todo el apoyo institucional para que esos macro proyectos se desarrollen exitosamente, pues con toda la viabilidad financiera y atendiendo al componente de rendición de cuentas, nos queda decir qué frutos va a traer y qué impacto va a generar en la comunidad. Precisamente esta "Ruta 2025", de gobierno institucional se vio renovada y/o transformada en los últimos años, para atender a estos escenarios que estamos viviendo todas las instituciones.

- **Gladys Valero, Universidad Pontificia Bolivariana. Estrategia: "Informes de gestión, docencia, investigación y extensión".**

  Frente al buen gobierno institucional, transparencia y de rendición de cuentas, los miembros de la Universidad Pontificia Bolivariana debemos realizar informes de gestión trimestrales, semestrales y/o anuales, de tal manera que podamos evidenciar cómo se van desarrollando los procesos alrededor de la docencia, la investigación y la extinción. Desde el buen gobierno, nos interesa muchísimo el relacionamiento con el sector empresarial; cómo atender esas necesidades que ellos tienen y que nos dan la posibilidad de generar un informe de gestión, en donde se evidencia que la universidad no es endógena, sino que se proyecta a escenarios de contexto, que a su vez nos permiten en ese tema de gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas, mostrar también la efectividad y la pertinencia de los programas. Lo anterior surge como una necesidad de desarrollo institucional frente a una proyección y/o compromiso también con la sociedad que va enlazado por supuesto con los ODS.

  Al respecto, fuimos reconocidos como una universidad que en el tema del carbono tiene prácticas interesantes, así como en el tema de la responsabilidad del medio ambiente. En todo caso, permanentemente trabajamos en estrategias que nos permitan los estamentos institucionales con el contexto y con lo que se establece a nivel internacional frente a la sostenibilidad y al desarrollo de las naciones.

Dimensión 4: Gobierno Institucional en el marco del bienestar de la comunidad con equidad, diversidad e inclusión.

Fortalezas

- **Carolina Jurado, Universidad Politécnico Gran Colombiano. Estrategias: 1. "Oficina de inclusión. Ajustes razonables, acompañamiento estudiantil y formación docente"; 2. "Bienestar sin fronteras. Actividades de bienestar (cultura, deporte y salud), necesidades e iniciativas regionales".**

  En particular la oficina de inclusión es parte del compromiso que tiene el Poli desde hace ya varios años, de gestionar estrategias y acciones que favorezcan la equiparación de las condiciones académicas de los estudiantes en orden de generar todas las acciones de acompañamiento que favorezcan su permanencia y el curso de su proceso académico. Desde ella se trabajan acciones de capacitación para los docentes y de sensibilización para nuestros estudiantes para fortalecer una cultura inclusiva; todas estas acciones se consolidan este año en la política de inclusión de la universidad.

  Por otra parte, el programa "Bienestar sin fronteras", que viene implementándose hace varios años, busca llevar todas las actividades de bienestar que tienen que ver con cultura, deporte y salud física a las regiones. Se trata entonces, de cómo atendiendo las necesidades y las particularidades de nuestros estudiantes, en cada uno de sus lugares de residencia, desde la modalidad virtual se gestionan estrategias o actividades que apoyen esa diversidad que cada uno de ellos representa y que impactan de manera favorable a sus comunidades. Por ejemplo, si determinados estudiantes que hacen parte de la policía quieren llevar actividades para los niños de determinado corregimiento o de determinada zona del país, se busca la manera, tanto de gestionar recursos que permitan ese tipo de actividades, como de incentivar el lideraz-

go comunitario en los estudiantes. Esas dos acciones, de manera adicional a todo lo que se hace desde la estrategia SINAPSIS (ya conversada al principio del taller), contribuyen desde el gobierno institucional a generar todas estas acciones de bienestar en la comunidad.

- **Gladys Valero, Universidad Pontificia Bolivariana. Estrategias: "Centro de Desarrollo Empresarial" y "Emprendimiento Familiar". Crecimiento, creación de empresas y calidad de vida.**

  En la Universidad Pontificia Bolivariana, pensando en una comunidad con equidad, diversidad e inclusión, manejamos el "Centro de Desarrollo Empresarial", el cual es transversal a toda la universidad y atiende no solamente a la comunidad académica en función del desarrollo y crecimiento empresarial, sino también a diferentes entes fuera de la universidad (de hecho, ya existen proyectados algunos convenios al respecto). Ahora bien, pensando en el bien de nuestra comunidad, en asocio con el departamento de bienestar universitario, se creó el programa de "Emprendimiento Familiar", en el cual se han generado capacitaciones gratuitas a los estudiantes y a las familias que se han inscrito, en diferentes temas como: los costos, presupuestos, la producción, la maquetación, etcétera.

  Este programa ha tenido muy buena aceptación, y ha generado por supuesto nuevas opciones y posibilidades, porque cuando se termina el curso de emprendimiento familiar se asumen estos emprendimientos desde el "Centro de Desarrollo Empresarial" y se empieza a hacer acompañamiento para gestionar recursos e incluso para perfeccionar ese tema de emprendimiento y generación de empresas.

- **Miguel Sosa, Universidad de Antioquia. Estrategia: "Aprender desde Casa".**

  La estrategia "Aprender desde Casa", es una estrategia sencilla que nació en el marco de la contingencia por la pandemia, cuando

nos dimos cuenta que en un principio todo estaba enfocado en recuperar los espacios curriculares y/o los programas académicos en virtualidad, o por decirlo de otra forma en crear todo tipo de contenidos para que los estudiantes pudieran retomar sus programas académicos de manera remota con normalidad. Sin embargo, llegó un punto en el que nos dimos cuenta de que en la universidad no solo hay espacios curriculares de los que los estudiantes intercambian conocimientos, sino que hay muchos espacios extracurriculares donde se reúnen estudiantes por iniciativa propia a intercambiar saberes y experiencias y a hablar de temas que les gusta, que a su vez representan un crecimiento, ya sea en lo personal, en lo académico, en lo laboral y demás.

En este orden de ideas, la estrategia "Aprender desde Casa", trató de crear un espacio muy libre de intercambio de conocimiento; un espacio en el cual se hablaba de temáticas que surgían también de propuestas de los mismos asistentes, donde hubo una convergencia de estudiantes, empleados, docentes, etc., en el marco de una conversación horizontal. Así mismo, este espacio fue ganando posicionamiento y afecto, por parte de las personas que encontraban un punto de encuentro y de desahogo en una situación donde estábamos muy afectados por el aislamiento y demás.

- **Fray Martínez, Universidad del Rosario. Estrategia: "Decanatura del Medio Universitario".**

  La "Decanatura del Medio Universitario" se concentró, no solamente en los rediseños de espacios denominados hábitat de campus para establecer las medidas justas y necesarias para evitar una mayor crisis sanitaria a futuro, sino también en la sugerencia de que el bienestar de la comunidad se debía medir de cara a dos líneas: una que se refiere un poco más a la adaptación de los servicios con los que ya contaba el hábitat, como son los temas de espacio Rosaristas, tanto físicos como virtuales, acompañamiento a estudiantes que requerirán alguna suerte de apoyo desde lo psicológico, etc., para enfocarse en una línea particular sobre ges-

tión ambiental desde las mismas instalaciones de la universidad. En este sentido, los diferentes campus de la Rosario se hicieron algunas modificaciones en diferentes áreas específicas para que la comunidad se sintiera en plena satisfacción del uso y de función de cada uno de los escenarios existentes en la universidad.

Otra línea manejada por el Departamento, que se refiere a equidad y a la diversidad en temas de inclusión, esto se consolida en una unidad denominada: Centro Multicultural y Multilingüe, que tiene como prioridad atender desde las regiones los llamados sobre concepciones de interculturalidad, desde lo racial, lo étnico y desde el género; se trató de mirar particularmente cómo en las regiones (e incluso en la misma Universidad) se evidencia una mayor participación de comunidades indígenas, que hacen parte no solamente del grupo de estudiantes o profesores, sino también de la academia, en el marco de un escenario construcción de comunidad, en el que incluso se evidencian asignaturas que tienen oferta libre en todos los programas académicos. Por tanto, ese Centro Multicultural y Multilingüe, reconoce esas competencias interculturales, al hablar desde un enfoque étnico en cada una de las disciplinas; lo étnico en el derecho, en la física, en ciencias naturales. Se trata entonces de mirar desde cada una de las disciplinas, ese aporte de una educación multicultural que tiene aplicabilidad y que sugiere, desde la misma disciplina, atender los diálogos culturales que bien hacen falta al interior de las universidades.

- **Marisol Salazar, Universidad de Antioquia. Estrategia: "Volver a habitar la U".**

  "Volver a habitar la U", es un curso que hemos desarrollado el cual está conformado por tres micro cursos, cada uno pensado, desde las acciones que ejecuta un profesor cuando está desarrollando un curso, para el regreso a la universidad, atendiendo incluso a la diversidad de cursos que pueden estar a cargo de un profesor desde diferentes modalidades.

“Planear”, por ejemplo, se traduce en un micro curso donde los profesores pueden encontrar actividades y contenidos respecto a las estrategias didácticas y metodológicas que pueden llegar a emplear, así como algunos aspectos relacionados con la cantidad de contenidos que podrían emplear para la planeación de su curso y con la misma planeación.

Otro micro curso se llama: “Acompañar”, con el cual los profesores podrán acceder a algunos elementos relacionados con la comunicación, así como a algunas recomendaciones relacionadas con la conectividad y las mismas herramientas que empleamos para conectarnos con otros y para dinamizar esos encuentros sincrónicos con los estudiantes.

Por último, se encuentra: “Evaluar”, en el cual cuenta con tres ejes principales relacionados con el tema de la evaluación que son: la planeación de la evaluación, el diseño y la actividad misma de evaluar.

En términos generales, el curso está muy pensado en la invitación que le estamos haciendo a los profesores, de repensar un poco la forma en que vamos a volver a la U. Al respecto nos preguntamos ¿vamos a volver a lo mismo? o ¿vamos a aprovechar lo mejor que tiene cada una de las modalidades y hacemos combinación de estas modalidades? Por tanto, la invitación y el reto que tenemos es de cómo empezar a pensar esas, las formas de interacción y los nuevos escenarios educativos para que esto que pasó (la pandemia) sea un aprendizaje. Básicamente esa es la propuesta y lo que de fondo buscamos con “Volver a Habitar la U”.

2.2.3.

Taller 3 – Buenas Prácticas

Monitor/ MEN: A continuación, se van a presentar tres de las 14 buenas prácticas que fueron seleccionadas en la convocatoria de "Gobierno Institucional en el marco de la Calidad de la Educación Superior, los retos y logros en tiempos de cambio" bajo el criterio, durante la pandemia. Vamos a tener dos momentos: el primero, el contexto de buenas prácticas con la presentación de estas y el segundo, un trabajo de interacción con quienes están participando de este taller en torno a cuatro preguntas que compartiremos más adelante.

El objetivo general propuesto en el taller es generar espacios de conocimiento e intercambio de ideas relacionadas con las buenas prácticas que han sido reconocidas y valoradas como referentes en gobierno institucional en la convocatoria desarrollada por el Ministerio de Educación Nacional. Como objetivos específicos, debemos 1. Socializar las buenas prácticas desarrolladas por las instituciones de educación superior; 2. Generar espacios de reflexión y construcción sobre Gobierno Institucional y 3. Fomentar mecanismos de relacionamiento entre instituciones para profundizar sobre las buenas prácticas.

El orden de las presentaciones va a ser el siguiente: en primera instancia el doctor Henry Arley Taquez de la Universidad ICESI, presentará la buena práctica: estrategias y acciones realizadas en la Universidad Icesi para enfrentar la educación no presencial ocasionada por la pandemia; en segundo lugar, la doctora Isbelia Pinilla de las Unidades Tecnológicas de Santander estará a cargo de presentar: migración del aprendizaje basado en proyectos de aula al aprendizaje basado en proyectos online a

la luz del contexto Uteista; y por último,el Padre Luis Guillermo Sarasa de la Pontificia Universidad Javeriana nos hablará sobre la práctica: el medio universitario en línea.

En el segundo momento (interacción), la Universidad Simón Bolívar generará tres grupos en forma aleatoria para responder algunas preguntas que, como ya mencioné, serán compartidas posteriormente. Los grupos serán definidos de la siguiente forma: el primero será dirigido por la Universidad Icesi; el segundo por las Unidades tecnológicas de Santander y el tercero por la Pontificia Universidad Javeriana. La idea principal es que los relatores comenten en cinco minutos dichas respuestas, en las que se debe procurar por la formulación de estrategias relacionadas con una pregunta orientada a las cuatro dimensiones de gobierno institucional que se han venido trabajando en los demás talleres de buenas prácticas.

A continuación, doy paso a la buena práctica: **estrategias y acciones realizadas en la Universidad Icesi, para enfrentar la educación no presencial ocasionada por la pandemia**, a cargo del doctor Henry Arley Taquez de la Universidad ICESI.

Dr. Henry Arley Taquez: Para aquellos que de pronto no conocen la historia, la Universidad ICESI está ubicada en la ciudad de Cali, es una de las mejores a nivel de todo Colombia, en las pruebas saber pro y se constituye como la mejor del suroccidente colombiano en este momento. Esta práctica se inició justo cuando ocurrió la transición a la pandemia, es decir el 15 de marzo de 2020. La dimensión en la que se ubica es la cualificación y realización de las opciones estratégicas del Gobierno Institucional con ocasión de la pandemia. Al respecto, como la pandemia causó grandes cambios sociales, económicos, políticos, la Universidad quiso aprovechar dicha coyuntura para sistematizar esta experiencia porque indudablemente la educación no va a ser la misma después de lo ocurrido.

En primer lugar, me gustaría referirme a la planificación de la práctica, en donde se dio un proceso de rediseño y adaptación del proceso

de enseñanza-aprendizaje, al modo remoto asistido por las TIC, que se basó en los siguientes principios: 1. En el aprendizaje el estudiante sigue siendo nuestro centro. Ciertamente la Universidad tiene un modelo que se centra en el aprendizaje activo, por lo cual consideramos que la propuesta que hiciéramos debía girar en torno a este principio; 2. Sabemos enseñar con calidez y calidad en entornos virtuales. La Universidad cuenta desde hace cuatro años con programas de educación virtual y de hecho tenemos cinco programas de maestría que son 100 % virtuales, dentro de las cuales hay una que se llama educación mediada por las TIC, por lo cual se puede decir que ya teníamos una experiencia en el aprendizaje virtual

3. Acompañamos y ofrecemos retroalimentación permanente. En el modelo de aprendizaje activo uno de los elementos fundamentales desde el aseguramiento de la calidad de los aprendizajes, lo cual se logra con procesos de evaluación, donde esta última es entendida en el sentido de una retroalimentación permanente para poder mejorar el aprendizaje de los estudiantes; 4. Nos preocupamos por el equilibrio entre cuidado personal y la responsabilidad académica. Otro eje fundamental de nuestro proyecto educativo es el de la formación integral de los egresados y por eso, más allá de la preocupación por el desarrollo de los saberes conceptuales, también tratamos de incidir en el saber ser, en la actitud y los valores de los estudiantes; 5. Brindamos apoyo humano y académico. Esto consiste en que, a pesar de estar a la distancia, quisimos que siguiera existiendo un lazo y vínculo con nuestros estudiantes; 6. Damos apoyo técnico y tecnológico. La Universidad cuenta con una sólida infraestructura tecnológica que sigue consolidando año tras año, pero indiscutiblemente con la pandemia tuvo que redoblar esfuerzos porque se triplicó la compra de licencias, el préstamo de equipos de Estudiantes y el acceso al ancho de banda; 7. Diseñamos ambientes virtuales que propician el encuentro y el aprendizaje. Lo fundamental siempre era nuestro modelo centrado en el aprendizaje, en el estudiante y en como aprende.

En este sentido en un primer momento, enfocado a la atención de la coyuntura de emergencia al suspender las clases presenciales, la práctica

se desarrolló de la siguiente manera: primero se tomó la decisión de generar una formación a profesores y una orientación pedagógica y didáctica para la transformación de los cursos al modelo remoto, lo cual se vio beneficiado por la experiencia que tenía ya la Universidad de formación en línea. Luego se dio un apoyo técnico y tecnológico a profesores y estudiantes. La Mesa de Ayuda y la Oficina de Estructura se unieron a la Escuela de Ciencias de la Educación para organizarnos como una estructura en red que dio apoyo a los estudiantes y a los profesores, tanto a nivel pedagógico, técnico y tecnológico.

Como siguiente paso se dio un proceso de programación académica y alistamiento de cursos virtuales en la plataforma *ZOOM*. Al respecto, el departamento de software del Área de Servicios de Recursos de Información, creó una aplicación para que los profesores pudieran encontrar los cursos de *ZOOM* asignados para sus clases. Así mismo por tema de seguridad, hubo que adoptar una clave de acceso que solamente conocían profesores y estudiantes al momento de conectarse para evitar accesos no deseados.

Ya en una etapa posterior de desarrollo se hizo y evaluación de las estrategias y actividades de enseñanza en modo remoto asistido por las TIC; como para la universidad era muy importante medir la tensión y el pulso de la comunidad, desde la dirección académica, se envió un reporte a los jefes de departamento, quienes a través de los profesores recolectan información de cómo se estaba llevando a cabo la transformación. Por otra parte, se hizo un acompañamiento académico y emocional a los estudiantes; nos asociamos con los directores de programa y la Oficina de Bienestar Universitario para abordar todo lo que tiene que ver con cómo llevar todos los servicios en línea, para que pudieran sentir que efectivamente la Universidad seguía estando con ellos a pesar de la distancia.

El segundo momento, consistió en la preparación para el segundo semestre de 2020 en modalidad remota: en primera instancia se aprovechó al máximo todo el modelo pedagógico de educación virtual que ya tenía la Universidad y se desarrolló un curso que llamamos: “VirtualizAcción”, el

cual se implementó durante los meses de junio y julio de 2020, por un periodo de siete semanas, en las que, se formó a los profesores respecto al tema de didácticas y ajustes curriculares, lo cual sirvió para impulsar el aprendizaje activo por medio del relacionamiento de la forma de educar de los docentes enfocada en las competencias que se usaba antes de la pandemia y la integración de estrategias inductivas de enseñanza, en donde, el aprendizaje, parte de situaciones problemáticas y donde los contenidos y los recursos aparecen en función de ese problema; eso fue un punto importante, ya que la transmisión remota favoreció ese tipo de estrategias.

Así mismo, trabajamos en la formulación de lineamientos pedagógicos y tácticos para la alternancia; establecimos recursos educativos para los docentes; socializamos las experiencias significativas en tiempos de pandemia; apoyamos técnica y tecnológicamente a profesores y estudiantes, y dimos ayudas financieras a los estudiantes que tuvieron problemas económicos durante esta situación.

El tercer momento consistió, en el aseguramiento de la calidad de los ambientes virtuales de aprendizaje. En este sentido, quisimos reforzar las habilidades digitales de los profesores –ya que en una encuesta que hicimos a los estudiantes, se manifiesto que algunos docentes todavía tenían dificultades al respecto–; comenzamos a hablar acerca de qué cambios requeriría el proyecto educativo institucional, es decir, sobre la dimensión digital del proyecto educativo, y al respecto se establecieron algunos grupos de trabajo que hasta la fecha siguen todavía en ese proceso; contribuimos a la socialización de experiencias de evento que se llamaba “Los profes cuentan”; e hicimos énfasis en la investigación de la práctica docente.

El cuarto momento, estuvo enfocado en la valoración y consolidación de las innovaciones educativas generadas en la pandemia. En particular lo que hicimos fue identificar cuáles fueron las buenas prácticas y las innovaciones pedagógicas a nivel micro y meso curricular; trazar algunos lineamientos para gestionar la innovación educativa desde los profesores hasta los directivos académicos, y diseñar programas de formación

que permitan la apropiación de las innovaciones, porque la idea es que esos cambios generados no se queden solamente en este periodo, sino que aquellas innovaciones que valgan la pena, se mantengan y continúen en el tiempo.

Al finalizar el año 2020, se elaboró una encuesta cuyo propósito fue evaluar los niveles de satisfacción estudiantil con las clases no presenciales en los programas de pregrado. Ante la pregunta si los profesores han realizado actividades de trabajo pertinentes con el modelo de educación remota, los estudiantes se mostraron completamente de acuerdo, al igual que ante la pregunta, de si los docentes han mostrado dominio de los recursos tecnológicos empleados para el desarrollo de las clases. Con respecto a la pregunta de cómo calificaría su experiencia con la educación remota, se pudo notar que las estrategias dieron resultado, en la medida en que los estudiantes pasan de tener una sensación de indiferencia, a una percepción de satisfacción completa.

La práctica presentada resulta innovadora porque se logró: 1. Abordar el problema de forma integral desde las dimensiones: organizacional, pedagógica y tecnológica; 2. Consolidar un avance significativo hacia la consolidación de una universidad red o que privilegie la organización horizontal; 3. Fomentar un proceso inductivo de gestión de las transformaciones en la institución, en la medida en que nacen en las experiencias de los salones para luego establecer generalizaciones que se concretan en lineamientos y políticas institucionales; 4. Proporcionar a los estudiantes ambientes de aprendizaje más flexibles y con una apuesta en la movilización de saberes más que en el cubrimiento de contenidos; 5. Virtualizar los servicios y recursos para poder atender una mayor demanda; 6. Avanzar en la cualificación de los procesos de formación docente necesarios para responder a la pandemia; y por último, la práctica ha permitido que las transformaciones dadas como respuesta a la pandemia se visibilicen, se reflexionen y se apropien socialmente por parte de la comunidad educativa.

A nivel de divulgación de la práctica, en el primer semestre del 2021, dos prácticas de docencia fueron aceptadas y presentadas como ponencias

en el Cuarto Encuentro Latinoamericano de Enseñanza- Aprendizaje en Educación, organizado por la Universidad del Norte. Por otra parte, la dimensión de la práctica relacionada con la formación docente fue presentada el día 10 de junio de 2021 en un evento denominado Educación virtual, educación hibrida y modalidad remota, organizado por la Subcomisión de TIC de la Comisión Vallecaucana por la Educación. Y así mismo se publicó el boletín *Estrategias y Retos de los profesores de la Universidad ICESI durante la pandemia*, realizado por el grupo del proyecto de investigación denominado: "la educación post-confinamiento".

Monitor/MEN: A continuación, La doctora Isbelia Pinilla presentará la buena práctica: **migración del aprendizaje basado en proyectos de aula al aprendizaje basado en proyectos online a la luz del contexto Uteista.**

Dra. Isbelia Pinilla: Un saludo muy especial a los organizadores del evento, a los colegas que me acompañan en este taller, y a los asistentes que están conectados desde las diversas plataformas. Espero contribuir de alguna manera con reflexiones educativas en la búsqueda de la excelencia académica.

Primero que todo la UTS, es una institución de carácter tecnológico, que se destaca a nivel nacional por la alta inclusión que tiene a nivel estudiantil; cuenta con chicos con dones especiales, de zonas rurales, de diferentes etnias, así como reinsertados y desplazados, por lo cual se trata de una institución con una amplia observación hacia la inclusión del estudiante. Como está enfocada en elevar sus estándares de alta calidad, buscando el cumplimiento de lineamientos institucionales, permite dentro del proceso formativo integral, presentar dentro de los planes de curso un amplio abanico de estrategias metodológicas con los que se posibilitan al estudiante la construcción del saber, el comprender, y el ser capaz de ejecutar procesos que evidencian la construcción de conocimiento.

La buena práctica que voy a comentar a continuación está ubicada dentro de la dimensión de cualificación y re-alineación de las opciones estratégicas del gobierno institucional con ocasión de la pandemia. En

realidad, enseñar física en la pandemia ha sido un reto para todos los docentes por su énfasis teórico, específicamente por el aspecto que tiene que ver con el factor evaluativo que conlleva. La buena práctica aquí presentada, muestra una forma de estimular al estudiante a encontrar soluciones no sólo analíticas, sino experimentales a problemas de su entorno, que son los que están relacionados con el medio ambiente en el que ellos se van desenvolviendo. En este sentido, se busca la aplicación práctica desde análisis numérico propio de la ciencia, lo cual es muy importante en la carrera tecnológica que están cursando.

El aprendizaje basado en proyectos *online* facilita los procesos evaluativos, a la vez que se visibiliza la evolución de toda la construcción de conocimientos a nivel personal, desde la comodidad del hogar (desde una vereda, la orilla de la playa, una ciudad cosmopolita, entre otras), cumpliendo con los lineamientos de bioseguridad, impuestos por la pandemia. La práctica se desarrolla por fases y éstas implican que estos procesos evaluativos de alguna manera permiten que tanto el docente, como el estudiante, realicen trabajos de mucha calidad y de mucha dedicación; en realidad, porque para el docente el diseño instruccional no surge o se decide *a priori*, ni tampoco el estudiante va a lograr encontrar un proyecto que pueda desarrollar con toda comodidad en el primer intento.

Específicamente las fases de la buena práctica son las siguientes: 1. Planificación por parte del docente de recursos verificables en la implementación; 2. Conformación de grupos de trabajo y comunicación de la estrategia a los estudiantes, por medio de un *Webinars*; 3. Inicio de la investigación bibliográfica, selección del Proyecto y su respectiva ejecución, con constante orientación; 4. Presentación del producto y divulgación de la práctica; y 5. Autoevaluación por parte del docente.

Cabe mencionar que en el desarrollo de la práctica se programan asignaciones por cumplir y se incluyen ciertas orientaciones para que los estudiantes tengan una visión de cómo será el proceso de la evolución del proyecto, el cual al final debe estar soportado con un video, un póster, una autoevaluación y un resumen extendido que retoma todo lo realiza-

do durante la investigación. En todo caso se inicia en el primer corte con una propuesta idea del proyecto, que posteriormente se materializa en el segundo y tercer corte.

A manera de divulgación, la compilación de la información que surge del proceso de materialización de las ideas de los proyectos se comunica a la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería y a todos los programas académicos, a través de la publicación de unas memorias que reposan en la página del Departamento de Ciencias Básicas; evidenciando de esta manera la articulación que existe entre el Departamento de Ciencias Básicas y los programas académicos de la Facultad, como una contribución al fortalecimiento de los factores y las características indispensables en los procesos de acreditación que el Ministerio de Educación Nacional realiza en las Instituciones de Educación Superior.

Ahora bien, también vale la pena comentar que el estudiante encuentra todo el material en el aula de *Moodle* por cortes. A medida que va pasando el corte se va visibilizando el material que él va a necesitar trabajar para evidenciar su proceso, permitiendo que el trabajo se ajuste a sus necesidades temporales, ambientales y a la diversidad de inteligencias que tenemos dentro de los grupos, lo cual se traduce por supuesto en una mayor inclusión de toda la población diversa que tenemos dentro de la institución.

En realidad, los estudiantes presentan propuestas muy interesantes: generaciones de energía alterna, aplicaciones de contenidos de cada curso, propuestas a mejoras de prototipos que ya existen, y confirmación experimental de leyes y principios físicos (supuestamente dentro de estos cursos que son teóricos, sería algo que estaría fuera de su alcance, pero aquí él va de la teoría a la práctica, a través de su respectivo medio).

Además, los estudiantes desarrollan una creatividad e innovación con los recursos que tienen a su alcance y contribuyen a la formación de competencias relacionadas con el diseño, la construcción de proyectos y la escritura científica e incentiva, y así mismo buscan pertenecer a los semilleros de investigación. En el marco de los resultados, otros aspec-

tos para tener en cuenta es que 1. Se desarrolla un aprendizaje disruptivo a partir del aprendizaje social; 2. El estudiante hace uso de recursos interactivos que facilitan el fortalecimiento de las competencias digitales; 3. La metodología flexible implementada permite la mejora en los procesos a partir de las reflexiones sucesivas (esta va evolucionando con la práctica y con la actividad que se va realizando); y 4. Resulta evidente que, en el retorno a la presencialidad, este tipo de estrategia didáctica puede continuar aplicándose, debido a que no es exclusiva de la pandemia.

Ahora bien, un aspecto interesante que cabe mencionar es que la metodología implementada se aplicó a seis grupos, con una muestra total de 240 estudiantes de los cursos del Departamento de Ciencias Básicas, de Mecánica y Electromagnetismo. Al respecto cada proyecto fue planteado en grupos de máximo tres estudiantes, que contaron con un lapso de un semestre para la búsqueda bibliográfica, el diseño y la construcción del proyecto.

Justamente, con esta muestra, al aplicar la prueba X2, la probabilidad del estadístico determina contundentemente la relación existente entre la nota y la buena práctica aplicada, contribuyendo de esta forma a minimizar la deserción estudiantil e incrementar el mejoramiento del rendimiento académico. Muchas gracias.

Monitor/ MEN: A continuación, va la buena práctica: **el medio universitario en línea,** a cargo del Padre Luis Guillermo Sarasa y Andrés Barbato de la Universidad Javeriana.

Padre Luis Guillermo Sarasa: Antes de lanzar un video que hemos preparado para la ocasión, quisiera hacer una pequeña introducción: en la Universidad Javeriana el medio universitario es un concepto que se podría catalogar como *sui generis*, puesto que ha venido siendo desarrollado en los últimos 50 años con relación al paradigma pedagógico ignaciano y a los principios educativos de la Compañía de Jesús; se trata de un medio en el cual la Compañía de Jesús como comunidad apostólica de la Iglesia ha formado integralmente a hombres y mujeres de muchísimas

generaciones en todo este planeta. En todo caso el Medio Universitario, como concepto, recoge algunas de las definiciones que se tienen en determinadas oficinas de bienestar y de acompañamiento.

De igual forma, vale la pena destacar que, en la Universidad Javeriana, el Medio Universitario ha ganado un *estatus* tan grande, que tiene incluso desde hace muchos años una vicerrectoría a la par de todas las Vicerrectorías. (Académica, Investigación, Administrativa, la Extensión y de Relaciones Interinstitucionales, entre otros). Como perseguimos una formación integral anclados en la tradición ignaciana, estamos siempre pensando en que el Medio Universitario es nuestro modo de proceder, de ser, nuestra esencia, y es por eso por lo que las distintas actividades que se dan en otros espacios hacen parte de este medio, ya que así mismo, el concepto puede ser comprendido como las personas que habitan este espacio, lugar, tiempo y objetivo.

La Compañía de Jesús ha fundado una obra apostólica, educativa, que ya es secular y que está anclada en el humanismo y en principios tan característicos como la *cura personalis*, es decir, el cuidado de los otros, asunto que el año pasado y este han sido absolutamente centrales en lo que hemos hecho. Y creo que eso le da fuerza a esta buena práctica que llamamos "el medio universitario en línea", en la cual se evidencian principios ignacianos como el discernimiento que es individual, pero también comunitario, y el *magis ignaciano*, es decir, la excelencia en todo lo que hacemos.

El Medio Universitario en la Pontificia Universidad Javeriana está configurado por cinco centros: Gestión Cultural, Formación Deportiva, Pastoral, Fomento de la Identidad y Construcción de la Comunidad y el de Atención Psicológica y Salud. En los mismos trabajamos alrededor de 170 personas de tiempo completo, algunas más de tiempo parcial y determinados docentes contratados para actividades específicas. Otro dato que también me parece muy importante compartir es que, si bien la solicitud del Ministerio de Educación Nacional a todas las instituciones de Educación Superior de invertir un porcentaje de su presupuesto anual en el bienestar de los estudiantes tiende a llegar al 2 %, la Universi-

dad Javeriana se gasta el 8 % de su presupuesto en todo lo que tiene que ver con el Medio, la formación, el acompañamiento, la escucha, el deporte, la identidad, la comunidad y con la atención psicológica y la salud.

Justamente, respecto a los tiempos difíciles y de muchos retos que hemos vivido en los últimos dos años, lo que hizo el Medio Universitario, no fue simplemente utilizar los medios tecnológicos que ya poseíamos y que en parte sabíamos manejar bien, sino también los valores y principios que se han comentado anteriormente. En otras palabras, se trata de cómo en medio de una situación tan crítica, la cura personal y el acompañamiento de los otros, se hizo mucho más importante y universal para cada uno de los miembros de la Javeriana. Precisamente esto es lo que les quisiéramos compartir en el video a continuación. Una vez presentado el video haremos otras indicaciones y completaremos esta presentación.

Video Institucional

Desde el Medio Universitario de la Pontificia Universidad Javeriana buscamos asegurar la fidelidad de todos los procesos de la Universidad a los principios educativos de la Compañía de Jesús. De igual manera, promovemos la conformación, el desarrollo, el bienestar y el fortalecimiento de nuestra comunidad Javeriana.

Sin embargo, la cuarentena impuesta por la pandemia causada por el Covid-19 hizo que la distancia entre los miembros que conforman nuestra comunidad educativa se incrementara. Estudiantes, profesores, personal administrativo y egresados se refugiaron en sus casas y el *campus* de la Javeriana de Bogotá quedó vacío. En consecuencia, la oferta de experiencias, actividades y eventos del Medio Universitario, que siempre fue presencial, se enfrentó a una nueva realidad y tuvimos que buscar nuevas maneras de llegar a nuestra comunidad. Como respuesta a esta exigencia, desde la Vicerrectoría el Medio Universitario, diseñamos la estrategia del "medio universitario en línea" que nos permitió mantenernos fieles a nuestra promesa de acompañar a la comunidad Javeriana en aspectos espirituales, de salud física y mental, culturales, identitarios, de construcción de comunidad y de enseñanza y aprendizaje.

Para implementar "el medio universitario en línea", identificamos en nuestra oferta existente aquellas experiencias que podíamos llevar al ambiente virtual, creamos nuevas ofertas desde esta realidad y capacitamos a nuestro equipo humano en las tecnologías necesarias. En la construcción del sitio web estructuramos la información bajo ejes temáticos que permitieron un acceso ágil, una fácil navegación y una oportuna articulación con las redes sociales institucionales, grandes aliadas en este esfuerzo.

“El medio universitario en línea” estuvo disponible para la comunidad Javeriana en la Semana Santa del 2020, tan solo 15 días después de ser declarada la cuarentena. Para los primeros días del mes de mayo, cuando se celebró la Semana Javeriana, logramos tenerla al aire para cada día, eventos culturales, de identidad y de participación estudiantil. Paralelo a este trabajo, la oferta formativa existente del Medio Universitario se tradujo al esquema remoto para darle continuidad a las actividades de entrenamientos deportivos, formación de grupos culturales, experiencias de formación en identidad, grupos de participación estudiantil, programas de formación en identidad javeriana, formación espiritual, atención psicológica en salud mental, medicina deportiva y experiencias de enseñanza y aprendizaje, entre otros.

Hemos estado vigentes y activos durante toda la pandemia, y esta se ha consolidado como una estrategia efectiva donde nuestra comunidad ha encontrado respuestas pertinentes y cercanas a las necesidades que surgieron dada la nueva realidad, así como el acompañamiento y el cuidado de su salud física, espiritual y mental. La participación de los estudiantes en la oferta del Medio Universitario se mantuvo e incluso para el último periodo semestral, el número de asistencias fue mayor al de todos los semestres anteriores. También aumentamos la cobertura a estudiantes de posgrado y egresados que por dificultades de horario anteriormente no podían participar en nuestra oferta. Y aunque estamos regresando a la presencialidad de manera gradual, “el medio universitario en línea” permanecerá en el tiempo, evolucionando, creciendo y transformándose para apoyar, acompañar y cuidar, de la mejor manera, a nuestra comunidad educativa.

***

Respecto a la parte final del video donde se señala que permanecerán en el tiempo todas las experiencias que se han obtenido desde a la coyuntura, se puede añadir que creemos que también el planeta ha comprendido que podemos tener modos combinados o alternos, como bien han venido implementando todas las universidades. Ya el próximo año, cuando regresemos a la presencialidad en un 100 % es muy probable

que muchas de estas experiencias que ayudan a la formación integral de nuestros chicos y chicas permanezcan para que el acompañamiento que hacemos se adapte a los nuevos tiempos. Estamos convencidos de que los modos pueden cambiar, pero al final, la esencia de la educación es la misma. Si bien conocemos más las plataformas y podemos ofrecer de muchas maneras este tipo de experiencias, seguimos creyendo que el cuidado de los demás, del medio ambiente, del espacio, es lo más importante.

Para nosotros como Medio Universitario de verdad que ha sido una gran satisfacción saber que en todas las instancias de la Universidad se ha solicitado la presencia del Medio, que así mismo se ha enriquecido con otras experiencias que nos llegan desde diferentes centros y facultades con mucho entusiasmo en medio de tanta incertidumbre. A continuación, doy la palabra a Andrés Barbato, director de Comunicaciones de la Universidad Javeriana, para que haga el cierre de esta intervención.

Dr. Andrés Barbato: "El medio universitario en línea" permanecerá porque es una gran estrategia, puesto que gracias a la pandemia nos vimos abocados a los medios virtuales. Si bien la Universidad tiene un proyecto de *campus* virtual y veníamos trabajando, pero muy tímidamente, en adaptarnos al modo remoto utilizando estas tecnologías, en cuestión de 15 días, como lo decía muy bien en el video, logramos poner toda nuestra oferta en manos de la comunidad educativa. Un aspecto adicional es que mucha de nuestra oferta llegó, no solamente a estudiantes y profesores, sino a sus familias (incluso a niños de este entorno). Por ejemplo, se creó un nuevo servicio que se llama La Cajita Javeriana, que desde el Centro de Gestión Cultural les ha entregado a los niños pequeños, hijos de estudiantes, de profesores y de egresados, unas píldoras culturales sobre la identidad colombiana; se trata de un desfile por las diferentes culturas, carnavales y tipos de música de nuestra cultura.

En este sentido, se ha ampliado el esquema y hemos logrado una mayor cobertura poblacional gracias a estas nuevas herramientas. Por eso decimos que "el medio universitario en línea" debe continuar.

Sección de preguntas

Participante 1: (Dirigida al doctor Henry Arley Taquez): ¿Tienen mediciones o identificaron las mayores dificultades para los estudiantes?

Dr. Henry Arley Taquez: Si, en el centro de recursos para el aprendizaje tenemos una unidad que se llama el centro de vida estudiantil, cuyo objetivo es realizar encuestas e instrumentos de medición con las estudiantes para medir las percepciones que tienen frente a los diferentes cambios. Al respecto se han hecho diferentes estudios; por ejemplo, uno que se hace al inicio cuando los estudiantes ingresan a primeros semestres para saber cómo ha sido el acoplamiento de la vida universitaria. Así mismo, justo para esta pandemia en particular, se hizo una encuesta sobre la satisfacción o percepción que ellos tenían frente a las estrategias tomadas en el marco de la educación no presencial de emergencia. En este sentido, se puede decir que, sí se tiene una medición, y de hecho hace poco se hizo otro estudio donde se valoró acerca de la percepción que tienen los estudiantes sobre el regreso presencial al *campus* universitario. El Centro de Estudios de Vida Estudiantil –CEVE– está a cargo de la compañera Karen Ospina, quien es la que hace este tipo de mediciones, para medir el pulso sobre lo que pasa con los estudiantes con relación a diferentes estrategias que implementa la Universidad.

Participante 2: (Dirigida a todos los ponentes): Así como se asumieron cambios y retos con la pandemia al interior de las IES, ahora debemos asumir varios retos en el retorno a la presencialidad ¿cómo integrar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en esta situación?

Dr. Henry Arley Taquez: Justamente en el cuarto momento de la estrategia presentada, nos preguntamos cómo lograr capitalizar este tipo de transformaciones que se han dado en el marco de esta pandemia, a nivel

de gobierno institucional y de buenas prácticas. Al respecto, consideramos pertinentes tres puntos: 1. La visibilización de estas experiencias, es decir, socializarlas y/o hacer una apropiación social de estas en la comunidad universitaria; 2. Realizar una innovación de abajo hacia arriba, o, en otras palabras, a partir de esas buenas prácticas, generar lineamientos y políticas que hagan que eso perdure en el tiempo; y 3. Potenciar la investigación en el aula. Estamos convencidos que generar conocimiento alrededor de la práctica docente y de la gestión curricular indudablemente nos va a permitir estudiar a profundidad los cambios y que los podamos seguir manteniendo en el tiempo.

Padre Luis Guillermo Sarasa: Yo estoy convencido que el eje central es la evaluación, pero no sólo a nivel de cifras. Como bien quedó expresado en el video hubo muchísima mayor participación y captamos unos públicos a los que no llegábamos en la presencialidad, pero no hay que fiarse solamente de esos números, porque en este momento todos estamos un poco cansados de la virtualidad y quisiéramos ya poder estar presencialmente porque en esencia propusimos una educación presencial y somos conscientes del reto tan grande que implica la virtualidad, por todas las personas que quedaron por fuera de ella, incluso en una universidad como esta, donde uno erróneamente supone que por lo menos la mayoría de estudiantes, docentes, administrativos, tienen un computador y todos los equipos en su casa, ya que la realidad nos indicó que hubo muchas personas que se demoraron un buen tiempo para poder tener en su casa sus equipos.

Ahora que los decretos nos invitan a volver al 100 % sin fijarnos tanto en el aforo como en el distanciamiento y en todas las medidas de bioseguridad, también tenemos que evaluar realmente, no sólo el número de participantes, sino la calidad del programa que nació con el reto (durante la pandemia). Decíamos en el video que 80 nuevas experiencias nacieron con esta situación, y por tanto debemos preguntarnos de esas experiencias cuáles pueden quedarse, cuáles no y cuáles debemos volver a hacer de manera presencial. Justamente el reto está en que esa evaluación sea profunda y real, y en este sentido no se trata simplemente de decir que

como volvimos a la presencialidad, todo vuelve a ser presencial. Por tanto, serán esos aprendizajes y la evaluación, los que determinen qué es lo que vamos a conservar.

Por otro lado, creo que también se trata de no perder a los grupos a los cuales captamos. Por ejemplo, yo creo que va a ser un reto el poder mantenernos en contacto con las familias con las que compartimos determinadas experiencias durante la coyuntura.

Dr. Andrés Barbato: En torno a lo que dijo el Padre, yo quisiera agregar que también nos hemos dado cuenta de que llegamos a un público más amplio y dentro de este también a un sector que es muy importante para nosotros como universidad: el de los posibles americanos. Si bien antes no se podía acceder a nuestros servicios porque eran servicios presenciales, o experiencias a las que se podía acceder adentro del *campus*, ahora un chico que está en colegio puede ver el concierto que hicimos el año pasado por YouTube, sin necesidad de acercarse a la universidad y empezar a conocer la cantidad de ofertas de experiencias que brindamos, y que constituyen la vida Javeriana. Esta se trata entonces de una ganancia muy importante que deseamos mantener, seguramente.

Dra. Isbelia Pinilla: Alguien comentó alguna vez, que la multiplicidad de ideas enriquece el conocimiento, y en ese sentido creo que la pandemia nos dejó una enseñanza muy grande para el futuro: vamos a tener la confirmación de que una multiplicidad de estrategias que son presenciales y virtuales, van a generar el verdadero aprendizaje significativo. En el caso personal yo tenía estudiantes que debían desplazarse dentro de un potrero a la cercanía de otra finca para poder asistir a la clase, o en otras palabras tenían que pedir permiso a su vecino para que le permitiera acceder a su wifi. Este tipo de situaciones nos hacen ver que no se puede sesgar la visión de la enseñanza, ni sólo a la presencialidad, ni solo a la virtualidad. Deberíamos aprovechar lo mejor de las dos estrategias presentes en este momento y fusionarlas con lo mejor que nosotros podamos hacer, pero no podemos dejar pasar esta oportunidad que nos dejó la pandemia para enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Participante 3: (Dirigida al padre Luis Guillermo Sarasa): A manera de complemento a la anterior pregunta: ¿consideran que las estrategias que llegaron para hacerle frente a la pandemia se quedarían cuando se retome la presencia del 100 % y por qué?

Padre Luis Guillermo Sarasa: Yo creo que es un complemento a lo que ya expliqué. Al respecto está sucediendo algo que me parece importante subrayar: cómo estrategia primero tenemos que convocar a la comunidad para decidir, que se queda y que se va, porque todavía nos estamos demorando un poco para el regreso total, no solamente por los decretos nacionales, distritales o municipales que en cada municipio son distintos. El modelo de Bogotá no va a ser el modelo de Barranquilla, ni el de Medellín, ni de Cali, porque vivimos condiciones distintas. Y si en Bogotá hacia enero de 2022 estamos regresando de manera total en un 100 %, sólo cuando regrese toda la comunidad será posible hacer una evaluación para tener datos precisos, concretos y confiables de que es lo que podemos mantener.

No obstante, como decía la profesora Isbelia, si perdemos esta oportunidad y decidimos regresar al 100 % a la presencialidad creo que estaríamos cometiendo un error, porque habremos perdido todo el aprendizaje que hemos ganado. Precisamente el haber superado este reto ha significado para todos un gran trabajo en términos de investigación, de análisis y creatividad de parte de todas las instituciones, y no solo para mantenerse, sino para pensar el proceso enseñanza-aprendizaje y la formación integral de diversos modos. En todo caso, insisto, la categoría que debemos usar es la evaluación.

Ejercicio práctico

Los miembros de las 3 universidades y los demás participantes del taller responderán las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional en ocasión de la pandemia?
2. ¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional basados en la arquitectura Institucional en los Sistemas internos de Aseguramiento de la Calidad?
3. ¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional en el Buen Gobierno Institucional, transparencia y rendición de cuentas?
4. ¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional en el marco del bienestar de la comunidad con equidad, diversidad e inclusión?

Respuestas

1. *¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional en ocasión de la pandemia?*

- **Isbelia Pinilla:** Generar espacios de reflexión en los diferentes colectivos docentes de cada institución educación superior, pero no solo para socializar y compartir las experiencias didácticas o pedagógicas, sino también para evaluar la efectividad que ha tenido en la pandemia.
- **Luis Guillermo Sarasa:** La evaluación es la estrategia que nos puede ayudar para poder contribuir a la cualificación del gobierno institucional con todo lo que nos ha pasado.
- **Henry Arley Taquez:** A. Gestionar los procesos de innovación en las prácticas de gobierno institucional; B. Trabajar en el concepto de universidad red –que se encuentra ligado al aporte teórico "sociedad red" de Manuel Castells– en orden de reorganizarnos en grupos para responder a problemas específicos, superando las estructuras jerárquicas preestablecidas de las organizaciones.
- **María del Rosario Morales (Universidad de la Sabana):** Tener en cuenta la visión de todos los *stakeholders* para enfocar los esfuerzos de la estrategia ya que son los clientes quienes pueden definir si los esfuerzos fueron los adecuados y si tuvo el impacto que se esperaba.

2. *¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional basados en la arquitectura Institucional en los Sistemas internos de Aseguramiento de la Calidad?*

- **Isbelia Pinilla:** De común acuerdo, institucionalizar las estrategias para complementar la presencialidad con lo aprendido en virtualidad. Institucionalmente deberíamos establecer criterios para poder llegar a una dualidad en la utilización de la virtualidad y la presencialidad.

- **Henry Arley Taquez:** A. Generar una cultura de la calidad de los aprendizajes y lograr capitalizar la visión administrativa de los SIAC y centrarse más en la transformación pedagógica; B. Consolidar un sistema de información integral que permita la valoración de las competencias y sistematice el proceso de mejoramiento continuo.

- **Luis Guillermo Sarasa:** Generar y potenciar acreditaciones y evaluaciones para poder proyectar con acciones meditadas y tácticas el bienestar universitario.

- **María del Rosario Morales Figueroa (Universidad de la Sabana):** Potenciar un liderazgo transformacional de la mano de la cultura para llevar a cabo todas las metas y estrategias que tenemos para el aseguramiento de la calidad.

3. *¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional en el Buen Gobierno Institucional, transparencia y rendición de cuentas?*

- **Henry Arley Taquez:** Fomentar una gestión del conocimiento de las prácticas administrativas para optimizar los procesos; se trata de lograr procesos más transparentes y por ende hacer un mayor seguimiento a la información.

- **Diana Clemencia Sánchez (Universidad Católica de Manizales):** A. Lograr una apertura con todas las comunidades (estudiantes, egresados, externos…); tenerlas en cuenta para fortalecer los procesos de transparencia. B. realizar un trabajo colaborativo en todos los comités y consejos de las universidades.

- **Andrés Barbato:** A. Tener una información clara, segura y certera: particularmente un registro de la asistencia y participación en la oferta educativa, del medio universitario y de servicios de bienestar en otras instituciones, lo cual puede enriquecer con sistemas de inteligencia de negocios para poder cruzar variables; B. Involucrar a los estudiantes en las reuniones que se hacen de rendición de cuentas para darles a conocer el buen gobierno institucional; esto se puede enriquecer con el salto que hemos dado a la virtualidad.

4. *¿Qué estrategias con su acción propondría para la cualificación del Gobierno Institucional en el marco del bienestar de la comunidad con equidad, diversidad e inclusión?*

- **Isbelia Pinilla:** A. En el marco de le generación de un conglomerado de diferentes comunidades dentro del medio universitario, generar espacios de apoyo y capacitaciones que permitan visualizar o visibilizar la equidad e inclusión dentro de la institución; no solo se trata de enfocarse a los procesos de construcción de conocimiento de los estudiantes, sino también al relacionamiento con las familias de los mismos, que indiscutiblemente se constituyen en un pilar fundamental en el ambiente del desarrollo cognitivo del estudiante; B. Capacitación de los docentes para la atención de estudiantes con condiciones especiales; se trata de que los estudiantes en dichas condiciones puedan lograr un efectivo proceso de aprendizaje.

- **Henry Arley Taquez:** A. Formulación de lineamientos y de políticas de inclusión en las instituciones; B. Visibilización de experiencias de inclusión en la institución; C. Divulgación y promoción de becas a estudiantes con dificultades económicas para acceder a la universidad, lo cual estaría respaldado por estrategias de financiamiento de parte del sector privado, tanto nacional como internacional.

- **Luis Guillermo Sarasa:** Fomentar protocolos de atención, acompañamiento, orientación y seguimiento, para denunciar todo lo

que tiene que ver con violencia y discriminación en la universidad. Precisamente la Universidad Javeriana viene trabajando en esto en el PAAOS o Protocolo de Atención Acompañamiento Orientación y Seguimiento. De igual forma, realizar acciones para la escucha, análisis y producción de materiales para evitar la violencia y la discriminación; labor que se viene adelantando con la estrategia Red Voces Javeriana en conjunto con el Instituto de Salud Pública de la Universidad, que realiza un diagnóstico del tema al respecto.

2.2.4.

Taller 4 – Buenas Prácticas

Moderador/ MEN: Bienvenidos a nuestro taller número cuarto, de buenas prácticas de gobierno institucional. El objetivo general del mismo, es generar espacios de conocimiento e intercambio de ideas relacionadas con las buenas prácticas que han sido reconocidas y valoradas como referentes en gobierno institucional en la convocatoria desarrollada por el Ministerio de Educación Nacional. Dentro de los objetivos específicos se encuentran: 1. Socializar las buenas prácticas desarrolladas por las instituciones de educación superior, en el marco del gobierno institucional, teniendo dos criterios: Antes y durante la pandemia; 2. Generar espacios de reflexión y construcción sobre gobierno institucional con los participantes a los talleres de buenas prácticas; y 3. Fomentar mecanismos de relacionamiento entre instituciones de manera que se amplíe la red de contactos y se logren nuevos encuentros entre instituciones de educación superior que quieran profundizar sobre las buenas prácticas.

Al respecto, comenzaremos con dos ponencias: la primera a cargo de la Universidad Tecnológica de Bolívar y la segunda ponencia a cargo de la Universidad San Buenaventura (sede Cartagena). Después de que termine cada ponencia habrá un segundo espacio de interacción, en el cual iniciaremos con una pregunta que llame a la conversación, relacionada con las buenas prácticas y cómo estas impactarían y si se replicaran en otras universidades.

En este orden de ideas, la primera práctica: *Ubuntu* (Monitorias y Tutorías Académicas), está a cargo del doctor Luis Carlos Figueroa, director de Ecosistema Universitario de la Universidad Tecnológica de Bolívar, y

la segunda, Actívate por la U, se encuentra está a cargo de la doctora Idis Alfaro Ponce, docente de la Universidad San Buenaventura (Cartagena). Doy paso entonces al Dr. Luis Carlos Figueroa para que nos hable de ***Ubuntu* (Monitorias y Tutorías Académicas)**.

Dr. Luis Carlos Figueroa: Muy buenas tardes para todos, nos alegra mucho poder participar de este momento de socialización de buenas prácticas desarrolladas durante la pandemia e incluso antes, que han tenido un impacto positivo y significativo en relación con la permanencia estudiantil y con la construcción de un bienestar universitario en las diferentes instituciones que han participado exponiendo lo que han hecho.

Mi nombre es Luis Carlos Figueroa, y vengo a compartirles una experiencia que a lo largo ya de dos años y medio ha sido significativa en la promoción de la permanencia estudiantil en nuestro contexto institucional. Se trata del programa, *Ubuntu*, de monitorización y tutorías académicas. Antes que nada, quisiera compartir una leyenda que se asocia directamente al sentido que le da nombre a esta experiencia o a este programa: cuenta la historia la existencia de un joven voluntario en una aldea en África, que, en alguno de sus días de trabajo con niños, les propuso qué quien pudiera llegar primero debajo de un árbol donde había una cesta llena de frutas muy diversas y atractivas, se quedaría con toda la cesta y por supuesto con todas las frutas para poder disfrutarlas.

Habiéndoles dado esa instrucción, les preguntó a los niños si estaban listos, a lo que ellos respondieron afirmativamente; contó a "la una, a las dos y a las tres" para iniciar la carrera, y el momento en que dice a las tres, esperando que todos salieran corriendo al encuentro de la cesta y de las frutas, los niños se tomaron de gancho los unos con los otros y fueron caminando juntos hacia donde estaba la cesta. Cuando llegaron se organizaron en torno a ella, se sentaron y comenzaron juntos a comerse las frutas. Para sorpresa del joven, ellos estaban compartiendo todo esto y entonces les preguntó extrañado por qué lo hicieron así: ¿por qué no salió uno corriendo si tenía la oportunidad de quedarse con todas las frutas de la cesta?, y entonces los niños repitieron insistentemente

una palabra que justamente era: *Ubuntu*, y junto a ella le dijeron al joven: ¿cómo puede uno de nosotros estar feliz si los otros están tristes?

Ubuntu, quiere decir en el dialecto *xhoza*: yo soy porque nosotros somos, y justamente es la palabra con la cual hemos nombrado este programa de monitorias y tutorías académicas, porque más allá de ser una estrategia de apoyo académico entre los estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, es una oportunidad que tienen, cumpliendo ciertos requisitos, de poder expresar también su compromiso y solidaridad con sus compañeros y de poder comprometerse con el mejoramiento del éxito académico de los otros.

Con esta introducción breve, que tiene que ver cómo con el sentido que orienta, esta iniciativa de *Ubuntu*, quiero proponerles que veamos el video que hemos preparado para presentar toda esta experiencia.

Video Institucional

Ubuntu, es el programa de monitorias y tutorías académicas de la Universidad. Somos un grupo de apoyo académico para mejorar la calidad de Universidad, en donde los monitores, quienes al mismo tiempo somos estudiantes, brindamos acompañamiento semanal a nuestros compañeros. Nosotros los monitores de *Ubuntu*, trabajamos de la mano con los profesores titulares de cada asignatura, los cuales nos presentan desde sus respectivas clases e invitan a los estudiantes a que participen de estos espacios. Así mismo, contamos con el apoyo permanente del equipo de coordinación, el cual se encarga de gestionar la formación pedagógica certificada, así como los demás recursos necesarios que serán implementados para poder proporcionar el mejor servicio. Por otra parte, de cara el retorno a la presencialidad, la Universidad ha dispuesto de salas con un ambiente propicio y adecuado para el estudio grupal y las actividades como monitores y tutorías académicas. Desde *Ubuntu*, promovemos la solidaridad y el compañerismo, y estamos convencidos de que el éxito académico de nuestros compañeros es parte constitutiva de nuestro propio bienestar individual.

Ubuntu, es innovador porque hemos logrado desarrollar una dinámica de acompañamiento, solidaridad y apoyo académico en la comunidad estudiantil. Su nombre proviene del dialecto *xhoza*, y significa: "Yo soy porque nosotros somos", lo cual nos recuerda que el bienestar de cada uno de nosotros está ligado necesaria y estrechamente al bienestar de los demás. *Ubuntu* hace real el apoyo académico entre pares estudiantiles y ha demostrado desde los inicios de su implementación, resultados favorables en el rendimiento académico de los estudiantes. Desde 2019 hemos desarrollado en promedio cada semestre 54 monitorias en 33 asignaturas distintas. En 2020, el 92 % de los estudiantes que parti-

ciparon de la estrategia aprobaron las asignaturas relacionadas con las mismas. Por su parte, el 69 % de los monitores mejoraron su rendimiento académico durante el semestre en que desarrollaron dicha actividad.

***

Dr. Luis Carlos Figueroa: Con esto que les hemos compartido, ya quisiera entrar en materia y dar cuenta de que es lo que nos parece que hace que *Ubuntu* sea algo realmente valioso. Si bien en muchas instituciones de educación superior existen programas de monitores y tutorías académicas, ¿qué puede hacer que un programa de esta naturaleza pueda ser considerado una buena práctica en favor de la permanencia estudiantil? Al respecto, algunos de los argumentos que nos han animado a presentar a *Ubuntu*, como buena práctica en esta convocatoria son los siguientes: en primer lugar, en términos de contexto general, en los semestres que *Ubuntu* ha estado funcionando, ha habido un promedio de 49 monitores y han estado vinculados también a esta estrategia, un conjunto de 49 profesores en 33 asignaturas distintas.

Justamente, las asignaturas que están asociadas directamente a las monitorizaciones y a las tutorías, son aquellas que revisten históricamente una mayor complejidad para los estudiantes, cosa que en general apreciamos en diálogo con las direcciones de carrera y teniendo en consideración nuestros análisis a propósito de los índices o las tasas históricas de reprobación académica. En este sentido, esto nos ha permitido ir consolidando un grupo que ronda alrededor de los de los 50 estudiantes, que, por supuesto tienen competencias, no solamente humanas, sino también académicas que les habilita para prestar este servicio a sus compañeros.

Algo importante es que la estrategia de monitorias y tutorías *Ubuntu*, nos ha permitido llegar a un número significativo de estudiantes de nuestra población estudiantil. En los últimos semestres, desde 2019-10, ha venido en general incrementándose el porcentaje de los estudiantes que han participado durante el semestre de por lo menos un espacio de monitoria. Así de 2019-10, cuando participaban el 17,3 % de la pobla-

ción de pregrado activa, pasamos en el 2019-20 a llegar a constituirnos como un espacio de acompañamiento y apoyo para el 23.2 % de los de los estudiantes.

En 2020-10, que como es bien sabido fue un semestre que comenzó de manera presencial, pero pasó a lo remoto, alcanzamos a llegar al 29.3 % de los estudiantes. Luego, en el segundo semestre hubo un 27.5 % y nuevamente en el primer semestre de este año (2021) un 29.3 % correspondiente a 1 520 estudiantes, estuvieron participando de la experiencia.

Otro indicador que nos ha parecido importante para evaluar la fidelidad o la utilidad que encuentran los participantes en el servicio que se les presta a través de *Ubuntu*, es la cantidad promedio de horas que cada participante invierte en las monitorias. De 4.3 horas promedio de cada participante en las monitorias en 2019-20, se pasó a un promedio de 7.3 horas en 2021-20. Esto para nosotros da cuenta de que la utilidad que van encontrando en la estrategia, que se traduce además en un rendimiento académico mejorado, les va permitiendo ser más fieles a la misma, participar de manera más activa y en ese sentido extender su tiempo en compañía de monitores o tutores.

Por otra parte, también nos fijamos –y es muy importante para nosotros– en los índices de reprobación y de aprobación, sobre todo que se logran con el acompañamiento de los monitores y tutores. A manera de ejemplo, en 2020, 92 % de los asistentes a las monitorias aprobaron las materias correspondientes a las mismas. Por su parte, el 69 % de los monitores y tutores mejoraron su rendimiento académico durante el semestre en el que fueron monitores; esto en comparación con el semestre inmediatamente anterior.

Ahora bien, ¿cuáles son aquellos factores o elementos que en general nos han ayudado a hacer posible estos resultados y a que *Ubuntu*, sea reconocido como una estrategia de apoyo eficiente para el mejoramiento del rendimiento académico en múltiples áreas, en las que trabaja? Lo primero es que ha logrado brindar una visibilidad y un reconocimiento a los integrantes del programa en la comunidad educativa. Hasta antes

de 2019, si existía en la universidad, la figura del monitor, pero era diferente, ya que la figura dependía de los programas académicos; tenía una regulación distinta en unos programas en comparación con otros. Por su parte, con *Ubuntu* se evidencia una centralización a partir de 2019 de la estrategia de las monitorias y tutorías académicas; se constituye un equipo de personas rigurosamente seleccionadas, se les acompaña, se les hace visible y se les reconoce como un apoyo importante para el éxito académico de la comunidad estudiantil de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Así, poco a poco son también reconocidos por sus compañeros, el resto es lo que se va logrando con la participación cada vez mayor de integrantes en los espacios.

Otra cosa importante es el énfasis que *Ubuntu*, en donde las monitorias y tutorías académicas son espacios de trabajo y de apoyo entre pares estudiantiles. Si bien existen contextos en los que la figura de un monitor o un tutor académico, se asimila más a la del apoyo para un profesor, desde *Ubuntu* el énfasis es la apuesta por el apoyo entre pares académicos de estudiantes, en donde los estudiantes están en diálogo constante con profesores, pero en donde los monitores no son asistentes de los profesores, son un apoyo para sus compañeros y para ello dialogan con sus correspondientes es decir los profesores. Eso ha sido muy importante porque genera una mística muy especial de parte de sus estudiantes en favor del éxito académico de sus compañeros.

Por otra parte, lo mencionaba hace poco, *Ubuntu* se ha caracterizado desde el momento de su apertura en 2019, por definir un proceso de convocatoria abierta que se realiza de manera semestral a través de medios en línea, donde cada estudiante se puede postular a partir de un proceso riguroso de selección. Desde una perspectiva personal, hasta hace poco más de dos años estuvo directamente relacionado con la universidad, con los procesos de vinculación de docentes, de cátedra y de planta, y debo decir que, sin lugar a duda, el proceso de selección y de ingreso de los *Ubuntu* es tan estricto y/o tan riguroso como el de los profesores que se vinculan a la Universidad.

Los estudiantes tienen que cumplir con una serie de requisitos: los *Ubuntu* son estudiantes de pregrado activo que no están en situación de recuperación académica o de prueba académica, que no tienen antecedentes disciplinarios, que tienen un promedio general acumulado superior a 3.8, y cuando son monitores tienen que estar en el 5 % de los estudiantes con mejor resultado académico en la materia a la aspiran a ser monitores. Adicionalmente, cumplidos estos requisitos, tienen que presentar una entrevista en la que se les evalúa sus competencias sociales y emocionales para el encuentro y el relacionamiento con quienes van a ser sus potenciales acompañados. Y así mismo tienen que presentar una micro clase como lo hacen los profesores de cátedra y de planta en la universidad, en la que preparan un tema y durante 15 minutos demuestran también sus destrezas docentes. Surtido todo este proceso se seleccionan los que van a ser monitores y eso lo cumplen durante seis meses antes de reiniciar el proceso de convocatoria abierto.

Otro elemento que ha sido clave ha sido mantener un diálogo y una colaboración muy estrecha con profesores, directores de programa y decanos, es la coordinación general del programa *Ubuntu*, ya que esta se caracteriza porque mantiene un diálogo fluido con ellos para poder comunicar todas las políticas y las orientaciones desde las cuales funciona este programa y para garantizar que los monitores y tutores puedan contar con el acompañamiento necesario, para que la monitoria sea identificada también por el resto de los estudiantes de una asignatura, como una estrategia efectiva de apoyo académico. Justamente, el diálogo entre la coordinación de *Ubuntu*, profesores y decanos es lo que, a mi juicio, marca una diferencia clave en el éxito que se logra con este programa.

Otro asunto que ha sido de gran ayuda para nosotros es el hecho de haber identificado y seguir identificando indicadores útiles para la toma de decisiones. Ya mencionaba como estamos permanentemente atentos, a cómo varían históricamente las tasas de reprobación en las materias, no solamente para definir lo que tiene que ver con cuáles son las materias en las que puede necesitarse más un monitor, sino también porque con

base en eso, se puede brindar un acompañamiento directo a los profesores a través de otros programas con los que se cuenta la unidad a la cual está directamente vinculado *Ubuntu*.

Además de esto de las tasas de reprobación, tenemos muy en cuenta, cómo va evolucionando semana tras semana la participación de los estudiantes de la universidad en las diferentes monitorias abiertas. Cada semana, los monitores van entregando cuántos son los estudiantes que van participando en sus espacios y sobre esa base se toman medidas que permitan divulgar mejor el servicio, dar a conocer la monitoria, atraer a los estudiantes para que puedan beneficiarse de la misma y sostener nuevos encuentros con los profesores para que tengan un diálogo más fluido o estrecho con los monitores. Y así con otros indicadores que hemos tenido en cuenta y a los que estamos permanentemente monitoreando.

Algo clave aquí es el acompañamiento personal y el monitoreo continuo de la labor. Gracias a las destrezas y a la cercanía de las personas a cargo de la coordinación del programa *Ubuntu*. A la cercanía con cada uno de los monitores y tutores es que se ha construido un clima de confianza y un compromiso compartido que permite que esto se traduzca en unas acciones concretas por parte de los monitores, como lo es, por ejemplo, el identificar espacios adicionales para apoyarles académicamente o para brindarles nuevas orientaciones que puedan requerir. Y todo esto se logra justamente a través de un acompañamiento cercano que lejos de ser, digamos, vigilancia, tiene que ver con hacerse presente para el otro, de manera tal que los monitores y los tutores sepan que cuentan permanentemente con un equipo de profesionales que los acompañan en su proceso buscando el éxito de su labor.

También los *Ubuntu*, para poder cumplir con su labor, cuentan con una formación pedagógica certificada, que hasta el año 2020, era diseñada e implementada directamente por la coordinación del programa *Ubuntu* en diálogo con personas de la Universidad y externos, es así, que se ha trabajado a modo de cursos certificados de Coursera en las áreas correspondientes al plan de formación de los monitores de *Ubuntu*. Estas

áreas son: 1. Cómo funciona el aprendizaje; 2. Inteligencia emocional; 3. Habilidades comunicativas y 4. Auxilios psicológicos. En esas cuatro áreas pertinentes de cara a lo que tienen que hacer los monitores, se desarrollan los cursos; se especifican cuáles son los cursos de Coursera más afines a las competencias pretendidas y los estudiantes durante un semestre lo realizan y presentan a la coordinación su certificado, por supuesto, habiendo logrado un proceso de aprendizaje interesante y pertinente de cara a su lado.

Finalmente, el programa es evaluado cada semestre, atendiendo a tres fuentes principales: 1. La experiencia que el estudiante tuvo, en términos de una autoevaluación; 2. La evaluación que realizan los profesores que los acompaña en su labor de monitoria; y 3. La evaluación que realizan los beneficiarios de las monitorias. Esas tres fuentes de evaluación sirven al equipo coordinador de *Ubuntu* para emitir un juicio que también permita acompañar en semestres posteriores al estudiante monitor, afrontando también los desafíos de mejoramiento que pueda tener. Eventualmente también este tipo de evaluación permite identificar cuando no es conveniente que esta persona continúe con esta labor para prescindir en ese sentido de sus servicios. Al respecto he mencionado varios de los elementos que, a juicio nuestro, le han dado un valor especial a *Ubuntu* en el contexto de nuestra institución. Más adelante, con gusto estaremos atentos a cualquier inquietud que surja al respecto.

Monitor/ MEN: A continuación, doy paso a la segunda presentación de buenas prácticas llamada **Actívate por la U. Estrategias de promoción de actividad física y recreación,** a cargo de la doctora Idis Alfaro Ponce.

Dra. Idis Alfaro Ponce: "Actívate por la U. Estrategias de promoción de actividad física y recreación" es una iniciativa que nace como un proyecto de aula en el 2013, desde dos facultades: la de Ciencias de la Salud y la de Educación, Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad de San Buenaventura. Antes de proseguir, me voy a permitir presentar el video que hemos preparado para que el público se haga una idea de lo que ha sido, Actívate por la U durante estos ocho años.

Video Institucional

Actívate por la U, es un proyecto interdisciplinar, orientado a la promoción de la actividad física y la recreación como facilitadoras de la salud y el bienestar de la comunidad Bonaventuriana. La gestión se hace con los estudiantes o gestores, que son los organizadores a través de diferentes comités: publicidad, lúdico-recreativo, logístico, valoración, decoración y animación. En ello se destaca el liderazgo, las habilidades comunicativas y los distintos talentos.

Se planifica con la finalidad de que los creadores, creadoras o co-gestores y co-gestoras de Actívate por la U, tengan el apoyo, guía, capacitación e información suficiente para poder llevar a cabo la jornada. En la divulgación de este proyecto, las diferentes campañas han combinado medios escritos, auditivos y las puestas en escenas para publicitar el programa. De esta manera se realizan afiches, carteleras, mensajes de expectativas, marchas de consignas, obras de teatro en donde se recrean hábitos desfavorables y hábitos favorables para la salud y el bienestar integral de las personas. Muchos juegos han sido realizados a través del programa, los cuales han sido un sello distintivo en cada período. Sin embargo, los juegos tradicionales son una apuesta mantenida a lo largo del proceso, mostrando la vigencia tanto para los adultos como para las niñas y los niños. En el desarrollo de las distintas actividades planeadas, se ve reflejada la autonomía y la participación evidenciada en los comités, posibilitando el intercambio de ideas, descubriendo habilidades que no sabían que se tenían y colocando al servicio del equipo su liderazgo.

***

Actívate por la U es una estrategia de promoción de la actividad física y la recreación en la Universidad de San Buenaventura, Cartagena de Indias. A nivel de datos generales, el proyecto nace como un proyecto de aula en el primer periódico académico del 2013 y ha seguido hasta la actualidad. Por su parte, el nombre fue iniciativa de los mismos estudiantes que en el proyecto se llaman cogestores y cogestoras; se hizo un concurso y ellos lo denominaron de esta forma. Por otra parte, cabe mencionar que, de acuerdo con la convocatoria del Ministerio de Educación Nacional, esta práctica se ubica en las experiencias de gobierno y gestión institucional para favorecer el bienestar de la comunidad académica con equidad, diversidad e inclusión.

Ahora bien, indiscutiblemente el proceso de planificación de Actívate por la U que genera distintas dinámicas: una de las que ha posibilitado la activación de este proyecto es la congestión, que es donde estudiantes de la Licenciatura de Educación Física, Recreación y Deportes, Fisioterapia, Psicología y Primera Infancia, se unen en equipo en diferentes comités –más adelante diré cuáles son– y trabajan mancomunadamente en la organización de todo el evento. Se trata de un proceso que inicia a dos o tres semanas de iniciada las clases en el semestre respectivo y continúa hasta llegar a la jornada central, en la que se presentan diferentes actividades, especialmente desde la recreación y la actividad física.

Otro punto importante al respecto es la interdisciplinariedad, puesto que estamos trabajando desde distintas disciplinas y no paralelamente, sino en equipo, aprendiendo de todos los aportes que las diferentes áreas del saber nos pueden brindar al respecto (en este proyecto hay profesionales de la fisioterapia, de la psicología, del deporte, de la primera infancia y trabajo social). De igual forma conviene mencionar que más allá de planificar un evento o un proceso, lo que buscamos es una transformación humana de esta comunidad en la que hacemos presencia en el día a día, de estudiantes, docentes, directivos y servicio en general. Se trata entonces de que más allá de unas actividades, se posibiliten espacios de encuentro, de recreación y de actividad física que ayuden a mejorar la salud y el bienestar físico, social y emocional de la comunidad.

En este orden de ideas, en el marco del desarrollo y ejecución de esta práctica tenemos varios comités (valoración, publicidad y animación, lúdico-recreativo, decoración y logístico), de los cuales hacen parte los estudiantes en calidad de cogestoras y cogestores; el de valoración es el que se encarga, como su nombre lo indica, de valorar a las personas en el día del evento para mirar cuál es su estado de salud, para mirar qué tipo de actividades pueden hacer, porque asisten no solo jóvenes, niños y niñas, sino también adultos mayores, que, en muchas ocasiones hacen parte de organizaciones externas asociadas a la Universidad. Para esto los y las estudiantes se preparan con anticipación, a partir de una inducción relacionada con todo lo que tiene que ver con valoración.

El de Publicidad y Animación es el encargado de hacer la publicidad para que, tanto la comunidad Bonaventuriana, como la extra mural, conozcan el proyecto y puedan participar de las actividades que se programe; el lúdico recreativo está enfocado en organizar todas las actividades de actividad física y recreativas; el de decoración es que él tiene como misión decorar, con diferentes motivos, los diferentes puestos en los que se hacen las actividades de valoración, de hidratación, así como los diferentes juegos, actividades físicas, deporte, entre otros; y el logístico, es el que tiene a su cargo que todos los comités tengan lo que necesiten (sonido, asientos, lo que se necesite para hacer valoración, balones, conos, entre otros objetos y herramientas deportivas).

A lo largo de los ochos años que lleva la práctica, se han realizado diferentes versiones de la misma: en el año 2013, se dedicó al rescate de los juegos tradicionales y la cultura de nuestra región Caribe (se trató de un evento bastante sentido porque no solo participaron los niños y las niñas y adolescentes, sino también docentes, directivos y personas invitadas, por lo cual fue un encuentro muy interesante y enriquecedor para todas las personas que asistieron); en el 2014, a los desafíos por cada programa; en el 2015, a los deportes extremos; en 2016, a los juegos psico-deportivos; en el 2017, al rescate de los valores olímpicos a través de la sana convivencia y la excelencia; en el 2018, a la participación ciudadana desde el deporte inclusivo; en el 2019, a los juegos nacionales;

en el 2020, el año de la pandemia, se hizo un evento académico y lúdico sobre universidades saludables; y en el año 2021, en el primer semestre hicimos también un evento académico y lúdico, pero esta vez enfocado al impacto que ha tenido el confinamiento en las actividades físicas y recreativas.

Ahora bien, dentro de los principales resultados de la práctica, a nivel de cogestión, se encuentran los siguientes datos: 1. Las cogestoras y cogestores han descubierto nuevas habilidades y fortalecen sus debilidades desde su ser y hacer; 2. La evidencia de liderazgos juveniles claves para formar nuevos profesionales en la región Caribe. Al respecto se han dado casos de estudiantes que en el salón de clase y en la asignatura son muy poco participativos, pero a raíz de esta reunión en equipo con diferentes programas, alcanzan un liderazgo que empiezan a descubrir.

En cuanto a los resultados alcanzados, a nivel de interdisciplinariedad, se encuentran: 1. Haber permitido a los y las estudiantes la apropiación y socialización del conocimiento en distintas redes de investigaciones formativas, obteniendo reconocimientos, en el 2016 como proyecto sobresaliente y en el año 2017 como proyecto innovador; 2. El haber consolidado la modalidad "Actívate Por la U-Virtual" en los años 2020 y 2021 donde se han realizado actividades lúdicas desde la virtualidad, sin dejar de lado el movimiento humano, que es tan importante y uno de los pilares de nuestro proyecto. Así mismo realizamos un libro llamado "Voces que cantan, voces que sueñan", publicado en 2017 por la Editorial de la Universidad San Buenaventura, que es producto de la sistematización del proyecto entre 2015 y 2016.

Ahora bien, no está demás mencionar que, para evaluar y revisar la práctica, hacemos consultas a la comunidad y realizamos reuniones con los líderes de autoevaluación (dentro de los que se encuentran cuatro profesoras; dos de fisioterapia y dos de licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte), los cogestores y demás administrativos de la Universidad. Se trata entonces de un proyecto permanente que oxigena y dinamiza el proyecto. No es una actividad puntual, sino que la hacemos tanto en la preparación, durante la planificación, una vez se hace el

evento y después del mismo. En otras palabras, se trata de un proceso continuo, porque sabemos la importancia de la evaluación.

El carácter innovador de la práctica creemos que se encuentra en la interdisciplinariedad y el trabajo colaborativo (justamente en los grupos focales que hicimos para hacer la sistematización de la practica en el 2016, uno de los puntos que rescataron los profesores y estudiantes consultados fue la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo), en la construcción y creación de ideas integrales (porque creemos que la integralidad es base, no solo para actividades de tipo recreativo lúdico, sino para el conocimiento teórico y práctico), en la cogestión y en el hecho de que cada estrategia que hemos desarrollado ha posibilitado el cambio y la transformación humana y social en la comunidad Bonaventuriana.

Del 2013 hasta acá, como docentes, seres humanos y profesionales, hemos crecido juntamente con el Actívate por la U. Resulta interesante cómo en los pasillos de la universidad a los docentes que estamos en este proyecto ya nos identifican, lo cual por supuesto demuestra un gran reconocimiento.

Para finalizar, queda mencionar que la divulgación de esta práctica ha sido un proceso bastante interesante, puesto que en el centro podemos decir que se encuentran las ganas de aportar, de transformar y de ayudar a que la comunidad Bonaventuriana con una salud integral. Si bien somos conscientes de que se trata solo de un proyecto, lo hacemos con todo nuestro empeño humano, investigativo, académico y profesional.

Por ejemplo, en el comité de valoración, además de realizar una evaluación física de los signos vitales, también se está pendiente de lo que le gusta hacer a la persona, como actividad física, y por eso se han implementado diferentes tipos de actividades, como por ejemplo el yoga; en el 2013, no empezamos con esta actividad, pero a raíz de que muchas personas solicitaban actividades que no exigieran tanta energía hacia afuera (como sucede con el correr) comenzamos a implementarla. Y así mismo los demás comités (logístico, publicidad y animación, lúdico recreativo) han sido claves para ello.

Muchas gracias, si hay inquietudes, sé que vamos a tener un espacio para ello. Les agradezco la disponibilidad de escucharnos y de que puedan conocer esta buena práctica. Muchísimas gracias por su escucha.

Ejercicio

En primera instancia, los integrantes de las buenas prácticas realizarán un conversatorio o dialogo libre, con los demás participantes del taller, teniendo en cuenta en lo posible, las cuatro dimensiones expresadas aquí. Sin embargo, también podrán conversar sobres otros temas relacionados porque la idea principal del ejercicio, es generar una interacción con el público.

1. **Gobierno institucional con ocasión de la pandemia,** en relación con las políticas, planeación, perspectivas y retos de la Educación Superior, arquitectura institucional, funcionamiento de los órganos de gobierno, comités *Ad Hoc*, ajustes normativos, relacionamientos con grupos de interés, sistema de toma de decisiones, comunicación, procesos, nuevos modelos de gobernanza para las trayectorias flexibles de aprendizaje desde el ingreso, la permanencia, hasta la graduación de los estudiantes, entre otros.

2. **Gobierno y arquitectura institucional en el marco de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad,** en coherencia con la naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional, así como de las distintas modalidades (presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores modalidades), de los programas que oferta, en procura del fortalecimiento integral de la institución y la comunidad académica, todo lo anterior en el marco de la transparencia y la gobernabilidad.

3. **Buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas.** Hace referencia a la introducción de soluciones novedosas y creativas promotoras de una cultura de aprendizaje y mejora-

miento en aspectos como sistemas de evaluación, de Información y medios dispuestos para la gestión de la difusión y el conocimiento institucional; uso de las tecnologías y nuevos medios tales como inteligencia artificial para mejorar la gestión, gobernanza y gobernabilidad institucionales; planeación y rendición de cuentas (Auditorias, gestión de riesgo, certificaciones de cumplimiento), mecanismos de toma de decisiones, comunicaciones estratégicas y relación con grupos de interés internos y externos, entre otros.

4. **Gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa con equidad, diversidad e inclusión.** Experiencias a nivel de gestión y dirección académica-investigativa, gestión humana, administrativa, financiera, de extensión y/o servicios de bienestar; y a nivel operativo en áreas de soporte tecnológico, de infraestructura, de sistemas de información, comunicación, evaluación, gestión de procesos, impactos, documentación, y en general, actividades culturales, deportivas de salud mental y física que dispone la institución para su comunidad.

Desarrollo

Participante 1: (Dirigida al doctor Luis Carlos Figueroa): ¿Cómo se han implementado las alertas tempranas previstas en la Resolución 11224 de 2020?

Dr. Luis Carlos Figueroa: A propósito de la pregunta en relación con la identificación de alerta temprana y de la posible articulación que pueda haber entre las alertas tempranas que identificamos y el programa *Ubuntu*, lo que puedo decir es que este tipo de identificación la realizamos a través de un conjunto de programas, de los cuales depende directamente y de otras unidades que hacen parte de lo que se conoce como el ecosistema universitario en la Universidad Tecnológica de Bolívar, que se traduce en la visión general que tenemos del bienestar universitario. En este sentido existen una serie de programas que tienen algunos grupos identificados –y otros abiertos en general para toda la comunidad educativa– que nos permiten justamente identificar cuando se evidencia una situación de carácter académico; o alguna situación relacionada con la vida emocional, personal o familiar de los estudiantes; o alguna directamente relacionada con lo financiero, que puede requerir un apoyo distinto como el que brinda la oficina de Apoyo Financiero.

¿Cuáles son estos programas? Bueno se encuentra el servicio de asesoría psicológica que se ofrece del Centro de Cuidado Integral CUI, así como el de acompañamiento a becarios, el cual consiste en un seguimiento sistemático al rendimiento académico de los estudiantes. En el caso de la Universidad, son más de 1200 los estudiantes que reciben algún tipo de subsidio relacionado con el pago de sus matrículas y dependiendo de los resultados que se van identificando, entonces se les brinda otros espacios de acercamiento, acompañamiento, de diálogo para ver cuáles son aquellas cuestiones que pueden estar afectando más directamente el

desempeño de un estudiante en particular, en el marco de una asesoría psicológica de acompañamiento a becarios. De igual forma, tenemos un programa liderado también desde el Centro de Cuidado Integral CUID llamado Alfa, el cual está particularmente centrado en los estudiantes de primera generación que, en el caso de la Tecnológica de Bolívar, el 18% de la totalidad son estudiantes, cuyos padres no tuvieron la oportunidad de ingresar a la universidad y que por tanto, enfrentan unos desafíos particulares que requieren de un acompañamiento especial como el que se les brinda a través de este programa.

Así mismo, a través de la Unidad de Excelencia Docente y Apoyo del Aprendizaje de la que depende directamente *Ubuntu*, desarrollamos espacios de asesoría psicopedagógica para estudiantes que pueden eventualmente afrontar alguna dificultad particular en relación con su proceso de aprendizaje. A través del acompañamiento que les brindan nuestros psicopedagogos, también se pueden identificar alertas que puedan requerir de estrategias de acompañamiento en diálogo con profesores de los diferentes programas en favor del proceso de los estudiantes y otro tipo de acciones que puedan ir en beneficio de su éxito académico y de la superación de las dificultades que puedan experimentar.

Por otra parte, tenemos una estrategia que se llama las Comisiones de Acompañamiento, las cuales realizamos con un conjunto de profesores que están directamente relacionados con estudiantes de primer semestre de los programas. Estos docentes se reúnen de manera periódica, para ver cómo va el proceso de estos estudiantes y, dependiendo de lo que se identifique en el diálogo compartido entre ellos, se define cuáles pueden ser las estrategias que más convienen, bien sean de carácter académico o que se requieran estrategias de acompañamiento de otro tipo.

En términos generales, lo que puedo decir es que hay un conjunto de programas que tienen identificados ciertos grupos poblacionales o estudiantiles que pudieran eventualmente representar una mayor vulnerabilidad. A través de estos programas se identifican las alertas y cuáles son las estrategias que mejor puedan responder a las mismas. Una de las

cuales puede ser el programa *Ubuntu*, cuando el problema tenga que ver específicamente con lo académico. También contamos con un programa de padrinazgo que se llama Tepaya de estudiantes de segundo y último semestre, que acompañan durante el primer semestre a los estudiantes nuevos. Como es bien sabido por todos los primeros tres, cuatro niveles académicos en el contexto de la universidad en general son aquellos que representan una mayor vulnerabilidad en términos de deserción y de afectación de la permanencia y por eso es muy importante el acompañamiento cercano en este tiempo de tránsito.

Participante 2: (Dirigida al doctor Luis Carlos Figueroa y a la doctora Idis Alfaro Ponce): ¿Cómo se puede lograr la interdisciplinariedad en estos procesos? Entiendo que cada programa académico tiene su propia dinámica, tiempos, eventos y actividades y por tanto mi inquietud es ¿cómo lograron ustedes impactar de verdad el trabajo interdisciplinario para que no se recargara en los líderes de *Ubuntu* y de Actívate por la U?

Dr. Luis Carlos Figueroa: Efectivamente, parte de lo bueno que se ha podido lograr con lo que hemos construido como bienestar en la universidad, tiene que ver con la articulación entre personas diversas, con formaciones distintas y con maneras distintas de leer las realidades de manera complementaria. Por lo tanto, lo primero que hay que hacer para que sea posible la interdisciplinariedad en este tipo de procesos es juntando gente distinta, es decir poniendo a personas distintas, con formación diversa y complementaria a pensar de manera conjunta para encontrar alternativas y soluciones, desde lo que la experiencia profesional de cada cual le sume a ese lente para aproximarse a las situaciones y fenómenos al respecto.

En el caso nuestro, tenemos la fortuna de contar con varios psicólogos y psicólogas, pero también con filósofos, diseñadores, economistas e ingenieros, y todos somos parte de un equipo que, de manera articulada, conjunta y en ese sentido, interdisciplinar, nos aproximamos a la lectura de las diferentes realidades que afrontamos, todas ellas relacionadas con el tema de la permanencia estudiantil. No obstante, más allá del equipo en particular, creo que las posibilidades de entrar en diálogo con

el resto de la academia son claves en este mismo sentido. Por tanto, entrar en un diálogo franco, abierto, entre profesionales con los decanos, directores de programa y profesores, por supuesto, para el acompañamiento de las personas, me parece que es un desafío inevitable y súper necesario para poder dar respuestas pertinentes.

Dra. Idis Alfaro Ponce: Bueno, con respecto al trabajo interdisciplinario, se pueden encontrar dificultades en cuanto a los horarios, porque cada docente tiene una asignación académica y a veces no se posibilita esa coordinación. Los inicios de Actívate por la U, fueron un poco complicados en ese sentido y solo lográbamos concertar reuniones en algunos espacios extracurriculares. En este sentido creo que una de las claves del éxito del trabajo del proyecto ha sido la amistad entre las coordinadoras. Pareciera a veces que en la academia cuando se habla de afectos pareciera que se tratase de algo ajeno, pero a nosotras nos ha parecido de esta manera y apostamos justamente a que se establezcan unos lazos afectivos, porque los saberes y los conocimientos simplemente no pueden estar alejados de las emociones, puesto que se trata de la cotidianidad del ser humano, de la vida humana.

Más allá de los saberes científicos o académicos, se encuentran esas emociones que nos atraviesan afortunadamente. En todo caso yo creo que resulta clave el encuentro de amistad que se ha forjado en el equipo y esos mismos vínculos que hemos tratado de forjar con los cogestores y las cogestoras, porque se trata de que ellos y ellas, más que competir por un saber disciplinar o por un conocimiento, hagan unos lazos que les posibiliten un encuentro de saberes desde la tranquilidad, desde el respeto, desde la empatía. A manea de síntesis una clave interesante para el trabajo interdisciplinar ha sido la amistad, la conversación transparente, el respeto por los saberes de los demás y el encuentro.

Participante 3: (Dirigida a la doctora Idis Alfaro Ponce): Me gustaría conocer de la experiencia de USB las estrategias que utilizaron para mantener la motivación y atraer a los estudiantes para que participen en las actividades de su programa, especialmente durante el tiempo de pandemia, donde todas las actividades deportivas y culturales estaban restringidas.

Dra. Idis Alfaro Ponce: En el 2021 hicimos un concurso de cuentos cortos relacionados con la temática de actividad física, recreación y la salud integral, en el cual participaron 48 personas, entre estudiantes, docentes y directivos, pero más del 90 % era de estudiantes. En este sentido yo creo que la motivación se ha posibilitado por las diferentes estrategias, desarrolladas en el marco del interés humano por ayudar, y por facilitar procesos desde la salud y desde la actividad física transversalizados por la lúdica.

Antes de pandemia, algo clave fue el teatro y el mimo como mediador pedagógico puesto que los estudiantes se motivaron mucho y participamos en todas las dependencias de la Universidad, desde los laboratorios de Fisioterapia, Bacteriología, Fonoaudiología, las canchas, la cafetería, la rectoría, etc. En este sentido hemos hecho diferentes estrategias con las que llegamos a la gente en las diferentes instancias de la Universidad y eso ha dinamizado el proceso. Por otra parte durante la pandemia, la coordinación ha permanecido abierta a través de la virtualidad, los jóvenes han creado grupos en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, es decir se han apoyado de estas redes sociales virtuales, para movilizar el proyecto.

Participante 4: (Dirigida al doctor Luis Carlos Figueroa y a la doctora Idis Alfaro Ponce): ¿A cuál de las cuatro dimensiones de gobierno institucional expresadas previamente le ha apostado más su programa?, y ¿qué les faltaría para seguir ampliando la buena práctica y divulgación ante las demás entidades de universidades superiores? En otras palabras, quisiera que, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones, nos comentaran qué ha sido lo más relevante y qué es lo que faltaría como acciones de mejora para cumplir con los propósitos del Ministerio de Educación.

Dr. Luis Carlos Figueroa: Evidentemente las cuatro dimensiones corresponden a muchos ámbitos distintos de acción y de gestión de dirección en las universidades. La dimensión en la que encuentro que se inscribe más directamente la estrategia que les hemos compartido y en general las acciones con las que me relaciono también en virtud de mi cargo, son las que tienen que ver con el gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa con equidad diversa, diversidad e

inclusión. En este sentido, existen unos desafíos grandes que como institución afrontamos; uno de ellos, por ejemplo, es la necesidad de transitar, de la idea de participar un bienestar estudiantil a apostarle a un bienestar universitario; uno que tenga que ver con todas las personas que hacemos parte de la comunidad educativa UTB y no solamente con los estudiantes, que por supuesto tienen un lugar central y muy importante. En este orden de ideas, el incluir a todas las personas que hacemos parte de la comunidad educativa, implica pensar en estrategias que tengan que ver con sus necesidades e intereses particulares, lo cual se trata por supuesto de un desafío grande.

Otro asunto, también un poco en la línea de la inclusión, es el reflexionar de manera pausada sobre las diferencias y las diferentes necesidades que experimentamos, y desde allí también pensar en estrategias que puedan ser pertinentes, actuales, y que puedan coincidir metodológicamente con lo que puede propiciar un mayor aprendizaje en quienes lo necesitan.

En ese sentido, el gran desafío es ser creativos y tratar de pensar en alternativas distintas a las que hayan podido funcionar. El acudir a las que sean útiles, pero probar con cosas nuevas creo que nos hace bastante bien en los contextos de bienestar universitario. También un desafío que hemos querido asumir–y con esto terminaría esta intervención– es el de poder tomar decisiones con base en datos, es decir tener en cuenta lo que nos arrojan los datos, las caracterizaciones que hacemos de las comunidades y de los grupos que hacen parte de la comunidad educativa, para pensar en la pertinencia y en la relevancia de las estrategias que se ofrezcan. Al respecto hemos procurado que cada vez que vayamos pensando en una estrategia nueva, vayamos al mismo tiempo identificando cuáles son los indicadores, los datos, los medios de evaluación y los instrumentos con base en los cuales podamos hacerle un seguimiento adecuado a cada estrategia. Se trata de tener al mismo tiempo una constancia informativa que estamos haciendo las cosas que esperamos y que estamos logrando los objetivos que nos planteamos.

Dra. Idis Alfaro Ponce: Con relación a este cuarto punto, el de gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa, con equidad, diversidad e inclusión y todos los aspectos que recoge, el encuentro de saberes, el diálogo y la creatividad, como bien lo mencionaba el profesor Luis, resultan importantes para la apertura que hay que tener en este tipo de procesos y de proyectos. A nivel tecnológico, por ejemplo, desde la virtualidad, en los 2020 y 2021, la Universidad nos dio un soporte clave para poder desarrollar desde la plataforma el evento y poder llegar a diferentes tipos de público. Tuvimos la fortuna de contar en el 2020 y 2021 con ponentes también internacionales de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad de Murcia en España, así como con profesores nacionales de la Universidad de Antioquia y de la Universidad del Cauca.

A través del soporte tecnológico de la Universidad, hemos tenido la oportunidad de llegar a un mayor número de público durante la pandemia, y así mismo los sistemas de comunicación y la oficina de mercadeo nos han apoyado en la realización de afiches para distintos tipos de publicidad a nivel impreso o virtual, lo cual indica que poco a poco hemos ido ganando espacio en la Universidad. Si bien, como ya comenté, la iniciativa nace como un proyecto de aula, que ha ido trascendiendo todas las fronteras (la Oficina de Gestión Humana y de bienestar universitario también nos apoyó en los diferentes eventos). Como bien lo planteó el profesor Luis, más que un soporte solo para estudiantes, Actívate por la U se ha convertido en un soporte para la comunidad Bonaventuriana, e incluso se han evidenciado casos de egresados que han replicado el programa en sus comunidades. Tenemos conocimiento por ejemplo de un egresado que trabaja en un programa afín en la isla de Barú, y así mismo nos ha complacido ver la asistencia de egresados que en su tiempo fungieron como cogestores en jornadas de actividades físicas y de tipo lúdico recreativo. Por todo lado, esto creo que ha sido una apuesta bastante significativa para dinamizar espacios para el juego, tan escasos a veces en la academia por la rigidez y por las distintas concepciones epistemológicas paradigmáticas que la componen.

2.2.5

Taller 5 – Buenas Prácticas

Moderador/ MEN: El Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Educación Superior CESU y nuestra anfitriona la Universidad Simón Bolívar, les damos la bienvenida a este taller de Buenas Prácticas de Gobierno Institucional en la Educación Superior. En la tarde de hoy se presentarán tres de las buenas prácticas que fueron seleccionadas en la convocatoria de "Gobierno Institucional en el marco de la Calidad de la Educación Superior, los retos y logros en tiempos de cambio" bajo los criterios, antes y durante la pandemia, o, durante la pandemia completamente, la cual se desarrolló en el marco del Tercer Foro Internacional de Aseguramiento de la Calidad desarrollado en el mes de agosto de 2021. Durante el presente taller vamos a tener dos momentos: 1. Contexto de buenas prácticas con la presentación de estas y 2. Interacción con los participantes de este taller, a quienes por supuesto, les damos una cordial bienvenida. Con respecto al momento de interacción, trabajaremos en torno a cuatro preguntas que compartiremos más adelante.

A manera de introducción, el objetivo principal del taller es generar espacios de conocimiento e intercambio de ideas que se relacionan con buenas prácticas que han sido reconocidas y valoradas como referentes en el gobierno institucional, en la convocatoria desarrollada por el Ministerio de Educación Nacional. A nivel de objetos específicos se encuentran: 1. Socializar las buenas prácticas desarrolladas por las Instituciones de Educación Superior, en el marco de Gobierno Institucional, teniendo dos criterios: Antes y durante la Pandemia; 2. Generar espacios de reflexión y construcción sobre Gobierno Institucional, con los participantes del taller; y 3. Fomentar mecanismos de relacionamiento

entre las instituciones, de manera que se amplíe la red de contactos y se logren nuevos encuentros entre instituciones de educación superior que quieran profundizar sobre las buenas prácticas.

Las tres buenas prácticas que se presentarán son las siguientes: 1. De Contacto (Politécnico Gran Colombiano), presentada por Diana Salas Cadavid y Rodrigo Martínez; 2. Sistema de bienestar institucional como estrategia de mitigación de la deserción estudiantil (Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt), presentada por Ángela Beatriz Medina Delgadillo; y 3. Censo Lasallista: Herramientas para la gestión de las trayectorias educativas (Universidad de La Salle), a cargo de Danna Julieth Higuera Hurtado.

De esta manera instalamos y damos por iniciado este taller de la tarde de hoy en donde vamos a conocer estas tres buenas prácticas y a tener un trabajo muy interesante con nuestros invitados. doy la palabra a la doctora Diana Salas Cadavid y al doctor Rodrigo Martínez Moreno para que nos hablen un poco de la buena práctica: **De Contacto.**

Dra. Diana Salas Cadavid: Me presento rápidamente, soy docente y directora de producción de la Unidad de Práctica De Contacto del Politécnico Gran Colombiano en Bogotá; soy profesional en Comunicación Social, con una maestría en Marketing Digital y Comercio Electrónico de la Universidad de La Rioja en España, y he tenido amplia experiencia en producción y elaboración de productos audiovisuales: todo lo que tiene que ver con contenidos de televisión, cine, publicidad, estrategias para redes sociales, entre otros. Así mismo he tenido la oportunidad de ser dueña y fundadora de varias empresas creativas (agencias de publicidad, web y productoras audiovisuales). En este sentido he tenido experiencias de trabajo con más de 60 marcas a nivel nacional e internacional y desde hace cinco años tengo la oportunidad de estar comprometida con el Politécnico Gran Colombiano, en calidad de docente de la Escuela de Artes Visuales y Digitales para el énfasis de cine y televisión. Doy la palabra también al profesor Rodrigo Martínez para que se presente.

Dr. Rodrigo Martínez Moreno: Muchas gracias, soy profesional en Dirección y Producción de Radio y Televisión de la Universidad Autónoma del Caribe, con una maestría en Comunicación de la Universidad del Norte; he trabajado en cine y televisión, y también me interesa el tema de lo audiovisual para entornos digitales; actualmente me desempeño como profesor de la Escuela de Comunicación de Artes Visuales y Digitales del Poli y como coordinador del énfasis de realización cinematográfica. A continuación, se comparte el video que hemos realizado a manera de introducción de la práctica que nos compete.

Video Institucional

De Contacto, nace en el 2011 como una unidad periodística y a partir del 2016 se afianza como una unidad de producción audiovisual. Hoy, llevamos una década articulando experiencias de orden académico mediante las cuales, estudiantes destacados de la Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad y de la Escuela de Artes Visuales y Digitales del Politécnico Gran Colombiano, hacen parte de un proceso de tutoría inmersiva a manera de práctica profesional remunerada, durante los últimos semestres de su formación.

Valentina Pardo Salamanca. Practicante en De Contacto. Lo que más me llamo la atención de la Unidad es trabajar en sus principales objetivos, dentro de los cuales se encuentra generar alianzas estratégicas que han permitido que nuestros proyectos hayan sido emitidos en ventanas nacionales e internacionales. En De Contacto, tenemos la oportunidad de promover y participar en producciones de investigación y creación, como es el caso del proyecto en el que estoy trabajando con mujeres víctimas del conflicto armado, desde el cual he podido ejercer mi labor de dirección e investigación.

Diana María Vargas Bacca. Profesional en Comunicaciones. Liga Colombiana Contra el Cáncer. En aquel momento era practicante y pude alcanzar allí todos mis sueños como estudiante. Pero ahora que soy cliente del Poli y tengo la oportunidad de colaborarle a los estudiantes y de construir con ellos el producto desde afuera, me siento muy orgullosa de mi universidad.

Angy Julieth Tarazona Arévalo. Practicante en De Contacto. Productora. Más de 80 practicantes y monitores hemos podido participar en proyectos con aliados externos, entre los que se encuentran Canal Ca-

pital, Confidencial (Colombia), Liga Colombiana de Autismo, Fundación SALVI, Comité Olímpico Colombiano, Policía Nacional, Mediapro y Dynamo en el marco de una producción para Netflix. Desde mi experiencia personal en el área de producción, trabajar con aliados como Canal 13, ZOOM, Rtvc y la Liga Colombiana Contra el Cáncer ha sido un proceso que ha enriquecido mi vida profesional.

Daniela Ramos Herrera. Practicante en De Contacto (Realizadora). En De Contacto he podido explotar al máximo mis habilidades participando en proyectos internos, como la serie de ficción ENSIMISMADOS, "en los de medios" (pensado para redes sociales) y Agentes de Cambio, que es un proyecto de animación.

Nathalia Romero. Practicante en De Contacto (Realizadora/ Durante Pandemia). Fue una experiencia realmente gratificante, a pesar de haberse dado de forma remota debido a la pandemia, de la cual pudimos aprender muchas cosas, como el trabajo en equipo y una buena comunicación.

José David Botina Solarte. Practicante en De Contacto (Productor/ Durante Pandemia). Creo que se ha demostrado que aun estando en toda esta coyuntura de la pandemia, se ha podido salir adelante y generar un contenido de calidad y educativo, que es algo que el Poli enseña y que ha podido potenciar y explotar en los practicantes y estudiantes que están en sala.

***

Dra. Diana Salas Cadavid: Como se pudo evidenciar, a través de testimonios de los propios estudiantes, De Contacto se trata de una unidad académica, que genera contenidos audiovisuales de calidad para empresas externas y medios de comunicación, en el marco de un escenario de práctica para estudiantes de diferentes programas del Poli y especialmente para los de la Escuela de Artes Visuales y Digitales de la Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad.

Dr. Rodrigo Martínez Moreno: Básicamente el personal de la Unidad está compuesto por Diana y mi persona, como directores: somos los dos docentes que nos encargamos de dirigir en términos creativos y de producción. Por otra parte, contamos con una practicante que ejerce el cargo de productor general en la mayoría de nuestros proyectos y con ocho practicantes adicionales, dentro de los que se encuentran realizadores audiovisuales, diseñadores gráficos, productores, fotógrafos, sonidistas, entre otros.

Lo interesante de este ejercicio es que se trata de una práctica muy apetecida por nuestros estudiantes, tanto por la remuneración que brinda, como por lo gratificante que resulta el aprendizaje que tienen al hacer un contacto con el sector productivo real. Ahora bien, resulta importante también resaltar que en el Poli tenemos un buen porcentaje de estudiantes con beca, de los cuales algunos también participan de nuestra unidad: tenemos dos monitores que son estudiantes becados y tenemos otros, que no hacen parte del personal de planta (constante), pero que en ocasiones hacen ejercicio de lo que son llamadas horas-becas y se unen a proyectos de nosotros.

Por otra parte, tenemos distintos productos y servicios que ofrecemos a empresas públicas y privadas y que también ejecutamos en proyectos de producción interna, dentro de los que se encuentran: 1. Diseño gráfico (desarrollo de campañas ligadas a producciones audiovisuales y elaboración de *lowers*, cortinillas e infografía); 2. Cubrimiento fotográfico (realización de fotografías para cubrimientos de diferentes tipos de eventos); 3. Producción sonora (sonido y locución para video; *podcasts*); 4. *Streaming* (transmisión de programas o eventos en vivo en plataformas digitales); 4. Cubrimiento en video (grabación y posproducción de contenidos audiovisuales); 5. Producción general (preproducción para proyectos y piezas audiovisuales); 6. *Marketing* audiovisual (concepto y diseño de piezas audiovisuales en redes sociales; publicidad sobre línea – ATL y bajo la línea – BTL).

Dra. Diana Salas Cadavid: En cuanto a la producción externa (porque cobijamos dos partes) trabajamos para clientes externos que básica-

mente son fundaciones, empresas privadas y públicas, productoras, y canales de televisión. Al respecto algunos de nuestros grandes aliados estratégicos han sido Proimágenes (hacemos cubrimiento de eventos para sus presentaciones); el BAM (que en el nivel audiovisual hacemos parte del cubrimiento para difusión y comunicación de todo el público que entra al evento), el Comité Olímpico (donde hicimos informes o fichas técnicas o notas audiovisuales para los chicos que se iban a competir a los Olímpicos), así como con diferentes productoras como Mediapro, Dynamo Laberinto, Ladiferent, Dr. Pepe. Al respecto estuvimos desde antes y durante la pandemia colaborando con una producción de *Disney Plus*, en la cual los chicos hacían parte de la asistencia de producción y de arte de una serie que se estaba desarrollando en Bogotá.

Ahora bien, en cuanto a las fundaciones con las que hemos trabajado se encuentran UNICEF, *Wiki* Ideas (en un video que hicimos para los venezolanos que estaban viniendo a Colombia y que tenían alguna necesidad de ver cómo se comunicaban entre sí), la Fundación Mil Colores (que capacita a las personas de los pueblos para que decoren sus casas), la Liga Colombiana contra el Cáncer (hacemos trabajos para sus campañas y cubrimos sus eventos), la Fundación SALVI en Cartagena (con un evento de música bastante destacado en el país), así como con *The Grad School* y el Banco de Alimentos de Bogotá, entre otras.

En cuanto a canales y medios de comunicación, hemos trabajado con Canal Capital, durante tres años en que los chicos del Poli realizaban diferentes labores en la emisión de un programa que se llamaba Video Capital, el cual se emitía todos los domingos. En años anteriores estuvimos con ADN, NTN24 y Caracol, no solo haciendo notas en audiovisuales, sino también de prensa. Con Confidencial Colombia, que es una un medio de comunicación *web*, estuvimos tres años y en este momento hemos estado también con Canal 13, emitiendo, tanto las producciones originales que hacemos desde la práctica de De Contacto, como los ejercicios que hacen los estudiantes desde el énfasis de cine y televisión; la idea es que no se queden solamente como ejercicios académicos, y que puedan ser vistos a nivel nacional a través de este canal. Lo último es,

una alianza que estamos haciendo con RTVC de Señal Colombia, para que las universidades sigan proyectando todos esos ejercicios audiovisuales que se hacen desde cada una.

Dr. Rodrigo Martínez Moreno: Lo bello de Sala Contacto (espacio donde se desarrolla De Contacto) es que podemos tener lo que es la interacción con el sector externo, así como la oportunidad, a nivel interno, de darle vida a las ideas que surgen en conjunto entre todo el equipo de trabajo. En este sentido algunos ejemplos de cómo Sala Contacto se vinculan con otros escenarios académicos de la institución son los siguientes: 1. Polideportes, que es básicamente una estrategia de cubrimientos, de debate y de periodismo deportivo. En este caso, también tenemos un contacto permanente con los estudiantes de carreras como Profesional en medios y Comunicación social y periodismo; 2. El cortometraje de *Stop Motion* KARNIMAL; para nuestros practicantes fue la primera vez que tuvieron un contacto con un proceso de producción de animación con esta técnica, que es altamente demandante y requiere mucha concentración y creatividad; 3. Ensimismado, que es una serie web que empezamos a producir durante la pandemia y trata de distintas temáticas sobre como el encierro afecta de una y otras maneras a los jóvenes. Básicamente nuestros practicantes que son jóvenes decidieron hacer una serie al respecto, que todavía está en producción; 4. Agentes de Cambio, que es una iniciativa de animación en la que también contamos historias reales, de personas que aportan su granito de arena para transformar el medio ambiente; y 5. Los de Medios, que es una iniciativa de *Instagram*, en la que tratamos distintos temas que atañen la realización audiovisual.

Dra. Diana Salas Cadavid: Cabe mencionar que el reconocimiento ha sido constante y gratificante por parte de importantes aliados del medio. Además, los proyectos "Se vale soñar" y "Amigos especiales", realizados en la Unidad, fueron ganadores de dos premios "India Catalina" consecutivos en los años 2015-2016, como mejor producción universitaria. Así mismo con la productora Dinamo, pusimos a trabajar a más de 60 estudiantes en la producción de una película para *Netflix* que

se llamó Triple Frontera. Otro aspecto muy importante al respecto es que nosotros logramos certificaciones de empresas como Mediapro y Proimágenes para que los estudiantes potencien sus perfiles y sus hojas de vida. De esta manera algunos consiguen trabajos en el medio antes de graduarse.

Por último, no está demás añadir somos una de las unidades más activas en proyectos de investigación + creación del país; al respecto hicimos parte de la primera gran convocatoria de creación que coincide con la fundación del Centro de Ciencia y Artes del Poli este año, y nuestros practicantes van a ser parte del segundo encuentro consecutivo al respecto (Encuentro de Experiencias de Investigación e Investigación Creación).

Muchas gracias por el espacio.

Moderadora/ MEN: Damos paso a la doctora Ángela Beatriz Medina Delgadillo, de la Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt, quien nos presenta la práctica: **el sistema de bienestar institucional como estrategia de mitigación en la deserción estudiantil.**

Dra. Ángela Beatriz Medina: Muy buenas tardes para todos, soy la directora de Bienestar Institucional de la Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt desde el 2009; a nivel de estudios soy Psicóloga especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria, con una maestría en Administración de la Universidad EAFIT de Medellín.

La buena práctica está asociada, con el sistema de bienestar, como estrategia en la mitigación de la deserción estudiantil antes y durante la pandemia. Dimensión que se ubica en la experiencia de gobierno y gestión institucional para favorecer el bienestar de la comunidad académica con equidad, diversidad e inclusión. Es muy importante reconocer que el sistema de bienestar institucional debe responder a la cobertura, al acceso, a la permanencia, a la calidad, pertinencia e inclusión y a la satisfacción de las expectativas y necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria (relacionados con estudiantes, docentes y administrativos).

Con tal propósito, la estrategia se hace visible y se encuentra claramente en coherencia con los principios misionales de nuestra institución, con la evolución del currículo institucional, con su estructura orgánica y con el compromiso de la universidad con la alta calidad, la proyección y el crecimiento institucional. Desde allí, que somos claramente coherentes con los principios misionales e institucionales de nuestra universidad y también respondemos a todas las exigencias del Ministerio de Educación Nacional.

Un aspecto muy importante para considerar, es que esta gestión estratégica del sistema de bienestar permite generar un proceso que complementa y fortalece la vida académica de todos los miembros, especialmente de nuestros estudiantes, a través de los planes, programas, servicios y actividades que se dinamizan en el marco del desarrollo humano, de la salud integral y el autocuidado, de la recreación, el deporte y la cultura. Y esto nos permite promover dicho desarrollo humano a través de dimensiones tanto cognitivas, como bio-psicosociales y culturales, lo cual por supuesto deviene en un impacto positivo en la calidad de vida y en la salud integral de los miembros de la comunidad universitaria. En esa sana convivencia y con base en todas estas propuestas, pues obviamente reconocemos y generamos un proceso de trazabilidad frente a todas las dinámicas de inclusión y diversidad, con lo que se propende por un resultado favorable en cuanto a la permanencia y retención de nuestros estudiantes en la vida universitaria.

Se debe tener en cuenta que esta estrategia se encuentra visible en el mapa de procesos de nuestra institución como un sistema de apoyo o como un sistema que constantemente está reflexionando acerca de las necesidades que se tienen en la institución y con base en eso se despliegan todos los programas que se adelantan desde la Unidad de Bienestar Institucional, articulando todo el proceso. En el marco de planificación de la práctica, o desde donde estamos pensando o generando este desarrollo, vemos la necesidad de articular todos los procesos y los programas de la Unidad de Bienestar Institucional para la mitigación de la deserción estudiantil; procesos que se han adelantado desde el 2015 y

pues obviamente desde la época de la pandemia, pues estos ejercicios tuvieron un impacto muy positivo en esa deserción estudiantil, manejando unos niveles de deserción realmente bajos.

Ese sistema de bienestar institucional maneja definitivamente aspectos asociados con la recreación, el deporte, la salud integral, el autocuidado y el desarrollo humano. Y los planes estratégicos que se desarrollan desde esa perspectiva, están asociados con el programa de Acompañamiento Académico, y con el programa de Academia Receptiva, el cual es especialmente para nuestros estudiantes foráneos; reconociendo que los estudiantes foráneos son muy vulnerables de desertar de la universidad y desde allí, se adelanta todo un proceso, desde ese fortalecimiento institucional y desde las mismas dinámicas que se manejan a nivel interno de nuestra universidad. Para brindarles a todos nuestros estudiantes foráneos unas alternativas frente al conocimiento que deben tener, no solamente por las dinámicas institucionales, sino también por las dinámicas que se manejan en nuestra ciudad. Desde allí también manejamos toda esa parte de Plan Padrino, donde estudiantes de semestres superiores, que presentaron unas calidades de vida interesantes, se vinculan con el fin de servir de facilitadores en ese proceso de ajuste y adaptación.

Otro aspecto que se considera muy importante está asociado con la diversidad e inclusión. Desde allí manejamos toda la política de diversidad e inclusión; implementamos un programa muy enriquecedor que nos ha permitido hacer seguimiento a los estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad a nivel cognitivo, desde lo cual se despliega toda una estrategia al respecto. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de la salud física se constituye en un factor esencial para fortalecer la calidad de vida de los miembros de nuestra institución, así como el proceso de atención psicológica y fortalecimiento de la salud mental, especialmente en esta época de pandemia, donde era muy importante contar con este servicio, a partir de las modalidades de tele orientación y telemedicina.

Dentro de los mecanismos que nosotros hemos utilizado para identificar el problema que originó la práctica, se encuentran las encuestas de

satisfacción estudiantil, las evaluaciones de servicios de bienestar, las autoevaluaciones de los programas académicos y el análisis institucional, el diagnóstico inicial a estudiantes de primer semestre frente a sus competencias básicas de aprendizaje y la caracterización poblacional para determinar acciones de implementación de estrategias. Al respecto la evaluación de los servicios de bienestar se considera un factor supremamente importante, porque nos permite hacer ajustes a todos los programas que desarrollamos en la Unidad.

Por otra parte, las autoevaluaciones que hacen desde los programas académicos, el análisis institucional, nos permite ir mejorando o realizando una mejora continua, que impacte de manera permanente a todos los miembros de nuestra institución y genere procesos de ajustes de adaptación a las dinámicas académicas y a la exigencia académica. De igual forma, hacemos un diagnóstico inicial a estudiantes de primer semestre frente a sus competencias básicas de entrada. Esto está asociado a las estrategias de aprendizaje, reconociendo que ese proceso de transición del colegio a la universidad, efectivamente puede generar un impacto negativo, si no hacemos ese tránsito de manera adecuada. Por último, la caracterización poblacional que hacemos de nuestra comunidad universitaria nos permite implementar estrategias que se ajusten a todo el proceso desde esas dinámicas de mitigación.

En cuanto a los resultados esperados a nivel cualitativo en el desarrollo de nuestra práctica, se encuentran: 1. El desarrollo de planes, programas, proyectos, servicios y actividades, integrando las dimensiones cognitivas, bio psico sociales y culturales; 2. La cobertura de servicios de bienestar institucional a todos los miembros, especialmente a nuestros estudiantes; 3. El mejoramiento del rendimiento académico y del desempeño a la productividad desde un enfoque crítico social, ajustado a las dinámicas pedagógicas que se manejan a nivel interno, a partir de un modelo pedagógico que se ha elaborado con base en un modelo constructivista; 4. El complementar y fortalecer la vida académica y administrativa de todos los miembros de nuestra comunidad universitaria.

En cuanto al desarrollo y ejecución de la práctica, desde la dimensión biológica, es importante reconocer cómo contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida, a la generación de estilos de vida saludables, a la promoción de la salud integral de nuestros estudiantes, a la actividad física y la práctica deportiva. Desde la dimensión psicológica, cómo apoyamos la construcción y realización del proyecto de vida de los estudiantes, y generamos condiciones óptimas para su desarrollo académico y profesional en el marco de la formación integral. Y desde la dimensión socio-cultural, se fomenta la participación e interacción de las actividades que se programan desde la Unidad a nivel cultural, al igual que cómo generamos, promovemos y difundimos la cultura institucional.

¿Qué resultados hemos obtenido con esta buena práctica?: 1. El mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes que hacen parte del programa de acompañamiento académico; 2. Una contribución al ajuste y adaptación a la vida académica de los estudiantes; 3. La cobertura y uso de los servicios de bienestar por parte de la comunidad universitaria han permitido aportar a la disminución de la deserción estudiantil. Al respecto, la caracterización y el proceso de segmentación poblacional que hicimos nos permitió tener un control sobre el rendimiento académico de nuestros estudiantes; manejamos siete segmentos poblacionales, uno relacionado con los estudiantes de primer semestre, donde aplicamos unas pruebas psicológicas para determinar las competencias de entrada, indicando efectivamente cuáles eran las fortalezas y debilidades de los estudiantes que pudieran requerir de la implementación de herramientas para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el marco de lo anterior, se tuvieron en cuenta a los estudiantes que presentaban una condición de discapacidad a nivel cognitivo, a los foráneos, a los que hacen parte del proyecto “sueños, una oportunidad para volar” del ICBF, a los que tenían crédito ICETEX y a los que han sido impactados de una u otra manera con el programa de acompañamiento académico. En este orden de ideas hicimos el ejercicio de determinar cómo estaba su rendimiento académico en las diferentes cohortes y eso definitivamente nos permitió desarrollar todo este proceso.

Al respecto, se debe tener en cuenta que para los estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad a nivel funcional, generamos unos procesos de acompañamientos a nivel pedagógico y a nivel psicológico, involucrando a sus familias, lo cual es muy importante. De igual forma hacemos ese ejercicio de acompañamiento también con los docentes y con los programas académicos, y esa articulación ha permitido definitivamente hacer un aporte muy interesante en la mitigación de la deserción estudiantil.

Además de lo anterior, hacemos unos seguimientos a los casos e implementamos estrategias desde las didácticas específicas, reconociendo, que para los estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad cognitiva, obviamente sus estrategias deben ser diferentes, y por tanto se deben hacer unos ajustes razonables frente a los procesos de enseñanza aprendizaje. En este orden de ideas, hemos encontrado un alto nivel de compromiso y receptividad de los diferentes actores asociados con los estudiantes, con los docentes y con los mismos programas académicos, donde efectivamente se ha hecho esa articulación permanente con los programas, y eso precisamente ha permitido impulsar la permanencia institucional.

Frente a los procesos de evaluación y revisión de la práctica, es importante considerar que todos los mecanismos que han sido usados para evaluar el desarrollo de la práctica, están relacionados con las encuestas de satisfacción estudiantil. El análisis de datos cualitativos y cuantitativos nos han permitido hacer ajustes al desarrollo de la buena práctica; el análisis de los informes semestrales y finales también ha resultado ser muy importante, dado que hacemos unas reuniones permanentes con los programas académicos, donde indicamos cómo están los estudiantes frente a ese proceso de rendimiento académico y cuáles son las estrategias de aprendizaje que hemos implementado con ellos y cómo han sido esos ajustes.

La evaluación periódica de los servicios de bienestar por su parte, nos da bases para hacer ajustes importantes en el desarrollo; las encuestas del desarrollo de competencias académicas nos permiten considerar

cuáles son las competencias que han adquirido los estudiantes, fruto de las herramientas que se implementan desde el acompañamiento académico individual y acompañamiento académico grupal; los indicadores de logro académico, también se traducen en un aspecto fundamental. Permanentemente y cada año desarrollamos un plan operativo y hacemos unos informes de gestión, que nos permiten evaluar el impacto que ha tenido todo el acompañamiento académico en la promoción de los estudiantes de nuestra Universidad, generando efectivamente unos desarrollos muy importantes frente a la mitigación de la deserción estudiantil.

Los elementos innovadores que tienen la práctica de acuerdo con las circunstancias propias del contexto se relacionan con la aplicación de la prueba psicológica de ingreso, que en específico consiste en 1. Determinar las aptitudes mentales primarias fundamentales; 2. Establecer si el estudiante cuenta con las competencias de entrada para alcanzar su proceso de ajuste y adaptación a las condiciones y exigencia académica; y 3. Iniciar el proceso de acompañamiento, tanto académico como psicológico al que hubiera lugar. Obviamente, al sacar el consolidado de la información, nos damos cuenta cuáles son los estudiantes que requieren algún tipo de acompañamiento académico individual. Y esto efectivamente nos brinda soporte para adelantar todo ese proceso en técnicas, hábitos de estudio, estrategias cognitivas y meta cognitivas. En cuarto semestre, nuevamente hacemos la aplicación de la prueba psicológica para determinar efectivamente cuáles son las competencias que han desarrollado los estudiantes durante la progresión de su carrera.

Ahora bien, en cuanto al carácter innovador de la práctica frente a los elementos innovadores que tiene de acuerdo con las circunstancias propias del contexto, un aspecto que nos ha dado muchísimo resultado es la articulación permanente con los programas académicos. Con las coordinaciones académicas hacemos un ejercicio muy articulado y responsable, donde se hacen remisiones de los estudiantes que presentan un bajo rendimiento académico para implementar acciones frente a estrategias de abordaje tanto a nivel, individual como grupal. Así mismo,

desde los procesos de acompañamiento psicológico, se realiza una articulación permanente, reconociendo que, si los estudiantes presentan problemas en su salud mental, seguramente van a evidenciar efectos muy negativos en su rendimiento académico.

Para finalizar, cabe mencionar que la divulgación de la práctica, principalmente la hacemos a través de la página *web* de nuestra universidad, pero también divulgamos nuestra práctica a través de las jornadas de inducción y reinducción con docentes, estudiantes y funcionarios. Como ya había mencionado hemos estado visibles en la plataforma estratégica de nuestra institución y eso nos ha permitido darle muchísima institucionalidad al proceso. Al respecto nos hemos permitido realizar algunos ajustes interesantes en cuanto a mejoramiento continuo de la práctica, articulados con el sistema de gestión de calidad, y efectivamente contamos con una política de bienestar, con un reglamento de bienestar institucional, con una política de permanecía estudiantil y con una política de diversidad e inclusión. Y cada uno de estos procesos tiene sus programas, donde se despliegan las actividades que se desarrollan.

Moderadora/ MEN: A continuación, sigue la práctica: **Censo Lasallista: herramientas para la gestión de las trayectorias educativas de la Universidad de la Salle,** a cargo de la doctora Julieta Higuera Hurtado.

Dra. Julieta Higuera Hurtado: Para iniciar voy a compartir un video que resume esta práctica desarrollada en la Universidad de La Salle, específicamente en el Observatorio de la Vida Universitaria, y posteriormente voy a ampliar un poco más la información.

Video institucional

Fraternidad, solidaridad y enfoque social, son algunas de las palabras con las que nuestros estudiantes relacionan a la Universidad de La Salle. Sabes cómo supimos esto y otros datos más de nuestra comunidad estudiantil, gracias al Censo Lasallista, un ejercicio de recolección de información que nos ha permitido actualizar los intereses, expectativas y necesidades de todos nuestros estudiantes. Hoy en día, la eficacia y la pertinencia social de las organizaciones dependen en gran medida de la calidad de información con la que cuentan. Por esta razón, esta práctica institucional ha respondido a dicha necesidad con el objetivo de orientar las decisiones estratégicas de la universidad. El Censo Lasallista, ha implicado la participación de las unidades académicas y administrativas, así como el desarrollo de pruebas piloto y ejercicios de retroalimentación por parte de los estudiantes. Este trabajo, conjunto con los diferentes actores de la Universidad, permitió que en 2018 se tuviera el 95 % de la población censada y que para el periodo actual se tenga a la fecha el 75 % de la información recolectada.

Para el 2018 se presentó el informe final del Censo Lasallita. Se realizó la divulgación a través de documentos, boletines, artículos y ponencias y se acompañó el diligenciamiento del Censo de manera presencial. Actualmente todas las estrategias han sido apoyadas a través de herramientas virtuales. Toda esta información que se ha recolectado a partir de este ejercicio censal ha permitido identificar que no solo son los factores económicos los que inciden en la permanencia estudiantil. Existen otros aspectos, como lo son los emocionales, familiares, culturales, entre otros, que también impactan este tipo de decisiones.

***Sergio Barrios. Director de Vida Universitaria**: Así, por ejemplo, identificamos que el 5.5 % de nuestros estudiantes carecían de computa-

dores o de acceso a Internet para el normal desarrollo de sus actividades académicas y formativos, y, por tanto, hicimos llegar a sus hogares computadores portátiles o *sim card* con recargas que permitieran su conectividad.

***Liliana Rodríguez. Coordinadora de Sostenibilidad:** El Censo 2018 nos dio a conocer que cerca de 800 estudiantes utilizan la bicicleta como medio de transporte para llegar a la Universidad. Esto nos permitió proyectar la línea de movilidad sostenible enfocada en optimización de bici-parqueaderos, en la generación de una cultura bici-usuarios lasallista y en el programa "A rodar Unisalle".

***Paula Bulla. Estudiante de Ingeniería Ambiental y Sanitaria**: Herramientas como el Censo Lasallista, permiten que los estudiantes demos a conocer a la universidad nuestros intereses y necesidades, no solo desde lo académico, sino desde distintos aspectos de nuestra vida.

Al respecto consideramos que lo novedoso radica, en primer lugar, que se haya buscado aplicar a toda la comunidad estudiantil, lo que permite reconocer, no solo las generalidades a partir de una muestra puntual, sino también las condiciones particulares de cada uno de los estudiantes. Asimismo, no solo se piensa desde la obtención de datos sociodemográficos, sino que se establece una mirada multidimensional, indagando también por lo relacionado con la salud integral, la familia, las redes de apoyo, los aspectos sociopolíticos, culturales y educativos. El Censo Lasallista permite ampliar nuestra capacidad de acción y seguir consolidando la gobernanza universitaria desde la gestión de la información.

***

Creo que con el video tenemos una visión general de lo que significa este proyecto del Censo Lasallista para la Universidad de La Salle. La dimensión en la cual se articula, es en la cualificación y realineación de las opciones estratégicas del gobierno institucional con ocasión de la pandemia porque en ella se abarca el tema de las políticas de planeación, perspectivas y retos de la educación superior, arquitectura institucional, funcionamiento de los órganos de gobierno, comités *ad hoc*, ajustes

normativos, relacionamiento con grupos de interés, sistema de toma de decisiones, comunicación, procesos nuevos, modelos de gobernanza para las trayectorias flexibles de aprendizaje desde el ingreso, la permanencia hasta la graduación de los estudiantes, entre otros.

Dentro de los objetivos fundamentales se encuentran, el poder ser un insumo fundamental para toda la planeación y la proyección de la universidad, tanto a nivel de proyectos institucionales, como de facultad y de programa. Ahora bien, antes de seguir ahondando un poco más en el proyecto como tal, quisiera dar un contexto inicial de lo que es el Observatorio de la Vida Universitaria, la cual, en términos generales, se trata de la unidad estratégica que crea, mide y hace seguimiento a aquellos indicadores que arrojan evidencia sobre las condiciones de vida y de experiencia de la población estudiantil en la Universidad, como insumo fundamental para la planeación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos a cargo de las unidades académicas y administrativas, con lo que también permite dar respuesta a los requerimientos de información a nivel interno y externo.

Esta gestión se realiza de forma tal que derive en procesos de construcción de conocimiento sobre la Universidad, por lo que se apoya en la revisión teórica, el diseño metodológico, la sistematización y el análisis de la información. Como el estudio de los fenómenos sociales, como los que implica la experiencia de la Universidad, demanda una perspectiva amplia e integra, nos interesa ser relevantes en el contexto e impactar de manera positiva a las personas que transitan la Universidad, desde los ejercicios investigativos y la información que se gestiona en el Observatorio.

A partir de estos objetivos, en el año 2018 empezamos a identificar que, si bien ya se venía realizando ejercicios de recolección de información periódicos donde logramos identificar en cierto modo las características de nuestros lasallistas de primer ingreso, se hizo perenne la necesidad de poder conocer una información actualizada de toda la población, en donde además del factor socio demográfico, pudiésemos identificar temas de salud integral, de familia, de redes de apoyo del estudiante,

de condiciones socioeconómicas, de temas culturales y educativos en orden de tener un panorama muy general que sirviera de insumos para diferentes proyectos al interior de la Universidad. Al respecto esta información también ha sido muy útil para dar respuesta a diferentes requerimientos de entidades externas y por supuesto para apoyar toda la gestión al interior de la Universidad.

En todo caso, el Censo Lasallista, se planteó como objetivo general, la generación de estadísticas e indicadores pertinentes y actualizados de características, expectativas y condiciones de vida de los estudiantes lasallistas. El de ahora es nuestro segundo ejercicio, pero inicialmente el proyecto arrancó en el año 2018. En la actualidad tuvimos mucho interés en volver a realizar este ejercicio, porque somos conscientes que el tema de la pandemia y del paro nacional, así como de muchos factores que en este momento han estado permeando la realidad nacional, también inciden en las condiciones, expectativas e intereses de los estudiantes.

La hoja de ruta del último ejercicio al respecto, que se llevó a cabo durante todo el primer semestre del 2021, está compuesta por unas etapas consecutivas de planeación y ejecución de una campaña comunicativa, donde queríamos que los estudiantes, también se sensibilizaran con el proyecto a través diferentes comunicaciones del contenido y de su propósito. Ya en el segundo semestre, hemos estado con el tema de la ejecución, la recolección y el tratamiento de la información para posteriormente realizar una presentación de los resultados.

Vale la pena también mencionar que, si comparamos las características de los estudiantes en el primer Censo realizado el 2018 y en el de ahora, podemos decir que las nuevas dinámicas de la educación mediada por las tecnologías han conducido a un incremento de los porcentajes de este, como a una variación y diversidad de razones al respecto, porque evidentemente las dinámicas han cambiado.

Ahora bien, dentro de los objetivos específicos del Censo 2021, se encuentran: generar insumos que aporten a la planeación, administración,

retroalimentación y prospectiva de planeas institucionales, de facultades y de programas, así como de los proyectos de investigación de la comunidad educativa Lasallista; identificar los principales cambios sociales, económicos y culturales de la población estudiantil Lasallista, de acuerdo a los resultados del Censo 2018-2; generar insumos necesarios para dar continuidad a la medición del Índice de Desarrollo Humano La Salle, donde nos interesa tener una medida del desarrollo del ser humano en diferentes dimensiones para identificar que necesidades tienen los estudiantes y que podemos ayudar a potencializar; y aportar información pertinente para el proyecto 3.5 del PID: Sistema de Acompañamiento Integral 360 °, donde la idea es que se pueda operar bajo el conocimiento de las necesidades reales de los estudiantes.

Por otra parte, frente a la delimitación de dimensiones y variables, vale la pena mencionar que esto ha sido una construcción de diferentes actores: nos hemos sentado con docentes, administrativos y estudiantes para hacer evaluación de cada una de las preguntas; identificar para qué se requieren los interrogantes; que se va a hacer con esta información; o qué información es importante reconocer u obtener en pro de mejorar todos los procesos de acompañamiento; y determinar la diversidad que se tiene en la Universidad, para poder orientar todos los proyectos y especialmente los programas de acompañamiento desde diferentes dimensiones.

Al respecto cabe mencionar que construimos el instrumento teniendo en cuenta cinco dimensiones: 1. Materia, o lo que tiene que ver con todo el factor económico; 2. Sociopolítica, donde hay temas de participación y de postura de los estudiantes; 3. Familia y Redes; en la que analizamos con quienes viven nuestros estudiantes y cuáles son esas redes de apoyo que tienen; 4. Salud integral, para poder identificar condiciones tanto de salud física como de salud emocional, que seguramente requieran también un acompañamiento particular; y 5. Cultura educativa, en la que pretendemos poder identificar toda la pluralidad que se tiene en la Universidad, así como los niveles educativos de los padres, los hábitos

de estudio, entre otros temas que se traducen en una información muy útil para orientar todas las estrategias al interior de la Universidad.

Esta construcción nos permitió tener un instrumento amplio que respondiera al objetivo poder recolectar información de estas diferentes dimensiones. En este sentido la dimensión que más preguntas tuvo fue la económica seguida de la de caracterización, la sociopolítica y la cultural educativa.

En cuanto a la organización del instrumento, se puede recalcar que contamos con unas preguntas de control y de caracterización, principalmente en lo que tiene que ver con procedencia, residencia, tipo de colegio y estado civil. También había una pregunta que buscaba identificar aquellos estudiantes que en cierto modo necesitaban o querían un acompañamiento especial por parte de la Universidad. Como sabemos que se hace pública esta información, a veces hay estudiantes que se sienten un poco persuadidos al momento de responder, dentro de la campaña de sensibilización tuvimos muy en cuenta que ellos pudieran sentirse con la libertad de responder este instrumento y por eso también aplicamos preguntas básicas frente al uso de la información y temas de confidencialidad.

Ahora bien, en cuanto a la dimensión cultural educativa del instrumento, nuestro interés fue identificar los gustos o preferencias en diferentes aspectos como música, cine, lectura, formación extracurricular; las actividades que realizan en el tiempo libre; los medios por los cuales también se enteran de los eventos universitarios, porque también esto ayuda a mejorar los procesos de comunicación al interior de la Universidad, las horas que dedican al estudio; los libros que leen; la segunda lengua que manejan; el uso que le dan al Internet y a las redes sociales; y también lo que tiene que ver con la educación de los padres y los factores que de pronto llegarían a impactar una decisión de interrumpir o abandonar los estudios.

En la dimensión económica, se encuentra el tema del ingreso familiar, presupuesto diario y dependencia económica, donde se hallan pregun-

tas relacionadas con el presupuesto diario; de quién depende el estudiante; si tienen personas que dependan de él; el ingreso familiar, si recibe apoyos gubernamentales. En cuanto al tema de las condiciones de vivienda y condiciones de alimentación, las preguntas oscilan en torno al estrato socioeconómico: la vivienda y sus características; si tienen condiciones de hacinamiento; y el acceso que pueden llegar a tener a las principales comidas. Por último, podemos hablar del tema del acceso a recursos tecnológicos (variable muy importante en medio de la pandemia, donde los interrogantes giran en torno al acceso a computadoras, servicios de internet y la calidad de conexión de banda ancha. Esta dimensión da continuidad con el tema de la situación laboral, preguntando cerca de cuántos de los estudiantes laboran; qué tipo de contrato tienen; la ocupación; el tiempo que dedican a su trabajo y el ingreso que obtienen por esta actividad laboral, así como con el tema, de la distancia que recorren de la casa al trabajo y a la Universidad.

En la dimensión de familiar, por su parte se encuentra el tema de la composición, donde fue importante indagar por las personas con las que vive el estudiante; el número de hijos; si es cabeza de familia; si está en estado de embarazo el estudiante o su pareja, así como el de los antecedentes familiares, el cual nos permite también pensar en algunos estudios que puedan dar cuenta de la movilidad social que tienen los estudiantes, a partir de la ocupación de los padres y las situaciones de calamidad doméstica en el último año, lo cual va de la mano con el tema, de situaciones de dificultad que se han presentado en el hogar o lugar de residencia a causa de la pandemia.

En la dimensión de salud integral, por otro lado, se encuentran los siguientes temas: discapacidades, tipo de afiliación a régimen de salud, problemas de salud físicos o emocionales y hábitos de salud. En la dimensión sociopolítica, se tratan especialmente lo que está relacionado con identidades y diversidad, violencias y situaciones de riesgo, participación política y ciudadana y nivel de integración social.

Ahora bien, en torno a cómo fue estructurado este instrumento, siempre tuvimos en mente el aprovechar que se iba a hacer un censo al interior

de la Universidad, para tratar de recolectar la información que fuese útil para los diferentes procesos, tanto al interior, como para dar respuesta a algunos requerimientos externos.

En el marco de todo lo que tuvo que ver con la campaña comunicativa, contamos con cápsulas de información, que informaban los impactos generados en el primer censo; piezas gráficas para las redes sociales, procesos de redifusión del boletín de impacto del Censo 2018, la realización de correos masivos, con campañas de sensibilización y dinámicas de apoyo de las unidades académicas, especialmente de los docentes, que son los que también pueden llegar a tener una comunicación mucho más directa con los estudiantes y apoyarnos en este proceso de sensibilización para el tema de la recolección de información.

En lo relacionado con algunos resultados de cómo hemos usado la información del Censo Lasallista, se puede decir en primera instancia que el reconocimiento de condiciones sociales y económicas nos ha permitido identificar las diferentes necesidades de los alumnos, y con eso precisamente hemos podido focalizar las estrategias que se tienen al interior de la universidad, llegando a generar apoyos a estudiantes que no tenían acceso a Internet y a realizar préstamos también de computadores.

Al respecto también se hicieron algunos programas focalizados en los gustos, intereses y expectativas de los estudiantes, en el marco del trabajo realizado en torno a todo lo que tiene que ver con la vida extracurricular en la Universidad, como es el caso del programa de Bici-usuarios, que por supuesto tomó como insumo la información del Censo. En términos generales esto ha permitido tener insumos mucho más útiles, por decirlo así, para todo el tema de los reportes a entidades de control externo, y, además, toda esta información nos ha conducido a realizar investigaciones en temas como la deserción; la relación de las condiciones socioeconómicas y el desempeño académico, el reconocimiento de la diversidad y de la vulnerabilidad.

¿Qué más esperamos nosotros de este ejercicio? Continuar fortaleciendo los procesos de acompañamiento a partir del reconocimiento de las

necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes; orientar programas, proyectos y metas y a partir de los hallazgos de los cambios identificados en las condiciones de vida de los estudiantes en las diferentes dimensiones evaluadas a raíz de todo el tema de la pandemia; y contribuir al desarrollo humano integral de la comunidad estudiantil, a partir de la potencialización de sus capacidades y oportunidades. En resumen, esto es lo que queríamos contarles de esta práctica que hemos desarrollado en la Universidad de La Salle.

Sección de preguntas

En este momento abrimos un espacio para las preguntas que nuestros asistentes tengan a cada una de las tres ponencias presentadas.

Participante 1: Mi nombre es Jorge Luis Gómez y trabajo en la Universidad Santo Tomás en la seccional de Bucaramanga. Un saludo muy cordial para todos y para todos. Muy interesante las experiencias significativas en campos diferentes. Yo quisiera preguntar a la expositora de la Universidad La Salle: ¿cuál es la toma de decisiones a nivel de gobierno institucional más importante que se haya podido tomar en los últimos tiempos?

Dra. Julieta Higuera Hurtado: En un momento como el de la pandemia, en el que estábamos distantes de los estudiantes, la información que recolectamos del Censo nos permitió generar unos indicadores de vulnerabilidad en orden de poder identificar qué estudiantes eran la población objetivo para recibir diferentes apoyos de parte del programa, Unisalle Solidaria. En otras palabras, la información del Censo sirvió para poder hacer esta identificación y poder generar unos indicadores de niveles de vulnerabilidad que posteriormente Unisalle Solidaria pudo usar para orientar los respectivos apoyos.

Quería cerrar mencionando la importancia de tener la información actualizada todos los días, porque llegamos a identificar, por ejemplo, que en el momento de la encuesta alguna persona se identificaba como vulnerable porque en ese momento estaba desempleada, más al momento de validación de la información llegaron a mencionar que ya no se encontraban en esa situación y que por tanto ese apoyo se podría a entregar a otra persona que lo requiriera más. En este sentido hemos hecho algunos esfuerzos por tener lo más actualizada la información, pero debemos seguir trabajando al respecto.

Ejercicio Práctico

En el marco del gobierno institucional, cuáles son las fortalezas y debilidades o aspectos para mejorar de los participantes al taller (expositores y oyentes), de acuerdo a estas cuatro dimensiones:

1. **Gobierno institucional con ocasión de la pandemia,** en relación con las políticas, planeación, perspectivas y retos de la Educación Superior, arquitectura institucional, funcionamiento de los órganos de gobierno, comités *Ad Hoc*, ajustes normativos, relacionamientos con grupos de interés, sistema de toma de decisiones, comunicación, procesos, nuevos modelos de gobernanza para las trayectorias flexibles de aprendizaje desde el ingreso, la permanencia, hasta la graduación de los estudiantes, entre otros.

2. **Gobierno y arquitectura institucional en el marco de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad,** en coherencia con la naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión institucional, así como de las distintas modalidades (presencial, a distancia, virtual, dual u otros desarrollos que combinen e integren las anteriores modalidades), de los programas que oferta, en procura del fortalecimiento integral de la institución y la comunidad académica, todo lo anterior en el marco de la transparencia y la gobernabilidad.

3. **Buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas.** Hace referencia a la introducción de soluciones novedosas y creativas promotoras de una cultura de aprendizaje y mejoramiento en aspectos como sistemas de evaluación, de Información y medios dispuestos para la gestión de la difusión y el conocimiento institucional; uso de las tecnologías y nuevos medios tales

como inteligencia artificial para mejorar la gestión, gobernanza y gobernabilidad institucionales; planeación y rendición de cuentas (Auditorias, gestión de riesgo, certificaciones de cumplimiento), mecanismos de toma de decisiones, comunicaciones estratégicas y relación con grupos de interés internos y externos, entre otros.

4. **Gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa con equidad, diversidad e inclusión.** Experiencias a nivel de gestión y dirección académica-investigativa, gestión humana, administrativa, financiera, de extensión y/o servicios de bienestar; y a nivel operativo en áreas de soporte tecnológico, de infraestructura, de sistemas de información, comunicación, evaluación, gestión de procesos, impactos, documentación, y en general, actividades culturales, deportivas de salud mental y física que dispone la institución para su comunidad.

Respuestas

1. Gobierno Institucional con ocasión de la pandemia

- **Diana Salas Cadavid.**
  Politécnico Grancolombiano. Bogotá (Distrito Capital).

  Fortaleza: El Politécnico amplió el número de becas para estudiantes y con ello la posibilidad de que los estudiantes a nivel nacional tengan más oportunidades. Si bien esta estrategia no se refiere directamente a la práctica, no se debe olvidar que hacer parte del mismo marco institucional y por eso la afecta de manera indirecta.

- **Ángela Beatriz Medina Delgadillo.**
  Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt.
  Armenia (Quindío).

  Fortaleza: En nuestra Institución el tema de permanencia estudiantil no es un asunto único y exclusivamente de la Unidad de Bienestar Institucional, sino que involucra a todas las dependencias de la Universidad, en el marco de un trabajo realizado de manera conjunta y articulado a partir de los procesos misionales de nuestra Institución. De igual forma como domos visibles en una plataforma estratégica, desde esta perspectiva, cada una de las diferentes acciones aportan a la permanencia. En la época de pandemia tuvimos la oportunidad de brindar unos descuentos especiales para nuestros estudiantes, de tal manera que aportáramos a la mitigación de la deserción estudiantil. Del mismo modo, desde las acciones que se adelantaron desde la unidad de bienestar excepcional, se pudieron manejar diferentes aspectos que involucraban estar muy cerca de los estudiantes, estrategias

como “Bienestar está contigo” o “Somos bienestar” apoyadas por la virtualidad, que se tradujeron en una apuesta institucional que así mismo permitió que los niveles de deserción fueran realmente bajos (estamos hablando de un 5.6 % de deserción).

- **Jorge Luis Gómez . Universidad Santo Tomás. Bucaramanga (Santander).**

  Fortalezas: Difundimos los descuentos de la matrícula de los estudiantes para el segundo período académico del año pasado, con lo cual se disminuyó la tasa de deserción estudiantil proyectada por el gobierno en 40 % a un 8 %. En esto por supuesto además de los estímulos económicos influyó la agilización en la respuesta oportuna a las necesidades de los estudiantes. Por ejemplo, se presentaban casos donde un estudiante escribía en un correo electrónico su solicitud, con copia a los altos cargos universitarios, y eso nos dio la oportunidad de resolver las situaciones para el estudiante en un tiempo bastante óptimo. Estuvimos acompañándolos todo el tiempo y por eso una buena práctica fue la capacidad de reacción que tuvimos en nuestra universidad para las necesidades de nuestros estudiantes e incluso de los padres de familia. Justamente las cifras en la matrícula del segundo semestre del año anterior y del primer semestre de este año nos demostraron parte de eso.

- **Julieta Higuera Hurtado. Universidad de La Salle. Bogotá (Distrito Capital).**

  Fortaleza: Los esfuerzos que está haciendo la Universidad por conocer y reconocer las particularidades de los estudiantes Lasallistas, para a partir de allí, orientar las políticas, proyectos y programas a nivel institucional.

  Debilidades: Se evidencia una necesidad importante de seguir fortaleciendo el tema de la analítica de la información, de poder explotar toda la información que se tiene en orden de poder lle-

gar a realizar análisis predictivos y en términos generales de llevar a otro nivel el proceso.

- **John Freddy Quintero Torres. Escuela Superior Tecnológica de Artes Deborah Arango. Envigado (Antioquia).**

  Fortaleza: 1. Tuvimos unos descuentos muy interesantes en relación al costo de la matrícula; 2. Como ya teníamos una caracterización de los estudiantes, fruto de una entrevista que hacemos como requisito de ingreso, pudimos identificar a los estudiantes que tenían dificultades de conectividad y que no tenían equipos de cómputo para contactarnos con ellos en orden de poderles hacer un acompañamiento en todo el proceso; brindarles conectividad; prestarles algunos equipos; y/o buscar alternativas para que pudieran establecer una conexión a Internet, todo esto en orden de ayudar a disminuir los niveles de deserción.

- **Marisol Salazar. Escuela de Policía Simón Bolívar. Tuluá (Valle del Cauca).**

  Fortaleza: Hubo un crecimiento en el ingreso a pesar de la pandemia.

2. **Gobierno y arquitectura institucional en el marco de los Sistemas Internos de Aseguramiento de la Calidad.**

- **Diana Salas Cadavid. Politécnico Grancolombiano. Bogotá (Distrito Capital).**

  Fortaleza: Desde la arquitectura institucional, además de ser una de las universidades que más ha desarrollado la virtualidad durante la pandemia, antes de la misma teníamos más de 40 mil estudiantes que trabajaban en esta modalidad, y por tanto ya veníamos desarrollando este tema, que por supuesto a raíz de la pandemia se expandió en todo sentido. Ahora bien, en cuanto al trabajo desarrollado por las unidades de prácticas, en especial por De Contacto, nos tocó reinventarnos para que los chicos siguieran conectados con el sector audiovisual en orden de que

cuando se graduaran (los grados se realizaron a través de la virtualidad), mantuvieran intactas sus oportunidades laborales.

- **Diana Granollers. Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt. Armenia (Quindío).**

  Fortaleza: Hemos integrado todos los sistemas de calidad que la Universidad tiene, tanto administrativos como académicos, para generar un solo sistema, que pueda dar cuenta y/o evidencie lo alcanzado, lo mejorado y lo proyectado desde cada área; no solo desde lo administrativo, a través del ISO que lo trabajamos en la Universidad, sino también desde las exigencias del Ministerio.

- **Jorge Luis Gómez. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga (Santander).**

  Fortaleza: En términos del sistema de gestión de la calidad también realizamos una unificación: existe una unidad al respecto en cada una de las seccionales de la Santo Tomás, con un personal dispuesto para dicho fin. Cabe señalar que el sistema de la calidad está amarrado al tema de registros calificados, de acreditación de programas y al tema de la acreditación de alta calidad de nuestra universidad. De hecho, tuvimos hace tres semanas una visita de pares académicos para la renovación de la certificación de la ISO 9001 y también estamos en una fase preparatoria para la norma ISO 20001, que tiene que ver específicamente con la gestión universitaria. Todo eso ha sido muy positivo porque a todos nos ha dado la oportunidad de mejorar muchísimo en varios de los procesos que tenemos dentro del sistema de gestión de la calidad de la Universidad.

- **Julieta Higuera Hurtado. Universidad de La Salle. Bogotá (Distrito Capital).**

  Fortaleza: 1. Buscamos seguir con este proceso de certificaciones bajo los requisitos de las normas de calidad y también participar frecuentemente en los *rankings* internacionales que también permiten en cierta forma medir esos indicadores y mirar cómo

está la Universidad frente algunos temas al respecto; 2. En el año 2009 la Universidad recibió por primera vez la certificación ISO 9001 y desde entonces se ha mantenido y ha buscado mejorar en estos indicadores. Ya completa 12 años con el reconocimiento y último ejercicio dio un resultado de cero no conformidades. El objetivo es seguir trabajando en estos procesos de calidad y apuntarle a todo el tema del aseguramiento de la calidad.

3. **Buen gobierno institucional, transparencia y rendición de cuentas.**

- **Julieta Higuera Hurtado. Universidad de La Salle. Bogotá (Distrito Capital).**

  Fortaleza: La Universidad de La Salle, con el objetivo de poder favorecer este proceso de toma de decisiones, bajo el enfoque de los datos basados en la información, ha creado unos nuevos comités como, el Comité de Inteligencia de Negocios y Comité de Analítica: en el primero principalmente se está trabajando con énfasis en el mercadeo, en mirar cuáles son las tendencias de los programas; cuáles son las principales demandas; cuáles van a ser los programas a futuro que van tener mayor demanda; y cómo se podría dar una evaluación al interior de la Universidad que dé cuenta de la dinámica cambiante, del reconocimiento de los programas. Por su parte el Comité de Analítica, busca que la información que se gestiona al interior de la Universidad pueda presentarse de una forma organizada a través de tableros de control y que sea útil para la toma de decisiones.

- **Jorge Luis Gómez. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga (Santander).**

  Fortaleza: Formalizamos nuestro quehacer diario a través de la elaboración de códigos de buen gobierno en los que participaron estudiantes, docentes, egresados, personal directivo y administrativo, y en general toda la comunidad educativa, por supuesto con la colaboración de referentes internacionales y nacionales.

En particular lo que hicimos fue recopilar todo ese contexto de las buenas prácticas y llevarlas a una normativa que se convierte también en un insumo de impulso hacia cómo debemos actuar, precisamente como institución que diariamente toma decisiones y que impacta con las mismas; todo lo que es formulación de principios y valores, compromisos que tiene la Institución con los grupos de interés, así como las incompatibilidades y las debilidades que devienen en conflicto de intereses, se encuentra consagrado allí, lo cual significa mucho para nosotros en términos de transparencia y rendición de cuentas.

- **John Freddy Quintero Torres. Escuela Superior Tecnológica de Artes Deborah Arango. Envigado (Antioquia).**

  Fortaleza: Nuestra Institución, en cabeza de nuestro rector Juan Carlos Mejía Giraldo, viene realizando hace muchos años un encuentro con los estudiantes y con la comunidad académica, donde se pone en evidencia todo el trabajo administrativo, académico, de investigación o de bienestar a toda la comunidad académica. En este sentido, por medio de la transparencia y la rendición de cuentas, el Rector muestra el trabajo que viene realizando el equipo, así como los aspectos positivos, debilidades y recursos que se invierten en cada uno de los proyectos. Así mismo se trata de un espacio donde la Institución se retroalimenta, puesto que los estudiantes también expresan algunos requerimientos y necesidades que debemos tener en cuenta a futuro en orden de fortalecernos como institución de educación superior.

4. **Gobierno institucional en el marco del bienestar de la comunidad educativa con equidad, diversidad e inclusión.**

- **Ángela Beatriz Medina Delgadillo. Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt. Armenia (Quindío).**

  Fortaleza: A partir de la caracterización que hicimos a nivel poblacional tuvimos la oportunidad de identificar estudiantes en condición de discapacidad funcional y desde allí brindamos todo

el servicio de acompañamiento pedagógico y psicológico respectivo, teniendo en cuenta diferentes dinámicas de sensibilización. Del mismo modo, acogimos a los familiares de los estudiantes que estuvieran en condición de discapacidad cognitiva, con el fin de sensibilizarlos y también darles herramientas necesarias. En el caso de los docentes, teniendo en cuenta que efectivamente deben hacerse unos ajustes razonables en relación con determinadas didácticas, también los acompañamos al respecto; hemos encontrado un alto nivel de receptividad por parte de todos los actores involucrados y esto ha permitido hacer un aporte interesante en esa misma permanencia estudiantil desde los procesos de inclusión y diversidad. Esa es una estrategia que nos ha facilitado muchísimo el desarrollo de la buena práctica también.

- **John Freddy Quintero Torres. Escuela Superior Tecnológica de Artes Deborah Arango. Envigado (Antioquia).**

  Fortaleza: La Institución tiene como política realizar la caracterización poblacional de los estudiantes, lo cual es un insumo muy importante para la Oficina de Bienestar Institucional y para el gobierno y la arquitectura institucional, porque el conocer las características, las necesidades y los requerimientos de la comunidad estudiantil, se valida la pertinencia de los programas y los servicios de la Oficina de Bienestar Institucional, y establecer que se esté apuntando a satisfacer las necesidades específicas, fundamentadas en hechos y no sobre suposiciones; en particular esta caracterización nos ha permitido establecer unos programas dentro de la institución; como son los programas de alimentación, salud, asesoría médica y psicología que hemos desarrollado, siendo este último de mucha importancia en la época de pandemia. En este sentido la caracterización es la base fundamental que se tiene para validar la eficacia y eficiencia de los programas, los servicios ofrecidos y/o para identificar que otros servicios se pueden ofrecer.

- **Diana Granollers. Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt. Armenia (Quindío).**

  Fortaleza: Durante la pandemia hicimos una encuesta del estado actual de nuestra población, tanto de estudiantes actuales, como de estudiantes nuevos, que aún estaban en ese proceso de toma de decisión, en la que se consultó de manera específica, cuáles eran las necesidades particulares a nivel de salud, familiar, económico y psicológico, lo cual fue muy interesante para ver cómo se sentían para el ingreso o para la continuidad dependiendo del rol y para tomar decisiones importantes en lo relacionado a los beneficios de incentivos económicos para el ingreso, que se reflejan en los subsidios que se dieron.

  Por tanto, a pesar de ser una institución privada, sacrificando muchos aspectos del presupuesto, se decidió dar ese aporte en el descuento de matrícula a nuestros nuevos y antiguos estudiantes a raíz de dicha encuesta, así como varios apoyos en áreas diversas como bien ilustra el caso de una línea de atención psicológica que se vinculó después con la Alcaldía y la Cámara de Comercio, no solo para atención interna, sino para atención de todas las personas del departamento del Quindío en cuanto a primeros auxilios psicológicos, por decirlo de alguna manera; Y todo esto se hizo igualmente en otras áreas como salud y enfermería, con el fin explícito de evitar la deserción y/o conservar a la población estudiantil.

- **Julieta Higuera Hurtado. Universidad de La Salle. Bogotá (Distrito Capital).**

  Fortaleza: La reconfiguración que se tuvo que hacer en las instituciones para seguir garantizando todo el acompañamiento integral y los servicios de bienestar con los que siempre han contado los estudiantes. Al respecto la Universidad Lasalle ha realizado tres programas enfocados a la diversidad, la equidad e inclusión: "Udiversidad", "Inclusalle" y "Unisalle incluyente", el primero prin-

cipalmente para el tema de violencia de género, el segundo para todo lo que tiene que ver con discapacidad y el tercero para trabajar en el tema de la diversidad cultural y étnica en la Universidad. Adicional a esto, se encuentra el programa de Acompañamiento Integral y el programa Unisalle Solidario, para apoyar toda la diversidad socioeconómica que se presenta.

- **Jorge Luis Gómez. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga (Santander).**

  Fortaleza: En época de pandemia, una fusión muy interesante fue la del Departamento de Bienestar Institucional, con sus respectivos programas, y la dirección del Departamento de Evangelización y Cultura porque con el acompañamiento espiritual se ayudó a contrarrestar los efectos negativos del aislamiento, tanto en los estudiantes como en algunos padres de familia.

Síntesis conclusiva del Foro CESU: Gobierno Institucional

Dra. Patricia Martínez Barrios y Dr. Jairo Cifuentes

Una buena práctica en estos foros internacionales en educación superior, consiste en realizar lo que hemos denominado una síntesis conclusiva. Se trata de:

- Hacer un reflejo de lo escuchado durante el Foro;
- Identificar algunas dimensiones que conviene seguir pensando, reflexionando o estudiando.
- De la identificación de algunas ideas fuerza expresadas durante el mismo.

Todo ello, según la personal perspectiva de quienes las proponemos, para que sirvan de **ideas motivadoras** para continuar la conversación sobre esta temática, tan pertinente para la educación superior hoy.

1. **De los binomios: gobierno institucional–autonomía, y buen gobierno–calidad a un poliedro que considera las relaciones complejas, con visión comprehensiva y enriquecida de: autonomía-transparencia / confianza social–calidad–vinculación con grupos de interés–búsqueda del desarrollo sostenible–gobierno institucional.**

   Partimos de una relación fundamental instaurada en las recientes normativas de la educación superior: buen gobierno institucional–calidad.

   No es posible entender una IES de calidad sin buen gobierno.

Es necesario insistir y seguir estructurando buenos gobiernos institucionales que trabajen enfocados en el cumplimiento de la misión, visión y PEI; con políticas, normas, planeación y estructuras de apoyo suficientes para el logro de los objetivos misionales, que ofrezcan un balance adecuado entre lo académico y la gestión; que cuenten con sistemas de información, canales de comunicación efectivos con sus distintos grupos de interés; con procesos y procedimientos transparentes, articulados a un sistema interno de aseguramiento de la calidad, capaces de responder con criterios de ética, eficiencia, eficacia, calidad, integridad y transparencia. Gobiernos institucionales con enfoque participativo de sus actores y "respondientes" a las demandas sociales del entorno, con una cultura de rendición de cuentas de sus resultados de gestión y manejo de recursos. Este es el poliedro.

2. **El gobierno institucional debe oír, lograr escucha empática con la voz del entorno; debe ajustarse, hoy más que nunca, a responder las demandas**:

   a. De los diversos grupos de interés: internos y externos.

   b. De las realidades de los entornos VUCA: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

   c. De la sociedad en la que se inserta a través de sus múltiples formas de concepción: tercera misión, de proyección social, de servicio, de vinculación con el entorno, de responsabilidad social. Recordemos aquí la trayectoria universitaria planteada por D. Montoya: universidad de docencia, universidad de investigación y, recientemente, universidades que resuelven problemas complejos. Esto último con los retos de bi-direccionalidad (de la universidad proveedora de servicios, a interfecundación universidad–sociedad) y de "armonización de las funciones misionales".

3. **Se debe consolidar el rol y el sentido de responsabilidad fiduciaria en los Máximos Órganos Colegiados de Gobierno–MOCG. (Del latin *fide*, que significa lealtad, fidelidad).**

   Entendiendo el deber fiduciario como la responsabilidad legal y moral de actuar exclusivamente en el mejor interés del cumplimiento de la misión institucional para lo cual se ha entregado a los consejeros la confianza de "Fiduciario"; es así que en cuanto "depositarios" de esa FE-CONFIANZA son "cuidadores" del proyecto educativo que se les encomienda, poniendo las capacidades de los fideicomisarios a su servicio, y consecuentemente, el deber de preservar, mejorar y acrecentar su valor social.

   De allí que ser o actuar como "fideicomisario" tiene altas exigencias y deberes para los miembros de los MOCG y directa relación con la sostenibilidad institucional. El gobierno institucional no es solo responsabilidad de autoridad personal de gobierno.

   Se tienen como retos en los MOCG: (a) el lograr una visión compartida, no de intereses particulares o de grupo; (b) la responsabilidad de dirigir con rigor las instituciones en ambientes complejos; (c) prepararse para cumplir sus responsabilidades y evaluarse.

4. En Colombia, las IES son instituciones que siguen apareciendo en las encuestas como **entidades que generan confianza en la sociedad y entre los jóvenes**. Por ello y para ello, se tiene la alta responsabilidad de seguir fortaleciendo los pilares de transparencia y del gobierno con Normas y procedimientos claros de definición de presupuesto y contratación; cualificación instancias de vigilancia y de control interno (comités de buen gobierno, de auditoría) y con acceso a la información.

5. Los gobiernos institucionales enfrentan **tensiones** y retos en contextos de cambio, que podrían así describirse:

a. **La definición de los estilos de liderazgo personal y de los órganos de gobierno,** según las características propias de cada institución, reconociendo que no existe un perfil único, pero sí que estén fundados en valores, sean expertos, respetuosos del valor de la participación, se estructuren de forma colectiva y con vocación transformadora.

b. **Equilibrio entre dirección ejecutiva y participación en la toma de decisiones**. En las últimas décadas, hemos tenido una presión fuerte para transformar a las IES en instituciones bien gerenciadas. Estas exigencias han sido útiles y han bridando dispositivos para la conducción de las IES buscando la efectividad en el uso de los recursos. Sin embargo, en los actuales momentos de cambio, estas exigencias se complejizan: no solo se debe responder a las lógicas administrativas y a los intereses de los estamentos internos, requiere incorporar además la dimensión de la responsabilidad y la pertinencia social.

c. **Equilibrio entre indicadores de eficiencia y eficacia, e indicadores de beneficio y aporte social.**

d. **Equilibrio entre autonomía y control** (inspección y vigilancia); entre homogeneización y estandarización o diversificación.

e. **Equilibrio entre efectividad y legitimidad**. Entre un modelo gerencial y un modelo socialmente orientado. Gobiernos internos que tengan legitimidad en sus comunidades y entre sus estamentos-estudiantes, profesores, egresados-, pero al mismo tiempo sean efectivos para impulsar cambios permanentes, "aunque duela", como lo señaló J.J. Brunner.

f. **Equilibrio entre flexibilidad y permanencia, entre tradición e innovación; entre el pasado, conservando lo esencial, y preparándose para el futuro de servicio a la sociedad.**

La universidad es una institución viva, activa, solidaria y sostenible que ha tenido que responder a los múltiples cambios del contexto –históricos, sociales, culturales, económicos y tecnológicos– en el que se inscribe, y ha logrado sobrevivir a las situaciones más difíciles sin renunciar a su naturaleza de organización centrada en la gestión del conocimiento, la formación integral y el servicio a la sociedad (Dolly Montoya).

g. **La paradoja de la adaptabilidad**: Dilema entre regresar a los modelos educativos anteriores de la crisis, o buscar el desarrollo de modelos educativos más inclusivos, más relevantes y más pertinentes, que aborden los nuevos y grandes desafíos: transformación digital, flexibilidad, trayectorias flexibles, resultados de aprendizaje, interculturalidad, internacionalización a través de la participación en proyectos y redes para enfrentar desafíos globales y ODS.

Finalmente, no hay una sola forma de concebir el gobierno universitario, como diverso es el panorama de la educación superior y los perfiles institucionales, pero un asunto si es claro: existen presiones mundiales y nacionales que exigen transformaciones y cambios en las instituciones que debemos asumir a fin de mantener la relevancia y el valor social de nuestras IES y aquí el gobierno institucional se ubica de manera tanto crítica como diferenciadora.

Sobre los conferencistas y panelistas

Dra. María Victoria Angulo



Ministra de Educación Nacional de Colombia 2018–2022. Es economista social, egresada de la Universidad de Los Andes, con una maestría en Desarrollo Económico de la misma institución y una maestría en Análisis Económico Aplicado de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona–España. Tiene más de 20 años de experiencia laboral en materia de política social, con especial énfasis en educación; 15 años en el sector público colombiano, en entidades como el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Desarrollo y el Ministerio de Educación Nacional, en donde se desempeñó como directora de Fomento a la Educación Superior y subdirectora de Apoyo a las Instituciones.

Dr. José Consuegra Bolívar



Rector de la Universidad Simón Bolívar. Es médico cirujano, magíster en Proyectos de Desarrollo Social, egresado del Programa de Liderazgo Universitario de la Escuela de Educación de *Harvard University*. Experiencia directiva en educación superior como rector de la Universidad Simón Bolívar y en el sector de la salud; director del Hospital Pediátrico de Barranquilla y gerente regional del Instituto de Seguros Sociales. Fue representante de las universidades privadas ante el Consejo Nacional de

Educación Superior, presidente de la Red de Instituciones de Educación Superior de Barranquilla y el Atlántico y ex miembro de la Junta Directiva del ICETEX.

Dr. Fernando León García



Rector de la Universidad CETYS; miembro del Consejo de Presidentes de AGB y presidente de la Asociación Internacional de Presidentes de Universidades IAUP 2021–2024. Tiene un doctorado en Administración Educativa y Análisis de Políticas y una maestría en Educación para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Stanford, así como un B.S. en Ingeniería Industrial por la Universidad CETYS. Se ha desempeñado como rector de la División Internacional de la *City University of Seattle*, con presencia en América, Europa y Asia, como director académico de *Apoyo International / University of Phoenix International*, y como director académico en CETYS. Así mismo, se ha desempeñado en diferentes juntas y/o grupos asesores relacionados con la educación superior internacional, la acreditación, la gobernanza y el desarrollo institucional.

Dr. Juan Camilo Montoya Bozzi



Rector de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, miembro de IAUP y de ASCUN. Es administrador de empresas de la Universidad de Los Andes y MBA de *American University* (*Kogod School of Business*). A nivel profesional ha ocupado diversos cargos de dirección en instituciones y empresas del sector privado. Ha sido presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y URBANAS S.A., gerente de PROMISIÓN S.A. y director de Sostenibilidad de la Sociedad Minera de Santander, MINESA. También fue Gerente Regional de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia–ANDI.

Dra. María Clara Rangel



Rectora Universidad de El Bosque, miembro del Consejo Directivo y delegada de la presidencia de ASCUN. Odontóloga ortodoncista de la Universidad Javeriana, doctora en Bioética y magíster en Dirección Universitaria. También, es especialista en Docencia Universitaria, Gerencia en Calidad en Salud y Evaluación y en Planeación Universitaria con la Red Internacional de Evaluadores (RIEV). Exmagistrada del Tribunal Nacional de Ética Odontológica, expresidente de la OFEDO–UDUAl Organización de Facultades de Odontología para América Latina y el Caribe, y expresidenta de la Asociación Colombiana de Facultades de Odontología (ACFO), entre otros muchos cargos.

Dr. Jamil Salmi



Consultor en educación superior global; exdirector de Educación Superior BM, miembro de Consejos Directivos Universitarios. En los últimos 26 años ha brindado asesoramiento sobre políticas a gobiernos y universidades líderes en unos 100 países de todos los continentes. Doctor en Estudios del Desarrollo por la Universidad de Sussex, Inglaterra y Profesor Emérito de la UDP. Sus áreas principales de investigación abordan temas de planificación estratégica, financiamiento, reformas de gobernanza, rankings de instituciones de educación superior y universidades de rango mundial.

Dr. José Joaquín Brunner



Miembro de la Comisión de Expertos –UNESCO– Futuros de la Educación 2050, director Catedra UNESCO Educación Superior Comparada. Director del Doctorado en Educación Superior CPCE/ Leiden. Profesor titular UDP. Doctor en Sociología, Universidad de Leiden. Es miembro de número de la Academia Chilena de Ciencias Sociales, Políticas y Morales del Instituto de Chile. Integra los Consejos Directivos del Centro de Estudios Públicos (CEP), de la Universidad Católica de Temuco, del Consejo de la Fundación Prohumana y del Consejo de la Corporación Centro Educacional de Alta Tecnología de la Región del Bío Bío, República de Chile.

Dr. Peter Maassen



University of Oslo, IAU. Profesor de la maestría en Filosofía en Educación Superior, catedrático de Estudios de Educación Superior en la Facultad de Educación, UiO, profesor extraordinario, CREST/ SciSTIP, Universidad Stellenbosch, Sudáfrica. Miembro de Steinhardt Institute for Higher Education Policy, New York University, EE. UU.; responsable de Hedda, Asociación para el Desarrollo de la Educación Superior; ganador del premio de la Facultad de Educación a la excelencia en la docencia; miembro de la Junta de Facultad, Facultad de Ciencias de la Educación, UiO.

Dr. José Maximiliano Gómez



Viceministro de Educación Superior de Colombia 2018–2022. Es economista de la Universidad Nacional de Colombia y cuenta con una amplia experiencia de más de 18 años en el sector público y privado, 12 años de ellos dedicados a la Educación Superior. En su trayectoria laboral destaca su trabajo como asesor de Educación Superior del Ministerio de Educación desde 2018 hasta la fecha, periodo en el que lideró el proceso de articulación del Ministerio con las Instituciones de Educación Superior del país para fortalecer al sector en su conjunto. Además, en esta misma entidad, Gómez Torres ocupó los cargos de director de Fomento a la Educación Superior y subdirector de Apoyo a las Instituciones de Educación Superior.

Dra. Dolly Montoya



Rectora de la Universidad Nacional de Colombia, presidenta de la Unión de Universidades de América Latina y del Caribe, UDUAL, miembro del CESU. La profesora Montoya Castaño es química farmacéutica de la Universidad Nacional de Colombia (1977), magíster en Ciencias Biomédicas Básicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (1983) y Ph. D. en Ciencias de la Universidad Tecnológica de Múnich (2003). Docente universitaria con una trayectoria de más de 35 años como profesora de la Universidad Nacional de Colombia y científica emérita.

Dr. Fernando Chaparro



Exconsejero CNA. Actual director del Centro de Innovación Agropecuaria y Rural (CIAR), Fundación Universitaria del Área Andina desde 2018. Investigador, Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), Universidad Nacional de Colombia (2017–2018): director del proyecto orientado a formular la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CT&I) del Distrito Capital 2018–2038. Vicerrector Académico de la Universidad Central, Bogotá, Colombia (marzo 2013 a abril 2017). Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación (CGCI), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia (2005–2012). Director General de COLCIENCIAS, 1994–1998.

Dra. Michaela Martin



Programme Specialist, Higher Education Policy, Planning and Governance, Team Leader A.I. Research and Development, IIEP–UNESCO, Paris. PhD in Education from the University of Paris, Post-graduate in Public Administration Diploma of European Studies (College of Europe, Bruges, Belgium), and a DESS and a Master's in Franco-German Economic Relations at the University of Paris III (France). Prior to joining IIEP in 1990, Michaela Martin was a researcher at the European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) in Brussels (Belgium).

Dr. Francisco Marmolejo



Presidente Educación Superior, Fundación Qatar. Desde febrero del 2020, Francisco Marmolejo es asesor de Educación de la Qatar Foundation, con sede en Doha, Qatar. Realizó sus estudios de licenciatura y posgrado en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ha trabajado como consultor internacional en la sede de la OCDE en París, Francia. Así mismo Ha sido parte de de equipos de educación superior de revisión por pares del Banco Mundial en Europa, América Latina, Medio Oriente, África y Asia.

Dr. Jesús López Macedo



Director General Académico de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México. ANUIES, donde anteriormente se desempeñó como director general de Vinculación Estratégica y director de Estudios Estratégicos. Licenciado en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), es maestro en Políticas Públicas por la Universidad de Georgetown; y en Administración de Negocios y Finanzas por la City University of London. Ocupó varios puestos directivos en la Secretaría de Educación Pública y la Secretaria de Desarrollo Social de México l de 1992 a 2005.

Dr. Padre Harold Castilla



Rector General Uniminuto. Ha realizado estudios en Filosofía en el Seminario Mayor Juan XXIII y en la Universidad Santo Tomás, además estudió Teología en la Pontificia Universidad Javeriana; Literatura y Ciencias Sociales y es especialista en Ética Social y Doctrina Social de la iglesia de la Universidad Gregoriana de Roma, Italia, ostenta un doctorado en Educación de Nova Southeastern University de los Estados Unidos. En el campo laboral se ha desempeñado como formador en seminarios nacionales e internacionales, así mismo ha ejercido la docencia, se encargó de la Secretaría General de UNIMINUTO, donde además fue Decano de las facultades de Ciencias de la Comunicación y de Ciencias Humanas y Sociales.

Dr. Jaime Leal



El Rector Jaime Leal dirige la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), con 103.000 estudiantes y 65 sedes en Colombia y el estado de Florida, en EE. UU. El Dr. Leal se graduó de Ingeniería de Alimentos en la Universidad Incca de Colombia en 1981. También tiene un doctorado en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia de la Universidad de Nova Southeastern (Estados Unidos) y un magíster en Docencia Universitaria de la Universidad de La Salle (Bogotá). Ha dedicado más de 30 años a la labor educativa.

Dr. Edgar Varela



Rector de la Universidad del Valle desde noviembre de 2015. Es Ph.D en Administración de la Escuela de Altos Estudios Comerciales HEC de Montreal-Canadá, magíster en Historia Andina y licenciado en Filosofía, de la Universidad del Valle. De igual forma, es el actual presidente del Grupo Latinoamericano por la Administración Pública (GLAP) que hace parte del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas con sede en Ginebra, Suiza. Es vicepresidente primero de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrados y de la Conferencia de Rectores de Universidades Latinoamericanas, organismo que hace parte de la AUF.

Fray José Gabriel Mesa O.P.



Rector general de la Universidad Santo Tomás. Representa a las Universidades Privadas en el CESU para el período 2021–2023. Licenciado en Filosofía y Ciencias Religiosas de la Universidad Santo Tomás; Profesional en Teología de la Pontificia Universidad Javeriana, cuenta con un magíster en Comunicación Social de la Pontifica Universidad Gregoriana de Roma y un doctorado en Ciencias de la Comunicación de la Atlantic International University, EE.UU. Es miembro del Consejo Directivo de ASCUN. Nació en Cartagena el 16 de octubre de 1965 y se educó con los Frailes Dominicos desde temprana edad, en la ciudad de Cali. Ingresó en la Orden de Predicadores desde 1982 y fue ordenado sacerdote en 1990.

Dr. Luis Orlando Aguirre



Luis Orlando Aguirre Rodríguez, adscrito a la Escuela de Ingeniería Metalúrgica y Ciencia de Materiales de la Universidad Industrial de Santander (UIS), fue reelegido como representante de los profesores universitarios ante el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). Ingeniero metalúrgico con maestría en Ciencias de la Ingeniería Metalúrgica de la Escuela de Minas de Colorado, Estados Unidos, y con especializaciones en Canadá, Japón, Chile, Alemania y Méjico. Ha ejercido como representante de los profesores al Consejo Académico, de los directores de Escuela y presidente de la Asociación de Profesores de la UIS.

Dr. José Zarta



Actual director del Instituto Nacional de Seguros INS, fundación académica de la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA) y director y de ZARTA ARIZABALETA Y ABOGADOS. José Fernando Zarta Arizabaleta es abogado de la Pontificia Universidad Javeriana, especializado en Derecho de Sociedades de la misma Universidad, con amplios conocimientos en Derecho Financiero y de Seguros y con una experiencia de 30 años en el ejercicio profesional. En el pasado se ha desempeñado como docente de la Universidad Javeriana y de la Universidad de la Sabana, y como secretario general de MAPFRE seguros.

Dr. Víctor Hugo Malagón



Actual presidente del Foro de Presidentes, socio fundador de MACA Consultores Asociados, y gerente de "Colombia Científica". Economista de la Universidad del Rosario, con máster en Acción Política y Participación Ciudadana del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y la Universidad Francisco de Vitoria en España y máster en Administración de Empresas (MBA) de la Escuela de Negocios de la Universidad San Pablo. Ha sido dos veces consiliario de la Universidad del Rosario (órgano máximo de gobierno de la Universidad), director de la Fundación ANDI, secretario General de la Fundación Carolina y director para el Desarrollo de Capital Humano del Programa de Transformación Productiva del Gobierno Nacional, entre otros.

Dr. Hugo Alberto Valencia Porras



Actual rector de la Fundación Universitaria María Cano–FUMC. Estadistico profesional de la Universidad de Medellin, con estudios de maestría enfocados en las áreas de Administración de Negocios y Marketing, realizados en la Universidad EAFIT y en la Universidad de Viña del Mar. Vinculado a la Educación Superior desde el año 1996 como profesor investigador en la Universidad de Antioquia Centro de Investigaciones facultad de Enfermería. Director de la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Montería hasta el 2016. Profesor Catedrático desde 1996. PAR Académico desde 2005.

Dr. Omar Lenguerke



Actualmente, es rector de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS). Así mismo es presidente de la REDTTU (Red de Instituciones Técnicas profesionales, Tecnológicas y Universitarias Públicas de Colombia) y representante de las Instituciones Tecnológicas Públicas y Privadas ante el CESU. Es Ingeniero de Sistemas Computacionales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con PhD en Ciencias en Ingeniería Mecánica en la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Se desempeñó como secretario de las TIC en la Administración Departamental, y como gobernador encargado del Departamento de Santander.

Dr. Oscar Domínguez



Director Ejecutivo de ASCUN, ingeniero Oscar Domínguez González, fue rector de la Universidad de Los Llanos por dos periodos, y ocupó la Secretaría General de ASCUN durante 3 años. Es Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad de Los Llanos y cuenta con especializaciones en Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana y Planeación para la Educación Ambiental de la Universidad Santo Tomás, de la cual también se graduó como magíster en Educación. Se ha desempeñado como consultor de proyectos del MEN, el SENA, Pronatta, Ecofondo y el Fondo Nacional de Regalías.

Dr. Jairo Torres Oviedo



Actualmente es presidente del SUE caribe, del SUE nacional (Sistema Universitario Estatal), miembro del Consejo directivo de ASCUN (Asociación Colombiana de Universidades) y rector de la Universidad de Córdoba. Es licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad de Córdoba y abogado de la Universidad del Sinú con estudios de doctorado en Filosofía por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana. Ha sido docente catedrático de la Universidad del Sinú, Universidad Pontificia Bolivariana, la Escuela Superior de Administración Pública, entre otras universidades.

Dra. María José Lemaitre



Directora del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), licenciada en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, ha sido secretaria Técnica de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (Chile) y presidenta de la Red Internacional de Agencias de Acreditación (INQAAHE). Lemaitre también ha ejercido como directora del Instituto Internacional de Aseguramiento de la Calidad, vice presidenta de la Red Internacional para el Aseguramiento de la Calidad para la Educación Superior (INQAAHE), así como presidenta y miembro del Directorio de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior.

Dr. Jairo Humberto Cifuentes Madrid



Actual secretario general de la Universidad Javeriana. Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana, con especializaciones en Derecho Comercial y en Ciencias Socio Económicas de la misma Universidad, y un MBA de la Universidad de Miami. Es presidente del Consejo Superior Universitario de la Fundación Universitaria CAFAM y presidente del Directorio de TELESCOPI: Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Iberoamérica. Fue miembro del Consejo Superior Universitario de la Universidad de Ibagué. Ha sido consultor de Universidades Colombianas y del exterior; par evaluador y consultor en temas de gobierno universitario del Ministerio de Educación Nacional.

Dra. Patricia Martínez Barrios



Vicerrectora General de la Universidad Minuto de Dios, miembro honorario de la Sala General y directora del Grupo de Investigación Educación, Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Simón Bolívar. Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad de Cartagena–Rude. También es magister en Liderazgo e Instrucción Educativa con énfasis en Administración Universitaria de la Universidad de Miami y licenciada en Artes Liberales por la Universidad de Notre Dame, Indiana, EE. UU. Ha sido viceministra de Educación Superior de Colombia (2012–2014), rectora de la Universidad Tecnológica de Bolívar (2002–2012), directora general de ICFES (1998–2002), y secretaria de Educación y Cultura de Cartagena (1995–1997), entre otros cargos públicos y privados.

Talleristas

Dr. Iván Ramos



Consejero del Consejo Nacional de Acreditación a partir del 16 de agosto de 2018. Ingeniero Electricista de la Universidad del Valle, M.Sc. en Informática Técnica de la Escuela Politécnica Federal de Lausanne (Suiza), maestría en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes (Bogotá); rector de la Universidad del Valle. Septiembre 12 de 2003 a octubre 30 de 2015; vicerrector Académico de la Universidad del Valle enero 2002–septiembre 2003; decano Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle 1996–2002; miembro del Consejo Asesor de Ciencia, Tecnología e Innovación. Colciencias de mayo 2012 a diciembre de 2016; presidente del SUE 2014 a 2015; presidente de ASCUN 2012 a 2014; miembro del Comité Directivo de CINDA 2013 a 2015.

Dra. María Andrea Trujillo



María Andrea Trujillo Dávila, es profesora titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), reconocida como investigadora sénior por MinCiencias. Doctora en Administración de la Universidad de los Andes e Ingeniera Sanitaria de la Universidad de Antioquia. Es fundadora y codirectora del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA; miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), consultora y asesora en la implementación de buenas prácti-

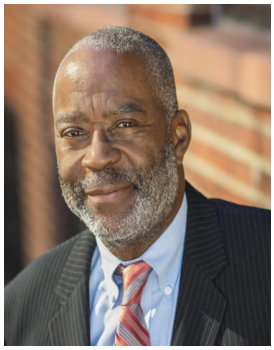
cas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

Dr. Francisco Prada



Actualmente es oficial de Gobierno Corporativo para América Latina y el Caribe de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), miembro del Grupo Banco Mundial. Es abogado de la Pontificia Universidad Javeriana, con especialización en Legislación Financiera de la Universidad de los Andes. Ha sido miembro del Grupo de Trabajo para el Desarrollo de Códigos y Scorecards de Gobierno Corporativo de IFC, y participa como experto en las Mesas Redondas de Gobierno Corporativo convocadas por la OECD en Latinoamérica.

Dr. Walter Allen



Professor Walter Allen is the Allen Murray Cartter Professor of Higher Education and Distinguished Professor of Sociology and African American Studies in University of California, Los Angeles. Dr. Allen earned Ph.D. and M.A. degrees in Sociology from the University of Chicago and the B.A. degree at Beloit College (WI). His research focuses on educational inequality, social institutions, and social policy. Professor Allen has extensive experience in institutional review and assessments, and has served as external team leader for Quality Assurance reviews of higher education institutions. He has also served as advisor and consultant to academic, government, business, and the courts on issues of diversity and equity.

Dra. Azeb Tadesse



Azeb Tadesse is Deputy Director of the Capacity Building Center (University of California, Los Angeles). She has worked at the World Bank, UCLA African Studies Center and has consulted with the African Union. She has directed projects funded by USAID and Fulbright Hays-GPA. Her research focuses on intersection of technology and education and examining the integration of educational technology (EdTech) in higher education institutions. Her expertise includes program management and Monitoring & Evaluation.

Dra. Kiana Billot Vásquez



Program Representative of the Capacity Building Centre (University of California, Los Angeles). Kiana Billot-Vasquez double majored in Educational Studies and Behavioral Neuroscience. She is inteterested in the relationships between race, language and culture within higher education institutions. In her senior thesis, she explored how non-American English accented professors within higher education perceive their accents and how that intersects with their racial identity. As a Program Representative, Kiana will provide programmatic and administrative support for CBC projects and research activities.

Dra. Diana Lago



Investigadora Emérita de Minciencias, directora Doctorado en Ciencias de la Educación, RUDECOLOMBIA–Universidad de Cartagena. Licenciada en Trabajo Social de la Universidad de Cartagena. Especialista en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación y Evaluación de Educación, Universidad de Cartagena–ICFES. Magíster en Proyectos

de Desarrollo Social, Universidad del Norte. Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Coordinadora Académica Doctorado en Ciencias de la Educación, RUDECOLOMBIA–Universidad de Cartagena. Vicedecana Curricular, Universidad de Cartagena. Secretaria Académica, Facultad Trabajo Social, Universidad de Cartagena. Gerente de Calidad Universidad de Cartagena.

Dr. Boris Jhonson



Profesor Titular. Universidad de Cartagena. Ph.D. en Química y Toxicología Ambiental por parte de SUNY –State University of New York– en 1997. Magíster en Ciencias Químicas de la Universidad del Valle. Químico Farmacéutico de la Universidad de Cartagena. Ha sido investigador visitante del Department of Environmental Health Sicences, Ohio State University, así como del Department of Environmental Health de la Harvard University, Boston, EE.UU, en el periodo Junio–Septiembre, 2014. Ha sido jefe del Departamento de Postrado (2008–2012) y miembro del consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (2008–2012) de la Universidad de Cartagena.

Dra. Uliana Furiv



Uliana Furiv is an Associate Project Officer in the IIEP Research and Development team (UNESCO), in higher education policy and governance, educational planning, flexible learning pathways, higher education in emergency contexts, external quality assurance. Education Joint Master of Science in Research and Innovation in Higher Education (Tampere University, Finland and Danube University Krems, Austria). Bachelor of Arts in English Language and Literature (Chernivtsi National University, Ukraine). Diploma in Education (Nebraska Wesleyan University, Lincoln, USA).

She contributes to the research activities in the areas of higher education policy making, planning and management, and external quality assurance.

Dr. Alexander Guzmán



Alexander Guzmán Vásquez es profesor titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), reconocido como investigador sénior por MinCiencias; administrador de empresas de la Universidad Externado de Colombia y doctor en Administración de la Universidad de los Andes. Cofundador y codirector, junto con María Andrea Trujillo, del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), asesor en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial.

Dr. Fernando Morón Polo



Director de planeación y responsabilidad social de la Universidad Simón Bolívar. Ingeniero industrial, especialista en Gerencia de la Calidad, especialista en Gerencia de Producción y Operaciones, y magister en Ingeniería Administrativa; con más de 20 años de experiencia en cargos directivos en IES. Lideró la gestión para la obtención del sello de sostenibilidad de ICONTEC, en categoría ESENCIA, para la Universidad Simón Bolívar. Se encuentra adscrito al grupo de investigación "Educación, Ciencias Sociales y Humanas" de Unisimón y es comisionado de la Sala de Trámites Institucionales de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior –CONACES–, del Ministerio de Educación Nacional.

Dra. Patricia Gil Bellido



Líder de Responsabilidad Social de la Universidad de Cundinamarca. Ingeniera industrial de la Universidad del Atlántico, especialista en Análisis de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Colombia, y magister en Estudios Políticos e Internacionales de la Universidad del Rosario. Cuenta con una trayectoria de más de 16 años lograda tanto en el sector productivo, como en educación superior, en organizaciones privadas y públicas, desarrollando procesos de dirección, asesoría y consultoría en planeación estratégica universitaria, responsabilidad social, gestión y aseguramiento de la calidad, y talento humano.

Dr. Pablo Mejía Buitrago



Representante de Pacto Global Colombia, como socio fundador de ARCO, empresa de Consultoría en Responsabilidad Social Corporativa. Ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Colombia, con maestría en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Metropolitana de Londres y candidato a MBA de INALDE. Tiene una experiencia de más de 10 años en procesos de apropiación de prácticas sostenibles en organizaciones y de definición y ejecución de estrategias de relacionamiento, diálogo y reporte a grupos de interés, para organizaciones de diferentes sectores económicos en países como Colombia, Panamá, México y Perú.

El Ministerio de Educación de Colombia, el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y la Universidad Simón Bolívar llevaron a cabo, en los días 3 y 4 de noviembre de 2021, el Foro CESU Gobierno Institucional en la Educación Superior: Perspectivas y retos en contextos de cambio, con el objetivo de abordar cómo se operacionaliza el Gobierno Institucional como un elemento fundamental en la educación superior colombiana y las Instituciones de Educación Superior (IES) para el logro de sus objetivos misionales y de calidad, a partir de un análisis de las tendencias mundiales y del sistema colombiano desde una perspectiva histórica y prospectiva, que tome en cuenta los retos de sostenibilidad futura.

Algunas de las reflexiones más destacadas se encuentran recopiladas en el presente texto, con el que se espera la sensibilización, formación y compromiso de los distintos actores del sistema de educación superior en torno a la importancia de la gobernanza y gobernabilidad de la IES, contribuyendo así a la cimentación de bases sólidas de una cultura de autorregulación, transparencia y buen gobierno, en el marco de la autonomía institucional. Todo esto a partir de los espacios de encuentro y reflexión convergentes tanto en objetivos como en contenidos temáticos evidenciados en el evento.

ISBN: 978-628-7533-37-0





