

LA GESTIÓN ACADÉMICA, CRITERIO CLAVE DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Ingrid Blanco Hernández.

Universidad de Cartagena (Colombia).

Email: iblancoh@unicartagena.edu.co

Víctor Quesada Ibargüen.

Universidad de Cartagena (Colombia).

Email: vquezadai@unicartagena.edu.co

RESUMEN

La gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto, una de las ventajas competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: Talento humano, financiera, comercial y tecnológica entre otras.

El objetivo de la ponencia es mostrar los resultados de investigación que demuestran a juicio de un grupo de expertos en los procesos de evaluación y acreditación de Instituciones de Educación Superior (IES) colombianas, que la gestión académica, es el criterio clave de la calidad de la gestión de estas instituciones.

El estudio se realizó en todo el ámbito colombiano, utilizando encuesta dirigida a los directivos y responsables de los procesos de calidad de IES, que en algún momento han aplicado a la acreditación de calidad de sus programas y la han logrado. Haciendo uso de técnicas estadísticas univariadas y multivariadas como la tabulación simple y el análisis de conglomerados (análisis clusters), se analizó la información obtenida, para posteriormente determinar cuáles características de los lineamientos de autoevaluación del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), corresponden a los criterios del modelo de gestión integral, y la ponderación de cada uno de sus criterios.

Los resultados permitieron concluir que tanto por el número de características asociadas a los criterios del modelo de gestión integral (16), así como por el peso que le atribuyen los expertos al criterio gestión académica (193), resulta evidente que es el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior.

PALABRAS CLAVE

Gestión académica, calidad de la gestión, Instituciones de Educación Superior

INTRODUCCIÓN

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional (Gobierno), en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, para el caso de las instituciones educativas, en la calidad de los procesos educacionales, razón por la cual, la calidad del desempeño ha sido una preocupación permanente de los directivos, conscientes como están de la relación que guarda ésta con otras variables de gestión como la productividad y la competitividad, claros indicadores de la salud organizacional.

Además, la gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación.

Acorde con las tendencias mundiales, las Instituciones de Educación Superior (IES), han venido desarrollando sistemas de gestión de calidad, para lo cual utilizan diversos modelos, destacándose por su reconocimiento internacional las Normas ISO, los sistemas de acreditación de programas e instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior, y los premios (nacionales e internacionales) de calidad que en algunos casos incluyen galardones de excelencia a la gestión escolar.

Pero hoy la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: Talento humano, financiera, comercial y tecnológica entre otras.

En Colombia, el Consejo Nacional de Acreditación CNA, ha establecido unos lineamientos para la acreditación de los programas académicos, los cuales más que orientadores se han tornado obligatorios para todos aquellos programas que aspiran a alcanzar la acreditación de calidad, la que tiene carácter de voluntaria.

Partiendo del hecho de que lo que el CNA ha establecido son lineamientos, no un modelo en sí, para la autoevaluación con fines de acreditación, y dado que la tendencia mundial es a aplicar modelos de gestión integral (modelos de excelencia), se realizó una investigación que permitió diseñar un modelo de gestión integral para la educación superior, basado en el modelo de excelencia en la gestión universitaria, propuesto por la Corporación Calidad*, incluyendo los factores y características de los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del CNA, lo que permitió una mirada evaluativa completa del desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad, y el impacto social que permiten valorar su pertinencia, relevancia, eficacia y calidad.

Del análisis de los resultados de esta investigación, se concluyó que la gestión académica constituye el criterio clave de la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Superior, tema de esta ponencia.

LA CALIDAD DE LA GESTIÓN

El desarrollo de la calidad a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Las instituciones educativas, no han sido ajenas a esta tendencia, y han implementado sistemas de aseguramiento de la calidad basados, algunos, en parámetros de calidad empleados por el sector empresarial, o han adoptado sus propios sistemas y mecanismos, tales como los sistemas de acreditación.

De acuerdo a lo planteado por Luís Emilio Velásquez Botero (2007), *hoy está claro, por lo menos en los planteamientos teóricos, que lo que se controla en las organizaciones son los procesos. Hay varios ideólogos y promotores de los principales movimientos por la calidad, personas naturales u organizaciones, que han tenido y siguen teniendo la mayor incidencia en los conceptos y las prácticas de calidad en las diferentes comunidades y organizaciones.*

* Organismo colombiano que administra el premio colombiano a la calidad de la gestión. Mayor información, consultar www.ccalidad.org.

En la actualidad, inicios del Siglo XXI, el desarrollo conceptual y metodológico de la calidad ha tenido avances muy grandes, al ampliar sus horizontes a concepciones más profundas como el Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Integral, los Sistemas Integrados de Gestión, entre otros, y al tener desarrollos de herramientas e instrumentos que facilitan y hacen más efectiva su implementación, hacia el logro de resultados exitosos de manera sostenida y sostenible.

La clave de todo lo anterior radica en entender claramente la diferencia entre Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad.

Cuando se habla de gestión, se hace referencia a un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que se considera un “organismo vivo”; se habla de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma.

La calidad de la gestión debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados.

De otro lado, hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización; por mencionar algunos, se hace gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos, gestión de la tecnología, lo que se debe soportar en instrumentos y herramientas que respondan de la mejor forma a las necesidades específicas de cada organización, y se debe además hacer gestión de la calidad, la cual se orienta fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad de los productos y/o servicios; hay diferentes formas y niveles de rigor en que puede hacerse esta gestión, como por ejemplo normas ISO de la serie 9000, sistemas Seis Sigma, Teoría de Restricciones, Tableros Balanceados de Control, manufactura Esbelta, Gerencia del Servicio, entre otros.

Hacer gestión es identificar y cerrar brechas, por tanto cada uno de los componentes que integran la gestión como sistema se explica de la siguiente manera: del diagnóstico estratégico se identifican las brechas existentes entre el ser y el deber

ser; a través de la gestión estratégica se desarrollan las acciones para cerrar las brechas existentes; el diagnóstico de los procesos identifica y caracteriza las brechas existentes, y las acciones de mejoramiento de los procesos se realizan a través de la gestión de procesos; la identificación de la cultura actual versus la cultura deseada, determina la brecha cultural existente en la organización, la gestión de la cultura es la encargada de desarrollar acciones para cerrar estas brechas. La alineación entre la estrategia, el desarrollo de los procesos, mediados por la cultura deseada, generan la creación de valor para el cliente e interesados.

Todo lo anterior permite concluir que la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión.

LINEAMIENTOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (CNA).

Las Instituciones de Educación Superior en Colombia, han venido desarrollando sus procesos de autoevaluación, con fines de acreditación, siguiendo los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), que en noviembre de 2006, publicó su última versión.

Los lineamientos parten de un ideal de Educación Superior y buscan articular referentes universales con los referentes específicos definidos por la misión y el proyecto institucional. Sintetizan la estructura de lo que el CNA concibe como modelo; incluyen un marco conceptual, unos criterios de calidad que dirigen las distintas etapas de la evaluación, unos factores o áreas de desarrollo institucional, unas características u óptimos de calidad. Los lineamientos proponen además, aspectos e indicadores; establecen la metodología y define los instrumentos requeridos, tanto para la autoevaluación, como para la evaluación externa de programas e instituciones.

El marco estructural de los lineamientos para la acreditación está constituido por diez (10) criterios de calidad, ocho (8) factores que el CNA ha identificado como centrales en el servicio educativo de educación superior; a cada factor corresponde un conjunto de características de obligatoria consideración, para un total de cuarenta y dos (42) y a

cada característica se le identifican aspectos que se deben evaluar, a partir de los cuales se definen unos indicadores.

Los criterios de calidad sobre los cuales opera el Sistema Nacional de Acreditación SNA, son los siguientes: Universalidad, Integridad, Equidad, Idoneidad, Responsabilidad, Coherencia, Transparencia, Pertinencia, Eficacia, y Eficiencia; éstos son los elementos valorativos que inspiran la apreciación de las condiciones iniciales de la institución y la evaluación de las características de la calidad del programa académico objeto de análisis.

Los otros componentes de esta estructura se definen así:

Factores: son grandes conjuntos o categorías que agrupan cualidades propias de una institución o programa académico y su relación con el entorno. Ellas adquieren sentido e identidad en la medida que se integran y fortalecen los procesos formativos que se gestan en los programas académicos. Por ello, el conjunto de los factores da cuenta del Proyecto Educativo Institucional

Características: son las cualidades y propiedades más relevantes que determinan elementos esenciales y diferenciales del programa académico. El conjunto de características le dan cuerpo y sentido a cada uno de los factores.

Aspectos a Evaluar: son los atributos relevantes de las características, que pueden variar de acuerdo a la naturaleza de los programas y los campos de acción del conocimiento y las profesiones. Ellos son susceptibles de recibir una valoración cuantitativa o cualitativa (inicialmente se designaban como variables).

Indicadores: es la fuente empírica que permite verificar el grado en que los aspectos a evaluar cumplen con los niveles de calidad exigidos. Al igual que éstos pueden ser cuantitativos o cualitativos.

El cuadro 1 detalla los ocho (8) factores con sus correspondientes características.

AQUÍ CUADRO 1.

Además de los lineamientos para la autoevaluación, el CNA publicó en el año 2006, la cuarta edición de la guía de procedimientos, cuyo propósito es meramente indicativo; hace algunas sugerencias para facilitar a las IES el desarrollo de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de los programas académicos de pregrado, que voluntariamente se han acogido al proceso.

La guía contiene orientaciones de carácter general, sugerencias para organizar el proceso, construir el modelo de autoevaluación, realizar las ponderaciones requeridas y la construcción de los juicios, y para elaborar el informe de autoevaluación. Hace énfasis en que la institución debe diseñar un modelo de autoevaluación considerando la formulación de los objetivos que se persiguen con el proceso, la descripción de la metodología, la definición de los componentes del modelo y sus interrelaciones.

MODELOS DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES).

Los Modelos de Excelencia en la Gestión (modelos de gestión integral) constituyen un referente como una excelente herramienta de diagnóstico organizacional, habiéndose convertido en valiosísimo instrumento de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad organizacional. Estos Modelos son desarrollados y promovidos principalmente a través de los Premios Nacionales a la Calidad.

La tendencia mundial actual es la utilización de modelos de excelencia en la gestión, como instrumento para el logro de la competitividad organizacional, lo que se puede evidenciar en los siguientes modelos: el Malcolm Baldrige de los Estados Unidos; el EFQM (modelo de la European Foundation for Quality Management) y el modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión, de Europa; el modelo Deming aplicado en los países asiáticos, y en Latinoamérica se destacan, el modelo para una gestión empresarial de excelencia (Argentina), el modelo de excelencia en la gestión (Brasil), el modelo de excelencia del premio colombiano a la calidad de la gestión (Colombia), el modelo de gestión de excelencia (Chile), el modelo excelencia en la gestión (Perú).

Además del sector empresarial, el sector educativo ha adoptado estos modelos para realizar sus procesos de autoevaluación, algunas con fines de mejoramiento y otras para obtener la acreditación.

En Colombia, la Corporación Calidad ha desarrollado modelos de gestión integral (de excelencia) que son aplicados a las instituciones educativas públicas y privadas tales como *Galardón a la Excelencia premio a la Gestión Educativa* y el *Programa de reconocimiento a la Gestión Educativa en Cundinamarca CLASE - Distinción a la Excelencia Educativa*, los que le han permitido evaluar la calidad de su gestión.

Recientemente este organismo ha propuesto un modelo de gestión integral para la educación superior, el cual a la fecha de realización de la investigación aún no se había implementado y no contaba con las ponderaciones que se acostumbra incluir en este tipo de instrumentos. Este modelo consta de 7 criterios y 33 subcriterios, que se detallan en el cuadro 2.

AQUÍ CUADRO 2

Un modelo de gestión integral lo constituyen unos elementos de entrada y unos procesos, que generan unas salidas. En este modelo, la entrada es la gestión estratégica; la gestión humana, académica y administrativa, conforman los procesos, que a su vez influyen en la responsabilidad institucional, éstos generan los resultados; el modelo cuenta también con un criterio que, de manera transversal, soporta la filosofía, el quehacer y el desarrollo institucional; se trata de la gestión de la innovación y el aprendizaje (Ver fig. 1).

AQUÍ FIGURA 1.

Este modelo constituyó la base de análisis de la investigación, llegando a determinar a la Gestión Académica como el criterio clave de la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Superior.

METODOLOGÍA.

El estudio se realizó mediante una investigación por encuesta, con la técnica del cuestionario como instrumento de recogida de la información.

El proyecto se desarrolló en todo el ámbito colombiano, a través de contactos con una muestra de IES que en algún momento han aplicado a la acreditación de calidad de sus programas y la han logrado. Estas IES pudieron mostrar evidencias empíricas de las bondades de los lineamientos para la autoevaluación del CNA y del peso de la contribución de las características al logro de la calidad de los programas académicos.

Para la selección de la muestra, se tomó como referencia la base de datos del Consejo Nacional de Acreditación de los programas acreditados y reacreditados en el periodo de marzo a julio del año 2007, que a esa fecha eran 46 programas pertenecientes a universidades e instituciones tecnológicas, de diversas regiones del país. Se planeó una muestra de 25 expertos de las instituciones referidas, pero dada la poca respuesta por parte de los responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, la muestra quedó conformada por 19 expertos representados como se muestra en el cuadro 3.

AQUI CUADRO 3

La recolección de la información, se realizó mediante cuestionario dirigido a los directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, para identificar qué características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, ejercen de agentes (entradas y procesos) y las que apuntan a resultados, y establecer sus niveles de interrelación; haciendo uso de criterios cualitativos y cuantitativos, se analizó la información obtenida, para posteriormente derivar un modelo que integra sistémicamente los lineamientos de autoevaluación del CNA y la ponderación de cada uno de sus criterios.

Se empleó la Técnica Delphi (consulta a expertos). A los expertos se les solicitó su opinión en cuanto a la correspondencia de las características de los lineamientos de autoevaluación del CNA con los criterios del modelo de excelencia en la gestión universitaria, propuesto por la Corporación Calidad, y la ponderación que asignaría a cada uno de los criterios del modelo.

La validez de la técnica del juicio de expertos viene determinada fundamentalmente por dos aspectos: los expertos seleccionados y los instrumentos utilizados para la recogida de la información.

Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas estadísticas univariadas y multivariadas. De las técnicas univariadas, se utilizó la tabulación simple; de las multivariadas se utilizó el análisis de conglomerados (cluster).

RESULTADOS.

El desarrollo de la investigación permitió una importante participación de expertos en los temas de calidad en la educación, autoevaluación y acreditación; gracias a sus aportes, se pudieron identificar los acuerdos a que llegaron en cuanto a la ubicación de un número determinado de características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, en los criterios del modelo de gestión integral propuesto. En aquellas situaciones en las que no hubo un acuerdo al 100%, fue necesario recurrir al fundamento teórico para decidir la ubicación de las características en conflicto en el criterio correspondiente.

Los criterios que a juicio de los expertos contienen el mayor número de características asociadas son: Gestión académica (16) y Gestión administrativa (12), lo que permite establecer que estos son factores clave de la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Superior. El cuadro 4 resume las características de los lineamientos del CNA asociados a los criterios del modelo propuesto.

AQUÍ CUADRO 4.

En los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del CNA, se establece que los indicadores, características y factores deben ser sometidos al reconocimiento diferenciado de su importancia como elementos que se utilizan para evaluar la calidad; es decir asignar valores relativos dentro del conjunto al que pertenecen. Los programas pueden realizar la ponderación de las características, indicadores y factores, según la contribución que cada uno, a juicio de la IES, hace al logro de la calidad del programa, desconociéndose de esta manera una ponderación

homogénea como las que se establecen en los diversos modelos de calidad o modelos de excelencia que existen a nivel mundial.

Los resultados de la ponderación de los criterios del modelo de gestión integral de acuerdo a la opinión de los expertos se presentan en la tabla 1.

AQUÍ TABLA 1

A través de la información de los expertos se establece que las ponderaciones de los criterios están en un rango de 99 a 193 puntos, sobre una base de 1000, con lo que están reconociendo que no todos los criterios del modelo contribuyen en igual forma a la calidad de los programas.

De acuerdo a la ponderación realizada por los expertos, la gestión académica es el elemento clave de éxito de una institución universitaria, asignándole un peso de 193 puntos.

CONCLUSIÓN

Tanto por el número de características de los lineamientos de acreditación del CNA asociadas a los criterios del modelo de gestión integral (16), como por el peso que le atribuyen los expertos al criterio gestión académica (193), resulta evidente que es el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior. Lo anterior insinúa que los encargados de la gestión en las IES deben orientar sus esfuerzos a la identificación de las brechas existentes entre los resultados logrados en los diferentes aspectos de la gestión académica y las metas formuladas en el direccionamiento estratégico, buscando con ello el mayor acercamiento posible a la excelencia en la gestión; obviamente, sin descuidar el resto de criterios pues por ello se habla de una gestión integral.

BIBLIOGRAFIA.

Alemi, F. (1996). Delphi group process. Recuperado en agosto 2007, de <http://www.esuohio.edu/mlrdel.htm>.

CINDA (2007). Informe de la Educación Superior en Iberoamérica. Recuperado 22 de junio de 2008, de <http://www.cinda.cl>.

Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación, Santafé de Bogotá.

EFQM. (2007). Conceptos fundamentales de la Excelencia. Recuperado 15 de septiembre de 2006, de sitio web de la European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org>.

Guía de la Fundación Premio Nacional a la calidad, Brasil. (2008) Recuperado 2 de marzo de 2008, de <http://www.fpnq.org.br>.

Guía para la evaluación premio nacional calidad, Argentina.(2007). Recuperado 15 febrero 2008, de <http://www.premiocalidad.org.ar>

Guía premio nacional de la calidad, Chile. (2007). Recuperado 4 de marzo de 2008, de <http://www.chilecalidad.org>.

Guía premio colombiano a la calidad de la gestión, Colombia. (2008). Recuperado 18 de marzo de 2008, de <http://www.ccalidad.org>.

Guía Galardón a la excelencia. Premio a la gestión escolar (2007 – 2008). Recuperado 6 de febrero de 2007, de <http://www.ccalidad.org>.

Guía del Modelo de excelencia para establecimientos educativos y sistemas educativos municipales (2007). Recuperado 6 de febrero de 2007, de <http://www.ccalidad.org>.

Guía premio nacional a la calidad, Perú. (2007). Recuperado 6 de febrero de 2007, de <http://www.cdi.org.pe>.

El modelo EFQM aplicado a la educación. (s.f). Recuperado 17 de septiembre de 2006, de sitio web http://www.navarra.es/appsextjjournalscalidad/presenta_.pdf.

Linstone, A., and Turoff. (1975). The Deiph Method: technique and applications, Massachusetts.

Martino, J. (1995). The optimism/pessimism consistency of delphi panelist, technological forecasting and social change. Vol 2. No.2

Municio, P. (1998). Evaluación de la calidad de la Educación Superior. Un Modelo de Autoevaluación Institucional. Madrid: Red Universitaria de Evaluación de la calidad.

Parisca, S. (1995). El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad, La Habana: Ministerio de educación.

Ruiz, J. y Ispizua, M (1989). La técnica Delphi. En Ruiz Olabuénaga, J. e Ispizua, M. A, La descodificación de la vida cotidiana, Métodos de investigación cualitativa, Bilbao.

Sahal, D. et als. (1995). An Investigation from a bayesian viewpoint, technological forecasting and social change. Delphi.

Santesmases, M. (1997). Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Pirámide.

Velásquez, L. (s.f). Calidad de la gestión y Gestión de la calidad. Recuperado 8 de agosto de 2007, de <http://www.fundibeg.org>.

Villagra, J. (s.f). Modelo de Excelencia en la Gestion, Malcolm Baldrige Nacional Qualit Program. Recuperado 20 de septiembre de 2006, de <http://www.praxis.com.pe>.

Breve curriculum de los autores.

Ingrid Blanco Hernández. Magister en Educación. Profesora Asociada Universidad de Cartagena, grupo Calidad de la Educación – Reformas.

Víctor Manuel Quesada Ibargüen. PhD Ingeniería de Organización. Profesor Titular Universidad de Cartagena, grupo Métodos Cuantitativos de Gestión

Cuadro 1. Factores y Características de los lineamientos para Autoevaluación con fines de Acreditación CNA

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	1. Misión Institucional 2. Proyecto Institucional 3. Proyecto educativo del programa 4. Relevancia del programa y pertinencia social del programa

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
2. ESTUDIANTES	5. Mecanismos de ingreso 6. Número y calidad de los estudiantes admitidos 7. Permanencia y deserción estudiantil 8. Participación en actividades de formación integral 9. Reglamento estudiantil
3. PROFESORES	10. Selección y vinculación de profesores 11. Estatuto profesoral 12. Número, dedicación y nivel de formación de los profesores 13. Desarrollo profesoral 14. Interacción con las comunidades académicas 15. Estimulación a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional 16. Producción de material docente 17. Remuneración por méritos
4. PROCESOS ACADÉMICOS	18. Integralidad del currículo 19. Flexibilidad del currículo 20. Interdisciplinariedad 21. Relaciones nacionales e internacionales del programa 22. Metodologías de enseñanza y aprendizaje 23. Sistema de evaluación de estudiantes 24. Trabajo de los estudiantes 25. Evaluación y autorregulación del programa 26. Formación para la investigación 27. Compromiso con la investigación 28. Extensión o proyección social 29. Recursos bibliográficos 30. Recursos informáticos y de comunicación 31. Recursos de apoyo docente
5. BIENESTAR INSTITUCIONAL	32. Políticas, programas y servicios de bienestar universitario
6. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	33. Organización, administración y gestión del programa 34. Sistemas de comunicación e información 35. Dirección del programa 36. Promoción del programa
7. EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO	37. Influencia del programa en el medio 38. Seguimiento de los egresados 39. Impacto de los egresados en el medio social y académico
8. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS	40. Recursos físicos 41. Presupuesto del programa 42. Administración de recursos

Fuente: Lineamientos para la acreditación de programas CNA. Colombia. 2006

Cuadro 2. Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia en la Gestión Universitaria

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA: Examina el proceso mediante el cual se ha formulado y apropiado el direccionamiento estratégico de la institución, así como la concepción de la estructura organizacional para asegurar su	1.1. Formulación de la estrategia 1.2. Despliegue y apropiación 1.3. Seguimiento a los planes derivados de la estrategia 1.4. Estructura institucional

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
alcance.	
2. GESTIÓN ACADÉMICA: Este capítulo evalúa cómo lo establecido en el direccionamiento estratégico de la institución se refleja en los programas de estudio, planes curriculares, procesos, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.	2.1. Desarrollo curricular 2.2. Infraestructura y apoyo 2.3. Innovación programática 2.4. Inserción en el entorno 2.5. Seguimiento a egresados 2.6. Autoevaluación
3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Este capítulo examina la forma como se gestionan los procesos administrativos y los recursos, como soporte a las labores propias de la institución y al logro del direccionamiento estratégico.	3.1. Estructura de gobierno 3.2. Sostenibilidad económica 3.3. Gestión de la información 3.4. Manejo de recursos físicos 3.5. Gestión de procesos
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE: Este capítulo indaga por los sistemas para construir y mantener un ambiente de innovación y creatividad, orientados hacia los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias.	4.1. Formación investigativa 4.2. Capacidad de innovación 4.3. Desarrollo de competencias 4.4. Desarrollo de disciplinas
5. GESTIÓN HUMANA: Este capítulo examina la forma como se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la institución. Determina el fomento del liderazgo y el desarrollo de las personas para comprometerlas activamente con el cumplimiento de los propósitos institucionales.	5.1. Liderazgo 5.2. Creación de cultura de excelencia 5.3. Bienestar y desarrollo del personal docente 5.4. Bienestar y desarrollo del personal administrativo 5.5. Bienestar y desarrollo de estudiantes
6. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL: Esta área examina el grado en que la institución ha desarrollado un enfoque que, desde la singularidad de su misión, le permita gestionar los impactos de sus actividades sobre los distintos actores del entorno.	6.1. Responsabilidad social 6.2. Responsabilidad ambiental 6.3. Responsabilidad económica 6.4. Buen gobierno corporativo
7. RESULTADOS: Este capítulo evalúa el nivel de logro de objetivos y metas establecidos en el direccionamiento estratégico, y la manera como contribuyen a la sostenibilidad de la institución, así como el impacto generado en los grupos de interés, la comunidad y el entorno:	7.1. Resultados enfocados a los estudiantes 7.2. Resultados enfocados a la comunidad y el entorno 7.3. Resultados enfocados a la proyección de la institución 7.4. Resultados enfocados a los egresados 7.5. Resultados enfocados al personal docente y administrativo

Fuente: <http://www.ccalidad.org>

Cuadro 3. Información muestra seleccionada.

Tipo de Institución y Origen	No. de encuestados	Región del país
Universidad oficial	10	Norte
Universidad privada	2	Norte
Institución tecnológica privada	2	Norte
Colegio Mayor oficial	1	Norte
Universidad privada	2	Centro
Universidad privada	1	Oriente
Institución tecnológica oficial	1	Occidente

Fuente: autores

Cuadro 4. Ubicación de las características de los lineamientos de autoevaluación del CNA en el modelo de gestión integral propuesto.

CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO	CARACTERÍSTICAS LINEAMIENTOS CNA
1. Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Misión Institucional • Proyecto Institucional
2. Gestión Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Educativo del Programa • Mecanismos de ingreso • Número y calidad de los estudiantes admitidos • Permanencia y deserción estudiantil • Participación en actividades de formación integral • Reglamento estudiantil • Interacción con las comunidades académicas • Integralidad del currículo • Flexibilidad del currículo • Interdisciplinariedad • Relaciones nacionales e internacionales del programa • Metodología de enseñanza y aprendizaje • Sistema de evaluación de estudiantes • Trabajo de los estudiantes • Evaluación y autorregulación del programa • Seguimiento de los egresados
3. Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y vinculación de los profesores • Estatuto profesoral • Recursos bibliográficos • Recursos informáticos y de comunicación • Recursos de apoyo docente • Organización, administración y gestión del programa • Sistemas de comunicación e información • Dirección del programa • Promoción del programa • Recursos físicos • Presupuesto del programa • Administración de recursos

CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO	CARACTERÍSTICAS LINEAMIENTOS CNA
4. Gestión de la Innovación y el Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulos a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional • Producción material docente • Formación para la investigación • Compromiso con la investigación
5. Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Número, dedicación y nivel de formación de los profesores • Desarrollo profesoral • Remuneración por méritos • Políticas, programas y servicios de bienestar universitario
6. Responsabilidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia académica y pertinencia social del programa • Extensión o proyección social
7. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del programa en el medio • Impacto de los egresados en el medio social y académico

Fuente: autores

Tabla 1. Ponderación criterios modelo de gestión integral.

CRITERIOS	PONDERACIÓN
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	160
2. GESTIÓN ACADÉMICA	193
3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	106
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE	179
5. GESTIÓN HUMANA	145
6. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	99
7. RESULTADOS	118
TOTAL PUNTOS	1000

Fuente: autores

Figura 1. Modelo de Excelencia en la Gestión Universitaria

Fuente: <http://www.ccalidad.org>

