

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - RUDECOLOMBIA
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Gobernanza y calidad, principales desafíos de las Universidades Públicas del Caribe colombiano:
La Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) como factor de calidad en cuatro Universidades
Públicas del Caribe Colombiano

*Governance and Quality, the Main Challenges of Public Universities in the Colombian
Caribbean: How the Steering Core Affects Quality Assurance in Four Public Universities of the
Colombian Caribbean Region*

Informe Final Tesis Doctoral

Patricia del Pilar Martínez Barrios

*A Dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of
Science in Education at the Universidad de Cartagena-RUDECOLOMBIA,
Cartagena de Indias, Colombia*

Línea de Investigación- Research Area
Calidad Educación Superior, Reformas
Quality of Higher Education, Reforms

Comité Asesor

Dissertation Committee

Dra. Diana Lago de Vergara, Universidad de Cartagena, Directora Nacional, Educación

Dr. Walter R. Allen, University of California in Los Angeles (UCLA),

Codirector Internacional, Educación y Cambio Organizacional

Dr. Humberto Serna Gómez, Consultor Nacional, Universidad de los Andes, Administración y
Gestión de Organizaciones

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - RUDECOLOMBIA

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Grupo de investigación / *Research Group*

RUECA, Evaluación de la Calidad de la Educación –

Capítulo Colombia Colciencias Col 0020858- Categoría “A”-2016.

Línea de Investigación- *Research Area*

Calidad Educación Superior, Reformas

Quality of Higher Education, Reforms

Gobernanza y calidad, principales desafíos de las Universidades Públicas

del Caribe colombiano:

La Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) como factor de calidad

en cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano

Patricia del Pilar Martínez Barrios

Cartagena, noviembre de 2017

Aspectos generales del Informe de Tesis / General Aspects of Dissertation Report.**Título / Title**

Gobernanza y calidad, principales desafíos de las Universidades Públicas del Caribe colombiano: La Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) como factor de calidad en cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano.

Governance and Quality, The Main Challenges of Public Universities in the Colombian Caribbean: How the Steering Core Affects Quality Assurance in Four Public Universities of the Colombian Caribbean Region.

Línea de formación doctoral / *Emphasis of Doctoral Program*

Educación Superior, Currículo, Gestión y Evaluación

Higher Education, Curriculum, Management and Evaluation

Grupo de investigación / *Research Group*

RUECA, Evaluación de la Calidad de la Educación - Capítulo Colombia Colciencias Col 0020858- Categoría "A".

Línea de investigación / *Research Area*

Calidad Educación Superior, Reformas

Quality of Higher Education, Reforms.

Descriptor / *Descriptors*

Educación Superior Colombia, Universidades Públicas, "Steering Core" (Dirección Central Reforzada), Dirección y Gestión Universitaria, Gobernanza, Calidad.

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DE JURADOS

DEDICATORIA

"DREAM BIG AND DON'T QUIT"

(The Henry Ford Innovation Nation)

“Sueña Grande y no te rindas”

A mi esposo Rafael Ramón Pereira Muñoz,

compañero de vida,

cómplice de sueños y realizaciones como esta,

por haber hecho de este Doctorado un proyecto común,

haciéndolo tan suyo como mío, en una nueva etapa de nuestras vidas,

en la que reconfirmamos nuestra promesa matrimonial

de ser los dos UNO siempre.

A mi abuelo Raúl H. Barrios Herrera, Profesor Emérito de la Universidad de Cartagena, para quien la Universidad fue “la circunstancia Orteguiana” base de su proyecto de vida y carrera en

todos los campos, por haberme contagiado y guiado con su ejemplo

por los caminos de la Academia y la Educación Superior.

Nota de responsabilidad institucional

El contenido de esta Tesis doctoral
es de total responsabilidad de la autora

La Universidad de Cartagena,
Doctorado en Ciencias de la Educación – RUDECOLOMBIA,
no se hace responsable de los conceptos emitidos por la investigadora
en su tesis.

Solo velará por el rigor científico y metodológico
en aras de la búsqueda de la verdad y la justicia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por la vida y la oportunidad de adelantar este trabajo de investigación, de apertura al conocimiento científico, que me ha permitido ser de nuevo una simple estudiante y aprender tantas nuevas lecciones para el espíritu, especialmente docilidad-paciencia-humildad;

A mi familia: a Rafael mi marido, compañero de vida y cómplice de sueños y realizaciones; a mis hijos Laurina Isabel, Rafael Andrés y Roberto Carlos, por su animación permanente para cumplir la meta; a mis hermanos Joaquín Fernando, Vicente Carlos y a la tía Prince Martínez Emiliani, por su apoyo y motivación permanente para cumplir las metas trazadas;

A la doctora Diana Lago de Vergara, de la Universidad de Cartagena, Directora de la Tesis Doctoral, por su acertada Dirección Académica y apoyo incondicional;

Al doctor Walter R. Allen, de la Universidad de California en Los Angeles-UCLA, Codirector Internacional de la Tesis Doctoral por su entusiasmo con mi propuesta de investigación, acogerme como su estudiante y enseñarme a ponerle foco y realidad a los propósitos;

Al doctor Humberto Serna Gómez, consejero invaluable en mi proceso de formación, y de esta Tesis, maestro de maestros, mentor y guía en temas de planeación estratégica, gobiernos corporativos, desarrollo organizacional, desde que asumí como Directora del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior-ICFES en 1998 y durante mi paso por la Universidad Tecnológica de Bolívar-UTB de 2002 al 2012;

A las Directivas de RUDECOLOMBIA y miembros del CADE Universidad de Cartagena por su dedicación, compromiso y trabajo incansable para impulsar el Doctorado en Ciencias de la Educación como espacio de formación y construcción de conocimientos en las regiones de Colombia;

A los profesores y demás compañeros del Doctorado de la UdeC y GSE&IS-UCLA por sus luces, amistad y sabios consejos;

A los Rectores, Consejeros, Secretarios Generales y Directivos de las cuatro universidades en el período del estudio 2015-2017 por su apoyo y confianza al abrirme generosamente las puertas de sus universidades para adelantar esta investigación y brindarme la información necesaria: Edgar Parra Chacón, Rector de la Universidad de Cartagena; Rafaela Devos y Carlos Prasca, Rectores de la Universidad del Atlántico; Jairo Torres, Rector de la Universidad de Córdoba; Carlos Robles Julio, Rector de la Universidad de La Guajira; Jesualdo Hernández Mieles, Rector de la Universidad Popular del Cesar; Marly Mardini Llamas, Secretaria General y Yoleinis Meza Gonzalez de la Oficina de Planeación de la Universidad de Cartagena; Rafael Pacheco, Secretario General, y Oscar González, Director de Calidad de la

Universidad de Córdoba; Roberto Henríquez Noriega, Secretario General de la Universidad del Atlántico; Lulia Paulina Fuentes, Secretaria General y Viviana Mildreth Carrillo, Directora de Planeación de la Universidad de La Guajira; César Reyes, Director de Planeación de la Universidad de Córdoba;

A los demás Rectores del Sistema Universitario Estatal del Caribe colombiano- SUE Caribe, Vicente Perinián Petro, Rector de la Universidad de Sucre, y Ruthber Escorcía Caballero, Rector de la Universidad del Magdalena, por su interés para la realización de esta investigación;

A los profesores de los Seminarios Doctorales en la Universidad de Cartagena.

A la Profesora de Análisis Cualitativo, ingeniera Martha Oyaga por sus invaluable lecciones de ATLAS T.I. para la sistematización de la información recaudada;

A los evaluadores de mi Proyecto de Tesis: doctores Fernando Chaparro, Rodrigo Ospina, y Rafaela Sayas por sus comentarios y recomendaciones para la mejora de la propuesta de investigación;

A los validadores de los instrumentos aplicados, doctora Fuensanta Hernández Pina del Departamento MIDE de la Universidad de Murcia, y al doctor Adrián Huertas, del Instituto de Investigaciones en Educación Superior de la Escuela de Posgrado en Educación de la Universidad de California en Los Ángeles-UCLA, por su valioso trabajo de revisión y validación de los protocolos de observación y entrevistas;

A la Universidad Simón Bolívar, a su Rector doctor. José Consuegra Bolívar y a la Vicerrectora de Investigación e Innovación doctora Paola Amar Sepúlveda, por su apoyo incondicional para adelantar y culminar mis estudios doctorales;

A María Patricia Asmar, quien me regaló el primer libro de Burton Clark en 2002 y me abrió al conocimiento de las primeras universidades emprendedoras e innovadoras en el mundo, cuando asumía la Rectoría de la Universidad Tecnológica de Bolívar;

A Carmen Luz de Pretelt, quien me animó en 2015 a replantear mi Proyecto de tesis original de 2011 y retomar a Burton Clark;

A Carlos Hernando Forero, Director Ejecutivo de ASCUN por apoyarme con bibliografía valiosa;

A Zilath Romero, compañera de estudios quien me brindó el apoyo para la publicación de mi primer artículo en revista indexada;

Al Ministerio de Educación Nacional. Gina Parody, Natalia Ariza, Ana Milena Gualdrón, Víctor Alejandro Venegas, Maximiliano Gómez, Natalia Ruiz por su contribución al mejoramiento de las estrategias de manejo de las Universidades Públicas y sus Consejos Superiores, y facilitarme el acceso a información valiosa sobre los mismos durante el proceso de investigación para la Tesis;

A los jóvenes investigadores de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla Lady Caicedo, Jessica Muñoz, por su invaluable trabajo de revisión y edición final; a Gabriela Gray, Consejera de Educación en la Biblioteca de Posgrados de la UCLA por su apoyo en la búsqueda de información relevante;

A Lula Arévalo, Jaime Martínez, Patricia y Daniel Gardner por acogerme en LA como familia para poder adelantar mi pasantía doctoral;

A todos los demás amigos y amigas que llevo en el corazón, quienes estuvieron cerca o lejos en este recorrido, pero siempre animando mí caminar, MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

Las Universidades Públicas del Caribe colombiano manifiestan debilidad institucional y escasa competencia para movilizar todas las fuerzas internas y externas necesarias para sumarse al unísono a su causa y, por tanto, no han logrado alinear voluntades de todos los estamentos universitarios y grupos de interés en torno a propósitos estratégicos y a una visión compartida para el logro de objetivos comunes. Ello les está impidiendo el ejercicio pleno de su autonomía institucional y tránsito efectivo en una ruta de alta calidad a fin de ejercer con eficacia el liderazgo que les compete en la región, siendo fieles al mandato recibido desde su creación. Muestra de ello son los pobres resultados generales que se observan en términos de calidad, cobertura, eficacia, eficiencia e impacto.

El objetivo general de este proyecto es comprender cómo influencia la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) la Gobernanza de las universidades a fin de alcanzar una cultura de alta calidad (plenitud de su misión) en el caso de cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano.

Para adelantar el trabajo de investigación se tomó como referente teórico principal a Burton Clark (2000) y sus tesis acerca de la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) como factor clave de Gobernanza en sus estudios sobre universidades emprendedoras e innovadoras.

Se estudiaron los Consejos Superiores de las cuatro Universidades objeto de la investigación, como Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) en la Gobernanza, y su

relación con la ruta de calidad de cada Universidad, teniendo en cuenta el marco normativo colombiano desde la Ley 30 de 1992, el Sistema Universitario Estatal SUE, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación contemplado en la misma Ley, y decretos normativos posteriores, y definiciones de Dirección Central Reforzada (*Steering Core*), Autonomía, Gobernanza y Calidad.

El proceso metodológico que se escogió para abordar la presente investigación fue un proceso inductivo de tipo cualitativa socio-crítica, el cual se realizó a partir del estudio en profundidad y comparado de los casos de las cuatro universidades objeto de análisis: Universidad de Cartagena, Universidad de Córdoba, Universidad de La Guajira y Universidad del Atlántico, las cuales se encuentran en cuatro fases diferentes de su evolución hacia una Universidad de Alta Calidad de acuerdo con el Modelo de Acreditación Institucional de Colombia. Para ello se utilizaron registros mixtos: información cualitativa proveniente de las entrevistas, observaciones, registros de prensa, y cuantitativa proveniente de estadísticas y documentos institucionales.

Para tal efecto el proyecto se apoyó en la estrategia de investigación Estudio de Casos Múltiples desarrollada por Robert K. Yin (1981, 1984, 1989, 2003).

Adicionalmente, el uso de la metodología de casos múltiples apoyados en Yin (2003) nos permitió hacer inferencias acerca de lo planteado en el marco teórico acerca de la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) de Burton Clark, y su relación con la calidad institucional,

derivando del ejercicio generalizaciones que se espera tengan impacto en las definiciones de política educativa.

A partir del estudio en profundidad y comparado de los casos de las cuatro universidades objeto de análisis, se logró:

- 1) Identificar los elementos de la Dirección Central de las universidades que determinan su Gobernanza.
- 2) Reconstruir las creencias, valores y supuestos en torno al Gobierno universitario enraizados en las culturas universitarias y que se expresan en sus diversas formas de actuación y organización.
- 3) Determinar la configuración de las relaciones del gobierno central con el medio universitario y con el sector externo, para determinar sus alcances y limitaciones que puedan estar frenando el adecuado ejercicio de la Gobernanza.
- 4) Presentar propuestas de lineamientos de políticas públicas relacionadas con el establecimiento de estrategias para reforzar el gobierno central en la Gobernanza de las Universidades Públicas del Caribe colombiano, tomando en consideración los hallazgos del estudio.

Palabras Clave

Educación Superior Colombia, Universidades Públicas, *Steering Core* (Dirección Central Reforzada), Dirección y Gestión Universitaria, Gobernanza, Calidad.

ABSTRACT

The Public Universities of the Colombian Caribbean show institutional weakness and lack of competence to mobilize all the internal and external forces necessary to join their cause and, therefore, have not been able to align the wills of all internal and external stakeholders and interest groups of the university around Strategic purposes nor have they been able to build shared vision for the achievement of common goals. This is preventing them from fully exercising their institutional autonomy and effectively transit in a high quality route in order to exercise their leadership in the region, being faithful to the mandate received since they were created. This is shown by their poor general results observed in terms of quality, coverage, effectiveness, efficiency and impact.

The general objective of this project is understanding how the Steering Core influences the governance of universities in order to achieve a culture of high quality (fulfill their mission) in the case of four Public Universities of the Colombian Caribbean.

In order to advance the research work, Burton Clark (2000) and his theses on the Steering Core as a key factor of Governance in his studies on entrepreneurial and innovative universities were taken as the main theoretical reference.

The Governing Boards (Superior Councils) of the four Universities under investigation, such as the Steering Core in Governance, and their relation to the quality route of each university, were considered, taking into account the Colombian legal framework from Law 30 of

1992, the SUE State University System, the National System of quality assurance and Accreditation contemplated in the same Law and subsequent normative decrees, as well as definitions of: Steering Core, Autonomy, Governance, and Quality.

The methodological process that was chosen to approach the present research was an inductive process of socio-critical qualitative research, which was carried out from the in-depth and comparative study of the cases of the four universities analyzed: Universidad de Cartagena, Universidad de Córdoba, Universidad de La Guajira and Universidad del Atlántico, which are found in four different phases of their evolution towards a High Quality University in accordance with the Colombian Institutional Accreditation model. Mixed records were used: qualitative information from interviews, observations, press records, and quantitative data from institutional statistics and documents.

To this end, the project was based on the research strategy developed by Robert K. Yin (1981, 1984, 1989, 2003).

In addition, the use of the multi-case methodology supported by Yin (2003) allowed us to make inferences about the theory presented in the theoretical framework about Burton Clark's Steering Core and its relationship with institutional quality, deriving from the exercise generalizations that are expected to impact the definitions of educational policy.

From the in-depth and comparative study of the cases of the four universities analyzed, the following results were achieved:

- 1) Identification of the elements of the Central Management of the universities that determine their governance.
- 2) Reconstruction of the beliefs, values and assumptions about university government rooted in university cultures and expressed in their various forms of action and organization.
- 3) Determine the configuration of relations between the central government and the university internal and external stakeholders, in order to determine their scope and limitations that may be hindering the proper exercise of governance.
- 4) Proposals for public policy guidelines related to the establishment of strategies to strengthen the central government in the governance of Colombian Caribbean Public Universities, taking into account the findings of the study.

Keywords

Higher Education Colombia, Public Universities, "Steering Core", University Management, Governance, Quality.

PRESENTACIÓN PERSONAL

Huellas de vida en educación

Adelantar estudios doctorales habiendo entrado ya en mi quinta década de vida, y habiéndome probado en el camino en diversos escenarios, ha sido uno de los retos más grandes que haya enfrentado, provocador y estimulante, desafiante desde todo punto de vista.

Llevo 35 años continuos trabajando por la educación en general y la Educación Superior en particular, desde 1980, cuando pisé por primera vez la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano Seccional del Caribe, y asumí el cargo de Secretaria General en medio de una crisis que la tenía al borde del cierre.

Gracias a esa experiencia, la Educación Superior se me metió en el alma y decidí hacer de su estudio y trabajo mi razón de vida profesional.

Premonitorio de lo que sería mi desarrollo profesional, una iniciativa de la Organización de Estados Americanos-OEA crea en 1979 en Brasilia la Sociedad Interamericana de Administración Educativa y, encontrándome allá, me asocio entre sus miembros fundadores.

Con el descubrimiento de mi vocación, vino la necesidad sentida de profesionalizarme en Administración de la Educación Superior, y ante la inexistencia de oferta en el área de

gerencia universitaria en el país, decidí continuar mis estudios de Maestría en Administración, Gestión y Liderazgo de la Educación Superior en Estados Unidos de Norteamérica donde había una larga tradición de estudios en el tema.

La Administración y Gestión de la Educación Superior resultaba ser algo muy novedoso en el ámbito latinoamericano, hasta el punto de que al culminar mis estudios de Maestría en 1985 y regresar a Colombia, el desarrollo de estos temas aún era incipiente y el campo de desarrollo se vislumbraba enorme.

La dinámica de las instituciones y las tendencias mundiales fueron presionando a las Asociaciones de Instituciones de Educación Superior en Colombia a que profesionalizaran su dirección y gestión universitarias, y dieran a sus directivos una formación acorde con el alcance de sus responsabilidades.

El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior-ICFES, homologa mi título de Maestría en Administración Educativa (MSEd in Higher Education, Curriculum and Evaluation) sin que a la fecha hubiese en el país programa semejante. Firmó la Resolución de homologación el Dr. Emilio Aljure Nasser, como Director General, y Galo Burbano, como Secretario General.

Poco tiempo después, la Asociación Colombiana de Universidades-ASCUN, bajo el liderazgo del padre Alfonso Borrero Cabal (2008), estructuró para los directivos y nuevas generaciones de líderes universitarios un curso de “Universitología” que hizo historia y fue referente de todos los que transitamos por la educación superior en la última década del siglo

pasado. Unos años más tarde, la Universidad de los Andes, bajo el liderazgo del profesor Luis Enrique Orozco, comenzó a ofrecer la Maestría en Dirección Universitaria que fue el primer programa formal de formación avanzada en la materia. Ambos cursos fueron espacios de formación de un valor incalculable pues permitieron cualificar a cientos de dirigentes universitarios, que de otra forma no habrían podido impulsar el mejoramiento de tantos proyectos educativos tan importantes para el desarrollo del país.

Mucho tiempo ha pasado desde entonces y, ciertamente, la Educación Superior ha evolucionado positivamente en muchos aspectos. Muchos desafíos persisten.

Impulsada por el sueño de ver a las Instituciones de Educación Superior fortalecidas y constituyéndose en el factor dirigente del desarrollo de las regiones y el país, formadoras de alto nivel del inmenso potencial humano que se tiene, la investigación y la innovación, sigo mi vocación, deseando dejar huellas en educación, en transformación de vidas... Personalmente he tenido el privilegio de seguir trabajando y liderando diversos programas y proyectos en Educación Superior, desde el nivel institucional como Rectora por once años de la Universidad Tecnológica de Bolívar (2002-2012), y desde el nivel gubernamental como responsable de liderar la política educativa de evaluación, fomento, inspección y vigilancia de la Educación Superior en Colombia, primero como Directora del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior-ICFES (1998-2002) y luego como Viceministra de Educación Superior (2012-2014).

Hoy doy un nuevo paso en mi camino de educadora, deseosa de seguir aportando desde el pensamiento universitario a la búsqueda del fortalecimiento de nuestras Universidades Públicas; presento este proyecto de investigación como Tesis doctoral para obtener el Título de Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad de Cartagena-RUDECOLOMBIA. El mismo contiene un estudio del Gobierno Universitario desde los Consejos Superiores de las Universidades Públicas del Caribe, su Dirección Central Reforzada como factor de calidad, esperando con ello contribuir desde la experiencia y el conocimiento al mejoramiento de la Gestión de las Universidades Públicas de la Región Caribe y a las Instituciones colombianas de Educación.

PMB

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	5
Nota de responsabilidad institucional	6
AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	15
PRESENTACIÓN PERSONAL.....	18
CAPÍTULO 1	35
INTRODUCCIÓN	35
1.1. Descripción del Problema.....	36
1.2. Contexto Caribe colombiano	49
1.3. Papel de las Universidades Públicas en el desarrollo territorial	56
1.3.1. Pertinencia.....	59
1.3.2. Asimetrías de calidad.	60
1.3.3. Desactualización y anacronismo de Estatutos.....	77
1.3.4. Entre Autonomía y Control.....	81
1.4. Justificación	86
1.5. Preguntas de investigación.....	89
1.5.1. Pregunta central.....	89
1.5.2. Preguntas secundarias.....	89
1.6. Objetivos.	90
1.6.1. Objetivo general.	90

	23
1.6.2. Objetivos específicos.....	90
1.7. Hipótesis central de la investigación.....	91
CAPÍTULO 2.....	94
BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES.....	94
2.1. Estado del Arte.....	94
2.2. Marco teórico.....	139
2.2.1. Marco Normativo de las universidades publicas Como bien público.....	140
2.2.2. Definiciones.....	152
a) Gobernanza.....	152
b) Dirección Central Reforzada: <i>Steering Core</i>	160
c) Autonomía.....	170
CAPÍTULO 3.....	172
METODOLOGÍA DE CASOS MÚLTIPLES.....	172
3.1. Diseño metodológico.....	172
3.2. Diseño del plan para el estudio de Casos Múltiples.....	174
3.2.1. Desarrollo Metódico de la Investigación.....	175
3.3. Universidades que conforman la muestra.....	176
3.4. Criterios para selección de las cuatro universidades.....	176
3.5. Casos a estudiar y razones para su escogencia.....	177
3.6. Sitios de toma de información.....	178
3.7. Comparabilidad.....	179
3.8. Unidad de análisis.....	179
3.9. Informantes clave.....	180

3.10. Entrevistas.....	181
3.10.1. Piloto.....	182
3.11. Validación de Instrumentos de recolección de Información.....	182
3.12. Proceso de codificación y creación de informes.....	188
3.13. El Análisis.....	198
3.14. Escritura de caso individual universidad 1>2>3>4.....	200
3.15. Análisis cruzado de casos o multicasos.....	202
3.16. Limitaciones de la metodología: Dificultades y Desafíos.....	205
CAPÍTULO 4.....	208
RESULTADOS-CUATRO ESTUDIOS DE CASO.....	208
4.1. Caso Universidad de Cartagena.....	209
4.2. Caso Universidad de Córdoba.....	260
4.3 Caso Universidad del Atlántico.....	297
4.4. Caso Universidad de La Guajira.....	340
4.5. Análisis Cruzado de los Cuatro Casos-Resultados.....	373
CAPÍTULO 5.....	393
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-PROPUESTAS DE POLÍTICA.....	393
CAPÍTULO 6.....	404
AGENDA ABIERTA.....	404
Referencias Bibliograficas- <i>Bibliographical References</i>	408
Anexos.....	425

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de cobertura en América Latina (2009-2013)	39
Tabla 2. Recursos de la Nación en Instituciones de Educación Superior-IES Públicas (millones de pesos)	41
Tabla 3. Ranking de transparencia	45
Tabla 4. Nuevos departamentos de la Costa Caribe	55
Tabla 5. Indicadores estadísticos de las siete Universidades Públicas del Caribe Colombiano	56
Tabla 6. Composición de la planta docente según tipo de vinculación	63
Tabla 7. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad del Atlántico	65
Tabla 8. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de Sucre	66
Tabla 9. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de Córdoba	67
Tabla 10. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de La Guajira	67

Tabla 11. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad del Magdalena	68
Tabla 12. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad Popular del Cesar	69
Tabla 13. Promedios y desviaciones estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en las competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de Cartagena	69
Tabla 14. Calificación de Universidades	74
Tabla 15. Estatutos generales de las Universidades Públicas	78
Tabla 16. Control de Recibo de Información Institucional	186
Tabla 17. Tabla de recurrencia de las categorías por cada caso de universidad	196
Tabla 18. Tabla de temas recurrentes -emergentes	198
Tabla 19. Cronograma de actividades de la investigación.	203
Tabla 20. Funcionamiento: Aportes Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Bolívar 2016 (Mayo 15 -2017)	218
Tabla 21. Tabla de asistencia de los miembros del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena Año 2016	227
Tabla 22. Tabla de asistencia de los miembros del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena Año 2017	228
Tabla 23. Agenda Temática del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena año 2016	230

Tabla 24. Agenda Temática del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena año 2017	230
Tabla 25. Elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de la Universidad de Cartagena	232
Tabla 26. Recurrencia Temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad de Cartagena: por números y citas asociadas (pregunta-objetivo #1)	233
Tabla 27. Recurrencia temas valores, creencias, cultura y relaciones con el medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad de Cartagena (objetivos #2-3-4)	251
Tabla 28. Funcionamiento: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Córdoba 2016-(Mayo 15 -2017)	272
Tabla 29. Inversión: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Córdoba 2016 (Mayo 15-2017)	272
Tabla 30. Elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de la Universidad de Córdoba	278
Tabla 31. Recurrencia temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad de Córdoba por números y citas asociadas (pregunta-objetivo #1)	280
Tabla 32. Recurrencia temas valores, creencias, cultura y relaciones con el medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad de Córdoba (objetivos #2-3-4)	292
Tabla 33. Autogestión de recursos financieros	307

Tabla 34. Funcionamiento: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento del Atlántico 2016 (Mayo 15 -2017)	308
Tabla 35. Inversión: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Atlántico 2016 (Mayo 15 -2017)	308
Tabla 36. Tabla de asistencia de los miembros del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico, Año 2016	314
Tabla 37. Agenda temática del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico, Año 2016	317
Tabla 38. Recurrencia de temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad del Atlántico por números y citas asociadas (Pregunta-Objetivo #1)	318
Tabla 39. Recurrencia de temas valores, creencias, cultura y relaciones con el medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad del Atlántico (objetivos #2-3-4)	333
Tabla 40. Programas de posgrados en proceso de obtención de registro calificado MEN, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016	346
Tabla 41. Estado actual de la acreditación de programas, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016	346
Tabla 42. Estado actual de la acreditación de Programas, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016	346
Tabla 43. Condiciones para acreditarse con los nuevos lineamientos, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016	347

Tabla 44. Funcionamiento: Aportes de la Nación a las IES con domicilio principal en el departamento de La Guajira 2016 (Mayo 15 -2017)	349
Tabla 45. Inversión: Aportes de la Nación a las IES con domicilio principal en el departamento de La Guajira 2016 (Mayo 15 -2017)	349
Tabla 46. Tabla de asistencia de los Miembros del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira Año 2016	357
Tabla 47. Tabla de asistencia de los Miembros del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira, Año 2017	358
Tabla 48. Agenda Tematica del Consejo superior de la Universidad de La Guajira Año 2016	359
Tabla 49. Agenda Tematica del Consejo superior de la Universidad de La Guajira Año 2017	360
Tabla 50. Recurrencia temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad de La Guajira por números y citas asociadas (pregunta-objetivo #1)	361
Tabla 51. Recurrencia temas valores, creencias, cultura y relaciones con medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad de La Guajira (Objetivos #2-3-4)	368

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Instituciones de Educación Superior Acreditadas, elaboración propia a partir del CNA, julio 2017	40
Figura 2. Ingresos de las Universidades Públicas, MEN-MHCP Estadísticas consolidadas nacionales, mayo 2017.	42
Figura 3. Composición de los ingresos de las Universidades Públicas, Ministerio de Educación Nacional (MEN), 2013	43
Figura 4. Desequilibrio docente, Ministerio de Educación Nacional (MEN), 2013.	44
Figura 5. Programas de pregrado con acreditación vigente por ciudad a 31 de diciembre de 2016 (% de participación, Boletín Estadístico CNA, 2016	62
Figura 6. Diagrama Venn de análisis de la relación entre Gobernanza-Administración y Universidades Públicas, según información Bases de Datos	136
Figura 7. Nicho de oportunidad, tema proyecto de tesis: Steering Core en la Gobernanza de las Universidades a la luz de las teorías de Burton Clark	137
Figura 8. Sistema de Aseguramiento de la calidad. Camino a la excelencia	165
Figura 9. Método de Casos Múltiples. Yin, 1989	174
Figura 10. Plan para el estudio de casos múltiples	175
Figura 11. Fases de la ruta de calidad según el Modelo del Sistema Nacional de Acreditación, desde acreditación de programas hasta la Acreditación Institucional, 2013	177

Figura 12. Categorías de análisis de la investigación. Convenciones: Letras Rojas, referido a las 8 condiciones de la Dirección Central Reforzada, Letras Negras, a Valores, cultura y relaciones con medio U y sectores externos.	193
Figura 13. Red de categoría- Nivel de Responsabilidad	197
Figura 14. Esquema de diseño de estudio de caso	201
Figura 15. Sedes de la Universidad de Cartagena en el Departamento de Bolívar.	212
Figura 16. Organigrama General Universidad de Cartagena,	225
Figura 17. Sedes de la Universidad de Córdoba en el Departamento de Córdoba.	264
Figura 18. Organigrama General de la Universidad de Cartagena. Elaboración propia a partir del Organigrama de la Universidad de Córdoba, 2017	275
Figura 19. Sedes de la Universidad del Atlántico en el departamento del Atlántico	301
Figura 20. Estructura organizacional-Universidad del Atlántico, Atlántico, 2017	312
Figura 21. Sedes de la Universidad de La Guajira en el departamento de La Guajira. Elaboración propia a partir de información tomada de la página web de la Universidad de La Guajira, 2017	343
Figura 22. Organigrama General Universidad de La Guajira, 2017	355
Figura 23. Ruta fase intencional la alta calidad, etapas de aceleración modelo A+CNA, Colombia- Lineamientos 2015.	402

LISTA DE ACRÓNIMOS

Sigla	Definición
AGB (por sus siglas en Inglés)	Asociación Americana de Consejos de Gobierno
ANECA	Agencia Nacional Española de Calidad
ASCUN	Asociación Colombiana de Universidades
ASIESCA	Asociación de Instituciones de Educación Superior del Caribe
CAN	Certificación Internacional de la Comunidad Andina
CEA	Consejo Europeo de Acreditación
CEISAL	Consejo Europeo de Investigaciones Sociales de América Latina
CESU	Consejo Nacional de Educación Superior
CINDA	Centro Interuniversitario de Desarrollo
CNA	Consejo Nacional de Acreditación
CONACES	Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CSU	Consejo Superior Universitario
CUC (por sus siglas en Inglés)	Committee of university Chairs

DANE	Departamento Nacional de Estadísticas
ENQA (por sus siglas en Inglés)	Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior
FUNDESARROLLO	Fundación para el Desarrollo del Caribe
IAU	Asociación Internacional de Universidades
ICFES	Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (antes Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior)
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IES	Instituciones de Educación Superior
IET	Instituciones de Educación Terciaria
INQAAHE	The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education
IPES	Índice de Progreso Educativo de la Educación Superior
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
MEN	Ministerio de Educación Nacional
MIDE	Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación
NTC GP 100	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OEA	Organización de Estados Americanos
OLE	Observatorio Laboral de la Educación Superior
PIB	Producto Interno Bruto
REDIAL	Red Europea de Información y Documentación sobre América Latina
RIACES	Red Iberoamericana de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SNIES	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior
SPADIES	Sistema para la Prevención de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior
SUE CARIBE	Sistema de Universidades Estatales del Caribe Colombiano
UDEC	Universidad de Cartagena
UA	Universidad del Atlántico
UCOR	Universidad de Córdoba
UGUA	Universidad de La Guajira
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El presente Informe de investigación adelantado como Tesis Doctoral con fines de sustentar el Grado de Doctora en Ciencias de la Educación de la autora, en cumplimiento de los requisitos exigidos por el Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Cartagena-RUDECOLOMBIA, pretende demostrar cómo influencia la calidad una dirección central reforzada (*Steering Core*) vista desde los Consejos Superiores Universitarios de cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano, identificando algunos de los principales desafíos que tienen estas en su Gobernanza para alcanzar la alta calidad y cumplir a plenitud su misión.

El Informe está organizado en seis capítulos, a saber:

Un primer Capítulo Introductorio en el que se describe el problema de investigación a nivel nacional y en el contexto Caribe colombiano, justifica el tema de investigación a partir de las cifras y datos de pertinencia, calidad y desactualización normativa observadas; se muestra la importancia del papel de las Universidades Públicas en el desarrollo territorial, se exponen las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación y se describe brevemente la metodología utilizada, las fuentes de consulta y los ámbitos de la revisión de fuentes consultadas;

El segundo Capítulo en el que se exponen las bases teóricas y conceptuales que guiaron la investigación, se presenta el estado del arte en torno a los temas de Gobernanza y Calidad, y el marco teórico que orientó la investigación;

El tercer Capítulo en el que se expone ampliamente la metodología de casos múltiples utilizada en la investigación;

El cuarto Capítulo de resultados de los cuatro casos de estudio y el análisis cruzado de los mismos en que se identifican las recurrencias que marcan tendencias revelando los principales hallazgos de la investigación;

El quinto Capítulo se dedica a las conclusiones, recomendaciones y/o proposiciones, y por último,

El sexto Capítulo expone una agenda abierta de investigación para los próximos años.

Este documento usa Normas APA, versión 2017.

1.1.Descripción del Problema

Son innumerables las luchas de las Universidades Públicas colombianas por salir adelante y ejecutar sus planes manteniendo el control de su dirección estratégica, lo cual no siempre ha sido posible por múltiples factores internos y externos. Si pudiera cerrar los ojos y volver a los ideales que inspiraron la creación de nuestras Universidades Públicas, ciertamente

reescribiría la historia de muchas hasta convertirlas todas en historias de estabilidad, armonía y éxito.

A pesar de que se han logrado importantes avances desde la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley 30 de 1992, la Gobernanza de las Instituciones de Educación Superior, su estructura y estilo de gobierno –especialmente de las Universidades Públicas– no han cambiado sustancialmente, constituyéndose en un factor interno clave para la gestión institucional, poco estudiado y asunto pendiente. La fragilidad de la institucionalidad de las Universidades Públicas en Colombia es evidente desde aspectos como el gobierno universitario, financiación, resultados en cobertura, calidad, transparencia, formación, investigación y extensión, lo cual pone en riesgo su autonomía y sostenibilidad.

Ni los máximos órganos de gobierno –que son los Consejos Superiores de las Universidades Públicas, en un gran número de ellas– ni el Gobierno Nacional (Delegados del Presidente y la Ministra), los Gobiernos Departamentales (donde hay presencia de los gobernadores), estudiantes, profesores, egresados, exrectores, ni el sector productivo, han terminado de asumir el papel que les corresponde como grupo central de dirección y gestión de las universidades y depositarios de una responsabilidad pública creciente y cada vez más compleja frente a proyectos colectivos como son las Universidades Públicas y los desafíos de la Nación.

En Colombia se cuenta con 32 Universidades Públicas de 288 Instituciones de Educación Superior que conforman el Sistema de Educación Superior del país. De acuerdo con

las cifras y datos del Ministerio de Educación Nacional (MEN) al cierre de 2016, la matrícula en Educación Superior creció de 1.587.760 estudiantes de pregrado (jóvenes entre 17 y 22 años) en 2010 a, a 2.234.285 en 2016 lo que significó un crecimiento en cobertura del 37,1% en 2010 al 51,5 % en 2016. La matrícula se sigue concentrando principalmente en un 63,2 % en Programas de Pregrado Profesionales, 26,6% Tecnológicos, 3,4 % Técnicos Profesionales, 3,7 % Especializaciones, 2,6 % Maestrías y 0,2 % Doctorados.

De la matrícula total, la Educación Superior Pública tiene una participación de un 49,8 % a diciembre de 2016, y viene descendiendo frente a la privada que está en 50,1 %, teniendo en cuenta que en el 2007, la participación de la matrícula pública era de un 54,3 %, y de un 55,4 % en 2010.

Aun así, las tasas de crecimiento de la matrícula en el Sector Publico han venido fluctuando según las cifras del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) de 2016 en un 4 %; 9 %, 6 %; 3 %; 4 % para los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.¹

En contraste, la deserción estudiantil ha ido mejorando, según cifras del Sistema para la Prevención de la Desercion en las Instituciones de Educación Superior-SPADIES, pasando de un 12,9 % en 2006 a 9,0 % en 2016. Pero las tasas de graduación siguen mostrando niveles preocupantes de apenas un 34,5 % en las universidades, teniendo como tiempo promedio 14 semestres de permanencia (MEN, 2015).

¹ Fórmula para calcular la tendencia: Valor presente menos Valor pasado, sobre Valor pasado.

Frente a las tasas de cobertura de América Latina, Colombia está en el promedio como se observa en la siguiente tabla. Cinco países nos superan en grande: Cuba y Puerto Rico (95 %), Argentina (76 %), Chile (74 %), Uruguay (73 %) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Tasa de cobertura en América Latina (2009-2013)

País	2009	2010	2011	2012	2013
Promedio América Latina y el Caribe	37 %	41 %	42 %	44 %	46 %
Argentina	71 %	75 %	n.d.	74 %	76 %
Brasil	36 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Chile	59 %	66 %	71 %	71 %	74 %
Colombia	37.1 %	40.8 %	42.4 %	42.4 %	45.5 %
Cuba	115 %	95 %	80 %	90 %	95 %
El Salvador	23 %	23 %	25 %	24 %	25 %
Mexico	27 %	28 %	29 %	28 %	29 %
Panamá	45 %	46 %	n.d.	44 %	44 %
Paraguay	37 %	35 %	n.d.	28 %	29 %
Puerto Rico	81 %	86 %	86 %	91 %	95 %
Uruguay	63 %	63 %	n.d.	70 %	73 %
Venezuela	78 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), 2013.

Del total de 50 Instituciones de Educación Superior Acreditadas Institucionalmente de Alta Calidad al cierre del Primer Semestre del año 2017 (de 288 Instituciones de Educación Superior), solo 14 eran Universidades Públicas, mostrando un rezago frente a las crecientes demandas de Alta Calidad de la Educación Superior, como se puede apreciar en el siguiente mapa de resultados de Acreditación Institucional de Alta Calidad en Instituciones de Educación Superior que muestra su distribución en el país (Ver Figura 1).

RESULTADOS ALTA Q – INSTITUCIONES

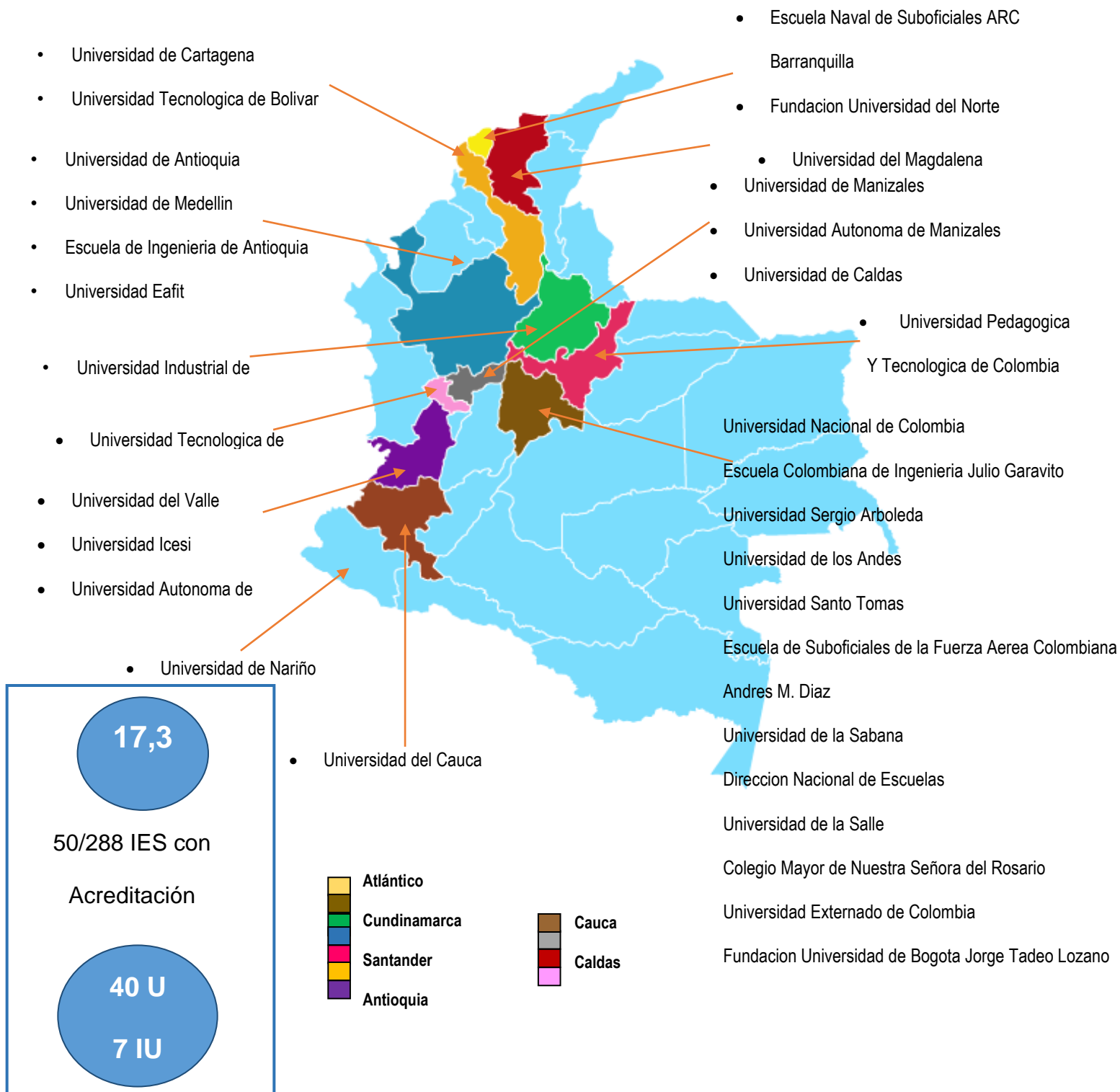


Figura 1. Mapa Instituciones de Educación Superior Acreditadas, elaboración propia a partir del CNA, julio 2017

En cuanto a los aportes de la Nación para funcionamiento de las Universidades Públicas, se ha pasado de aportar \$1,6 billones de pesos colombianos en 2006 a \$2,2 billones en 2010, con una variación en el crecimiento anual de 5,7 % en 2010, a \$3,36 billones en 2016 (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Recursos de la Nación en Instituciones de Educación Superior-IES Públicas (millones de pesos)

Vigencia	Funcionamiento	Inversión	Total
2010	2.070.291	168.624	2.238.915
2011	2.140.434	104.402	2.244.836
2012	2.389.895	107.534	2.497.429
2013	2.521.620	309.007	2.830.627
2014	2.615.420	457.726	3.073.146
2015	2.740.865	408.237	3.149.102
2016	2.927.670	440.476	3.368.146

Fuente: MEN-MHCP Estadísticas consolidadas nacionales mayo 2017.

Como se observa en las siguientes gráficas, los ingresos de las Universidades Públicas continúan manteniendo una fuerte dependencia, con algunas excepciones, de las transferencias oficiales (60,2 %), mientras que los demás ingresos suman apenas un 30,8 %, discriminado en ingresos por matrículas (20,1 %), actividades de investigación (2,6 %), educación continua (1,6 %), asesorías y consultorías (4,3 %), otros servicios (4,6 %) y otros ingresos operacionales (6,7 %) (Ver Figuras 2 y 3).

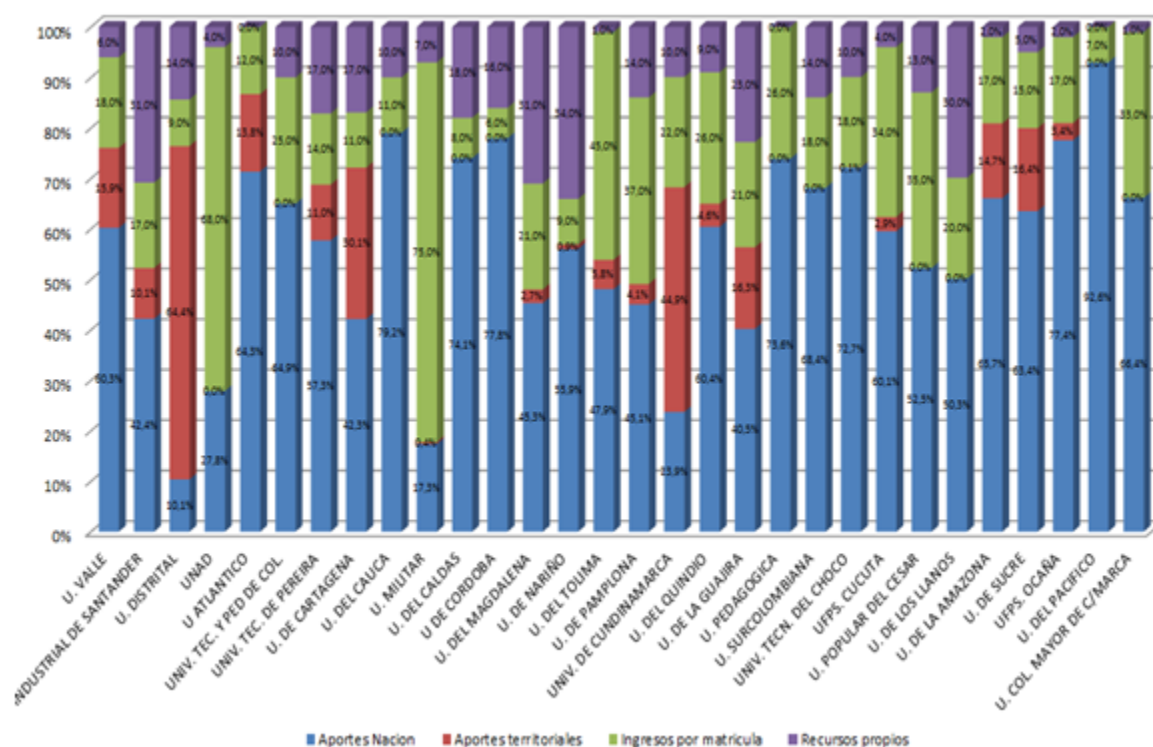


Figura 2. Ingresos de las Universidades Públicas, MEN-MHCP Estadísticas consolidadas nacionales, mayo 2017.

Institucion de Educación Superior (IES)	2013				
	Ingresos portransparen- cias	Total ingresos propios	TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS	Superavit o deficit
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	763,527,284	25,112,018	1,211,885,385	,117,582,256	94,303,129
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL	60,063,784	21,553,362	81,926,512	81,155,005	771,507
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA	113,793,598	61,551,934	179,487,788	159,457,629	20,030,159
UNIVERSIDAD DE CAUCA	110,896,310	29,170,211	151,638,341	146,760,768	4,877,573
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA-UTP	105,385,567	48,859,207	177,217,773	139,628,376	37,589,397
UNIVERSIDAD DE CALDAS	95,794,182	33,446,031	137,832,371	134,407,132	3,425,239
UNIVERSIDAD DE CORDOBA	102,416,802	29,176,672	132,148,330	132,108,219	40,111
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	51,344,209	23,831,722	79,664,538	76,171,883	3,492,655
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	35,811,583	8,736,073	45,199,005	32,561,335	12,637,670
UNIVERSIDAD MILITAR - NUEVA GRANADA	23,594,034	09,773,132	149,782,883	99,320,969	50,461,914
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CHOLO-DIEGO LUIS CORDOBA	46,344,449	22,683,391	69,854,854	59,760,565	9,726,419
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	31,300,542	30,947,459	63,348,311	46,807,497	16,540,814
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	33,263,126	30,088,417	63,776,982	63,390,877	386,105

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA	24,208	12,270	1,702,771	32,720	5,425,316
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	18,253,579	1,455,245	19,850,176	12,629,849	7,220,327
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	296,996,110	59,880,773	686,322,702	622,357,273	63,965,429
UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO	138,229,435	18,592,915	186,808,256	177,058,051	9,750,205
UNIVERSIDAD DEL VALLE	245,990,555	76,976,098	332,132,441	324,891,157	7,241,284
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	130,244,680	17,754,202	275,737,279	247,069,571	28,667,708
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	124,003,654	26,053,110	161,231,152	138,505,628	22,725,524
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	58,201,728	44,208,454	106,112,722	103,692,359	2,420,363
UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	53,026,218	45,831,624	102,994,822	102,857,073	137,749
UNIVERSIDAD DEL QUINDIO	55,888,969	30,125,163	88,284,166	71,942,656	16,341,510
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	41,238,472	24,237,249	65,977,301	54,846,900	11,130,401
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	21,471,049	5,081,289	27,090,739	20,157,578	6,933,161
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	45,925,108	47,523,632	97,604,028	91,458,804	6,145,224
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	54,293,405	58,713,785	116,225,331	101,908,878	14,316,453
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA-UDEC	56,435,714	25,634,901	90,216,182	54,098,715	36,117,467
UNIVERSIDAD DE SUCRE	29,442,637	7,433,492	37,048,735	30,933,005	6,115,730
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	40,999,011	31,203,359	84,105,739	60,929,510	23,176,229
UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS	169,088,167	51,970,939	227,435,683	174,156,049	53,279,634
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	53,212,263	38,201,677	196,947,824	195,401,026	1,546,798
	3,206,500,432	1,985,779,806	5,447,591,122	4,874,039,333	576,909,054

Figura 3. Composición de los ingresos de las Universidades Públicas, Ministerio de Educación Nacional (MEN), 2013

Esta alta dependencia económica de las Universidades Públicas en las transferencias de la Nación, que expresa debilidad estructural en cuanto a las finanzas, se viene expresando en la situación de la planta de profesores y régimen de prestaciones, acrecentándose de manera vertiginosa la vinculación de profesores de cátedra y ocasionales, como se aprecia en la Figura 4 donde del total de profesores, solo el 48,4 % era de planta (barra color verde), 23,9 % de Cátedra (barra naranja), y el 27,7 % ocasional:

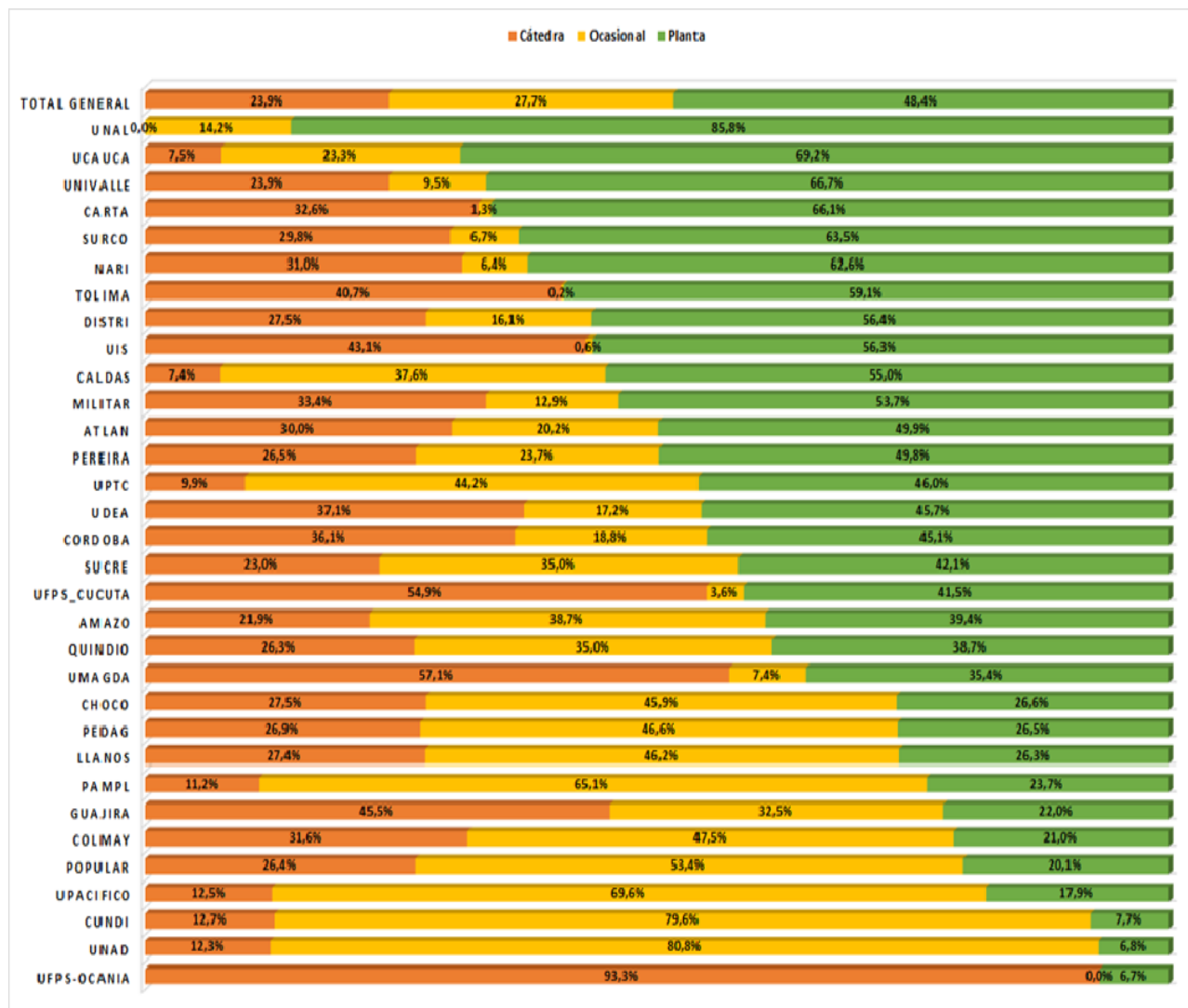


Figura 4. Desequilibrio docente, Ministerio de Educacion Nacional (MEN), 2015.

El sistema requiere modificar su estructura docente convirtiendo los docentes ocasionales en docentes de planta hasta llegar a un esquema de contratación en el que la participación del personal de planta alcance un 70 %, el personal ocasional el 10 % y los catedráticos el 20 %.

Según Jaime Restrepo Cuartas, exrector de la Universidad de Antioquia, “la debilidad y el riesgo más grande de las Universidades Públicas es el riesgo financiero², el cual junto a los temas de orden público, el cortoplacismo en la gestión institucional, unidos a los períodos muy cortos de mandatarios y muchos intereses que se juegan en ello, el desgaste de ello es demasiado”³; hasta que no se supere el mismo, difícilmente se alcanzará la visión de “Colombia la más educada al 2025”⁴.

Sumado a ello, el último *Ranking de transparencia 2014* de la Corporación Transparencia por Colombia muestra a la mayoría de las Universidades Públicas en niveles medio-altos de riesgo (Ver Tabla 3 y Anexo 0.1).

Tabla 3. Ranking de transparencia

Ranking	Entidad	Visibilidad	Institucionalidad	Control y sanción	ITN	Niveles de riesgo
1	Universidad de Antioquia	81,2	70,6	72,4	74,3	Medio
2	Universidad Militar Nueva Granada	83,6	69,5	71,0	74,2	Medio
3	Universidad del Quindío	71,6	71,6	76,7	73,2	Medio
4	Universidad de Caldas	81,9	65,1	74,9	73,1	Medio
5	Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	70,5	67,8	62,0	66,9	Medio

² Declaraciones en Taller Regional CNA Medellín sobre Gobiernos Universitarios

³ Declaraciones en Taller Regional del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) Medellín sobre gobiernos universitarios, Medellín, noviembre de 2015.

⁴ “Colombia la más educada al 2025” es la iniciativa del Ministerio de Educación Nacional cuyo propósito es llevar la educación colombiana a destacarse entre los primeros tres sistemas educativos en Latinoamérica por su cobertura, calidad y equidad.

6	Universidad Tecnológica de Pereira – UTP	81,4	52,7	70,7	66,7	Medio
7	Universidad del Valle	80,5	58,0	62,9	66,2	Medio
8	Universidad Pedagógica Nacional	83,7	50,1	69,6	66,0	Medio
9	Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD	67,6	58,7	71,2	65,1	Medio
10	Universidad de La Guajira	65,3	64,5	58,2	62,9	Medio
11	Universidad Industrial de Santander	79,5	46,1	67,8	62,6	Medio
12	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	67,9	59,1	61,2	62,4	Medio
13	Universidad Nacional de Colombia	67,8	58,1	59,1	61,3	Medio
14	Universidad de Cundinamarca – UDEC	62,1	54,0	69,9	61,2	Medio
15	Universidad Sur colombiana	75,3	45,9	66,8	61,0	Medio
16	Universidad de Cartagena	61,3	54,7	68,8	60,9	Medio
17	Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña)	62,5	50,7	72,1	60,7	Medio
18	Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba	75,8	53,5	53,8	60,3	Medio
19	Universidad Popular del Cesar	72,1	56,1	53,8	60,2	Medio
20	Universidad de Sucre	59,1	54,9	66,8	59,7	Alto
21	Universidad del Pacífico	53,8	65,4	54,8	58,7	Alto
22	Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta)	64,1	47,1	66,1	57,9	Alto
23	Universidad de Nariño	55,1	50,6	69,4	57,6	Alto
24	Universidad del Tolima	70,1	45,6	57,8	56,6	Alto
25	Universidad del Cauca	64,0	48,8	57,3	55,9	Alto
26	Universidad de Pamplona	69,1	38,9	60,6	54,5	Alto
27	Universidad del Magdalena	69,3	40,8	56,6	54,1	Alto
28	Universidad del Atlántico	67,9	46,1	50,3	53,9	Alto
29	Universidad de la Amazonia	54,7	43,8	58,3	51,4	Alto

30	Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Bogotá)	70,0	39,6	44,6	50,2	Alto
31	Universidad de Los Llanos	54,1	39,2	55,1	48,4	Alto
32	Universidad de Córdoba	47,5	48,8	48,5	48,3	Alto

Fuente: Corporación Transparencia por Colombia, 2014.

Adicionalmente, la fragilidad de la institucionalidad de las Instituciones de Educación Superior de Colombia se expresa frecuentemente en las Instituciones Públicas, cuyo crecimiento y estabilidad se ven afectados por diversos motivos económicos, sociales y políticos, tales como la falta de estabilidad en períodos electorales para rectores o representantes de los estamentos universitarios, o por otros motivos externos, como se pudo evidenciar con claridad meridiana en el paro promovido por estudiantes de la Universidad de Cartagena, Institución Acreditada Institucionalmente desde septiembre de 2015, y que puso en riesgo la culminación del semestre académico de miles de estudiantes, y el de la Universidad de Antioquia, primera Universidad Pública Acreditada y reacreditada de Alta Calidad, y uno de los principales centros de formación e investigación del país, desde noviembre de 2015 hasta febrero de 2016. Un registro histórico de estas y otras noticias de las Universidades Públicas se puede leer en el Observatorio de la Universidad Colombiana⁵.

En artículo de *El Espectador*, de noviembre de 2015, y reproducido por el Observatorio en noviembre 10 del mismo año, en referencia a la gestión de las Universidades Públicas, el profesor Salomón Kalmanovitz manifiesta que:

⁵http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=19

Se ha perdido el control del orden público y proliferan el micro tráfico, las ventas ambulantes, el desgreño y la suciedad. Grupos de combatientes contra la fuerza pública causan grandes pérdidas de tiempo en todos los estamentos sin que ellos puedan detener el vandalismo que también destroza los bienes públicos. (p. 6)

Todo el anterior panorama confirmó la debilidad institucional de las Universidades Públicas y condujo a pensar en la necesidad de entender muy bien lo que estaba pasando con ese factor dirigente de las Universidades Públicas Colombianas que es su Gobernanza, su estructura y estilos de gobierno, para conocer hasta dónde y cómo estaban haciendo uso de su autonomía para superar tantos obstáculos, lograr su desarrollo e identificar aspectos que pudieran mejorar en su dirección estratégica, teniendo en cuenta que una buena Gobernanza es precondition necesaria para la consolidación institucional a fin de lograr un desarrollo sostenible, crecer con calidad y autonomía administrativa, financiera y académica.

Por ello se consideró de gran significación adelantar esta investigación justamente para profundizar en las estructuras, los mecanismos y procedimientos de los gobiernos de las Universidades Públicas colombianas, factor interno clave para la gestión institucional, poco estudiado y asunto pendiente.

La Educación Superior colombiana podría estar en una posición mucho más ventajosa frente al resto de los países de América Latina, en la medida en que se lograra resolver a fondo el tema de su Gobernanza, su dirección central y gerencia, propósitos, funciones y relaciones entre los distintos grupos de interés que la dirigen, a fin de darle vía libre a la realización de sus

objetivos y planes estratégicos, sostenibilidad, autosuficiencia y autonomía plena para cumplir a cabalidad su misión y alcanzar sus objetivos.

1.2.Contexto Caribe colombiano

Así como el panorama de las Universidades Públicas a nivel nacional se muestra un tanto difícil para lograr una buena Gobernanza y consolidación institucional a fin de lograr un desarrollo sostenible, crecer con Calidad y Autonomía administrativa, financiera y académica, la situación en el Caribe es aún más preocupante.

En primer lugar, las siete Universidades del Caribe colombiano que conforman el Sistema Universitario Estatal-SUE Caribe (Universidad de Cartagena, Universidad de La Guajira, Universidad Popular del Cesar, Universidad del Atlántico, Universidad de Córdoba, Universidad de Sucre y Universidad del Magdalena) están en un territorio que de por sí presenta grandes desafíos.

La radiografía social de la Región Caribe en general y la Región Caribe colombiana en particular es bastante preocupante.

Con una población estimada para 2014 de 10.301.982 y una extensión territorial de 132.270,5 km², “La Región Caribe en cifras”, informe producido por Fundesarrollo en 2014 con

cifras de estimación poblacional del DANE⁶ (Departamento Nacional de Estadísticas) y cálculos de Fundesarrollo⁷ 2014, presenta para la Región Caribe la existencia de grandes diferencias.

El aporte de la Región con respecto al total nacional representa el 22 % de la población del país; el 15 % del Producto Interno Bruto (PIB); el 15 % de la producción nacional, el 31 % de la población en condición de pobreza, y el 32 % de la población en pobreza extrema.

La Región en su conjunto crece menos que el total nacional y tiene un PIB *per cápita* menor. El PIB *per cápita* Colombia (2012) es de \$ 10.109.158; PIB *per cápita* Región Caribe (2012) es de \$ 7.074.278 5.7 (Encuesta de calidad de vida del DANE⁸ 2013, datos ampliados con proyecciones de población. DANE y FUNDESARROLLO, 2014).

Los aportes de la región por grandes ramas al PIB son: La explotación de minas y canteras aportan el 44 % del PIB en Cesar y el 58 % en La Guajira. La industria manufacturera aporta el 14 % del PIB del Atlántico y el 23 % en Bolívar. La agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aportan el 14 % del PIB en Córdoba, 15 % en Magdalena y 13 % en Sucre.

En Salud, la Región Caribe tenía en 2013 un 9,9 % de su población sin afiliación al sistema de salud, presentándose como la región con menos afiliados. La proporción de no

⁶ Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

⁷ Disponible en <http://fundesarrollo.org.co/2014/06/11/region-caribe-en-cifras/>

⁸ Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/calidad-de-vida-ecv/160-uncategorised/6014-encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-2014>

afiliados al SGSSS en Colombia es del 8,6 %. La Región Caribe tiene un tercio de sus afiliados a salud en el régimen contributivo (33,8 %) y dos tercios en régimen subsidiado (66 %). En Colombia estos porcentajes son de 49,1% y 50,8% respectivamente (Encuesta de calidad de vida del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, 2013, datos ampliados con proyecciones de población).

Con relación al Mercado laboral, según la Gran encuesta de hogares⁹ realizada por el DANE (2015), la Región Caribe tiene una tasa de ocupación del 54,7 %; tasa global de participación, 59,3 %; tasa de desempleo: 7,8 %.

En Acceso a servicios públicos, según la Encuesta de calidad de vida¹⁰ del DANE (2013), la Región Caribe tenía: Energía Eléctrica: 96,6 %; Acueducto: 80,9 %; Alcantarillado: 56,1 %; Gas natural: 67 %.

Y en el ítem de Hogares por tenencia de vivienda en la Región Caribe, 47,3 % tiene vivienda propia totalmente pagada; 1,5 % propia pero la están pagando; 24,5 % vive en arriendo o subarriendo; 22,7 % con permiso del propietario sin pago alguno (usufructuario); y un 3,9 % vive en posesión sin título (ocupante de hecho) (DANE, 2013, en Encuesta de calidad de vida)¹¹.

⁹ Disponible en <http://www.dane.gov.co/dane/index.php/contratacion/144-noticias/noticias/4896-microdatos-anonimizados-geih>

¹⁰ Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/calidad-de-vida-ecv/160-uncategorised/6014-encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-2014>

¹¹ Ver nota al pie de página No. 6.

De lo anterior se concluye que persisten problemáticas estructurales históricas tales como las brechas en el acceso a los bienes y servicios sociales –salud, educación, vivienda y saneamiento básico– lo cual hace que se mantengan altos índices de pobreza, desempleo, desplazamiento forzoso y migración a los centros urbanos de la región, siendo ello caldo de cultivo para nuevas formas de marginación y violencia, especialmente entre la población juvenil.

En cuanto a Educación, la Región Caribe, también según cifras del DANE y cálculos de Fundesarrollo, durante 2013 fue la región con mayor proporción de analfabetismo en mayores de 15 años, con el 10,2 %, en comparación con la tasa nacional que era de 5,7 %.

De 310.229 estudiantes graduados en Educación Superior en Colombia en 2012, la Región Caribe aportó únicamente el 12,4 %. La tasa neta de asistencia en primaria fue: 88,9 % la tasa neta de asistencia en secundaria básica fue: 68,2 %, la tasa neta de asistencia en media: 32,6 %, la tasa neta de asistencia en educación superior: 21,3 % vs. 46,1 % nacional.

El Índice de Progreso Educativo de la Educación Superior (IPES) general del Ministerio de Educación Nacional (2015) muestra también grandes diferencias entre las Regiones de Colombia, y todos los Departamentos del Caribe colombiano tienen un IPES inferior al nacional. Mientras en Colombia el IPES promedio arrojó un resultado de 28,0 %, los departamentos del Caribe aparecen con promedios de 24,5 % (Atlántico), 20,4 % (Bolívar), 16,4 % (Sucre), 18,8 % (Magdalena), 16,1 % (Córdoba), 15,9 % (Cesar) y 11,4 % (La Guajira).

En cuanto a la Calidad¹², expresada en el porcentaje de estudiantes que están en el 25 % superior en los resultados de las Pruebas Saber PRO, el promedio oscila entre 19,9 % en Atlántico y 7,7 % en La Guajira; en cuanto al índice de Logro¹³, se aprecia una dispersión entre Bolívar con un 34,9 % y La Guajira con un 21,5 %; en cuanto a Acceso¹⁴, la variación está entre Bolívar con un 34,4 % y La Guajira con un 26,0 %. (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Todo ello se traduce en una Región con dificultades para el pleno desarrollo y transformación social, política y económica, que lucha por su autonomía territorial frente a los reiterados afanes de re-centralización del país; una Región que continúa mostrando rasgos de alta dependencia, siendo proclive a la influencia de otros, y repitiendo en su interior sus disparidades históricas entre Departamentos más desarrollados –como Bolívar y Atlántico– y otros menos desarrollados –como Cesar y La Guajira– con los indicadores más bajos; una región en la que urge la presencia de universidades fuertes, autónomas, capaces de formar la nueva dirigencia para el desarrollo territorial, investigar con rigor las problemáticas específicas de la región e innovar en procesos y productos que contribuyan a elevar la calidad de vida ofreciendo oportunidades de crecimiento humano y social a todos sus pobladores.

¹² El IPES define *calidad* como el índice que se calcula como la relación entre el número de estudiantes con mejores resultados a partir del percentil 75 en los resultados de español y matemáticas en las pruebas SABER PRO del año **n** sobre el número de estudiantes que presentan las pruebas SABER PRO en el año **n**.

¹³ El IPES define el índice de *logro* como el porcentaje del total de estudiantes que se graduaron 14 semestres después de matriculados en un programa académico.

¹⁴ El IPES define el índice de *acceso* como la relación entre el número total de estudiantes matriculados en educación superior según el lugar de origen del estudiante en el año **n** sobre el número de individuos con edades entre 17 y 21 años del año **n**.

Frente a esta realidad y a sus rezagos históricos, las Universidades Públicas hacen su aparición en el territorio del Caribe en el siglo XIX, cuando el Libertador Simón Bolívar crea la Universidad de Cartagena en 1827 mediante Decreto del 6 de octubre, previo a la creación del mismo departamento de Bolívar en 1886. Asimismo, según la Cámara de Comercio de Santa Marta (s.f.), con la creación de la Gran Colombia y con la Ley Fundamental expedida en Santo Tomás de Angostura el 17 de diciembre de 1819, el Magdalena formaba parte del departamento de Cundinamarca; existió como tal por espacio de cinco años; pero la Ley sobre División Territorial de Colombia del 25 de julio de 1824, fraccionó el territorio nacional en doce departamentos, siendo Magdalena uno de ellos, que se extendía desde el Golfo de Urabá hasta Punta Gallinas, o sea, toda la Costa Caribe de Colombia, abarcando los actuales departamentos de La Guajira, Magdalena, Cesar, Atlántico, Bolívar, Sucre, gran parte de Córdoba y Norte de Antioquia.

Con la desmembración de la Gran Colombia y, por Ley Fundamental de noviembre 17 de 1831 de la Nueva Granada, se volvió a contemplar la misma división existente en 1810. De las quince provincias en que quedó estructurado el nuevo Estado, Magdalena fue una de ellas conformada por los actuales departamentos de Magdalena, Cesar, La Guajira y parte de Norte de Santander¹⁵.

En adelante, según se iba consolidando el poder político en las subregiones y se iban creando los nuevos departamentos de la Costa Caribe, también se fueron gestando iniciativas de creación de su propia Universidad Pública, como estrategia de desarrollo para contribuir a la

¹⁵ Disponible en <http://www.ccsm.org.co/es/camara/inst/magdalena/resena.php>

consolidación del territorio desde la formación, la investigación y la extensión, haciendo eco a las palabras del Libertador Simón Bolívar (1819) en el Congreso de Angostura: “*Las naciones marchan hacia su grandeza al mismo paso que avanza su educación*”¹⁶.

Al mismo tiempo, estas universidades territoriales parecían ser la expresión de la profundización y la fragmentación territorial, consecuencia del fracaso de los padres de la patria de crear nación, ya que “la Nueva Granada como unidad política no existió nunca (...) no hubo una elite criolla con un proyecto nacional, sino varias élites regionales con proyectos diferentes”, como lo advierte el historiador Alfonso Múnera Cavadías (*El fracaso de la nación*, 1998, p. 18), con lo cual las élites del centro del país de alguna manera tratarían de mantener el control de los territorios. Y como también lo anota Múnera (o.c., p. 171), después de 1810 “nunca hubo la voluntad real de las élites regionales fuertes, como la de Cartagena, de crear un gobierno federal por encima de las provincias, con los instrumentos necesarios para actuar con poder”. Y esto se observará también en la forma de estructurar el gobierno de las Universidades Públicas y su modelo de distribución del poder desde los Consejos Superiores Universitarios.

Tabla 4. Nuevos departamentos de la Costa Caribe

Departamento: Universidad	Fecha de creación del Departamento	Acto de Creación Universidad Publica
Atlántico	11 de abril de 1905	Ordenanza N° 42 de 1946
Sucre	18 de agosto de 1966	Ordenanza 01 de 1977
Magdalena	25 de junio de 1824	Ordenanza 005 de 1958
Cesar	21 de junio de 1967	Decreto 050 de 1973
Córdoba	18 de junio de 1952	Ordenanza No. 6 de 1962
Guajira	1° de julio de 1965	Decreto Gubernamental 523 de diciembre

¹⁶ Congreso de Angostura, 1819.

Fuente: Elaboracion propia. Junio 2016 partir de información recaudada.

Por su origen, dos de las siete Universidades Públicas del Caribe colombiano son de carácter nacional (Universidades Nacionales), pues fueron creadas por Leyes de la República: la Universidad de Córdoba y la Universidad Popular del Cesar; las otras cinco son de carácter departamental (Universidades Territoriales), creadas mediante Ordenanzas por las Asambleas Departamentales.

1.3.Papel de las Universidades Públicas en el desarrollo territorial

Las Universidades Públicas antes mencionadas del Caribe colombiano son las llamadas a liderar la ampliación de la cobertura educativa con calidad y pertinencia para la transformación de vidas y el desarrollo del territorio en su conjunto.

A pesar de ello, con más de 50 años desde su creación, pocas de ellas se destacan por sus logros académicos e investigativos en el concierto de la educación superior nacional.

Tabla 5. Indicadores estadísticos de las siete Universidades Públicas del Caribe Colombiano

Indicador	Universidad de Córdoba	Universidad de Sucre	Universidad de Cartagena	Universidad del Atlántico	Universidad del Magdalena	Universidad de La Guajira	Universidad Popular del Cesar	Totales generales
N° Estudiantes	11000	4500	25000	20000	13092	6000	19700	99292

N°	751	530	1184	608	792	579	741	5185
Profesores								
N°	1000 aprox	400 aprox	1200 aprox	1100 aprox	800 a 1000	500 aprox	1000 aprox	0
Egresados	por semestre	por semestre	por semestre	por semestre	aprox por semestre	por semestre	por semestre	
N°	25	15	22	32	22	17	18	151
Programas académicos de pregrado								

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas suministradas por las Universidades (agosto 2015).

Las siete Universidades Públicas de la Región atienden anualmente alrededor de 100.000 jóvenes, de acuerdo con las cifras al cierre de 2015; esto es, la tercera parte de toda la población en Educación Superior del Caribe colombiano que registró la cifra de 321.494 matriculados, 311.675 en pregrado y 9.819 en posgrado.

Con una oferta de 151 programas, 240 grupos de investigación, 5.185 profesores –más de 800 de ellos investigadores reconocidos por Colciencias–, 12.400 egresados al año y recursos financieros que ascienden a unos \$244.600 millones de pesos al año, podría parecer que cuentan con los elementos básicos necesarios para asumir con responsabilidad sus respectivas misiones, proyectos educativos universitarios y liderazgo en su territorio.

Las Universidades Públicas del Caribe colombiano cuentan con un pasado común: casi todas nacieron en las décadas de 1960 y 1970 a causa de la necesidad de instruir a las poblaciones de los departamentos costeros y frenar las migraciones hacia la capital del país y otras ciudades que contaban con IES en busca de mejoramiento académico. Las excepciones son

la Universidad de Cartagena que, como ya se mencionó, nació en los inicios de la República colombiana, y la Universidad del Atlántico, que surge en la década de los cuarenta por iniciativa del filósofo Julio Enrique Blanco, quien en su empeño por la educación pública como requisito de mayoría de edad del pueblo costeño, diseñó y puso en marcha este claustro de educación superior; un proceso que se inició en 1941 y que se vio definitivamente cristalizado en 1946¹⁷.

Con el inicio del Frente Nacional, se consolidó el monopolio político de los partidos liberal y conservador. En 1957 se creó la Asociación Colombiana de Universidades y en 1958, mediante Decreto 136 del 30 de abril, se definió la universidad como “una entidad autónoma, con personería jurídica, esencialmente apolítica”. El nuevo estatuto estableció como máximo órgano de dirección a la Conciliatura, con nueve miembros de los que harían parte delegados del Ministro de Educación y de Hacienda.¹⁸

Consideramos significativos en los cambios político-académicos de la Universidad Colombiana en esta década, los hechos de la Revolución Cubana, la difusión del marxismo y el informe de Rudolph Atcon, quien en 1961 fue enviado a América Latina como emisario de la Alianza para el Progreso, con el objeto de contrarrestar la influencia de la citada Revolución Cubana en los ámbitos universitarios. Otro norteamericano que tuvo injerencia directa en la

¹⁷Página oficial de la Universidad del Atlántico, <http://www.uniatlantico.edu.co/>

¹⁸ Atcon, Rudolph. (1961): “La Universidad Latinoamericana. Clave para un enfoque conjunto del desarrollo coordinado social, económico y educativo en América Latina”. Bogotá: *Revista ECO*.

orientación de los cambios académicos universitarios fue Nelson Rockefeller, con su informe en 1969¹⁹.

En realidad, los organismos y reuniones interamericanas de la época y las de otros organismos internacionales, más aun hoy en la era de la globalización, impulsan planes de modernización de la universidad latinoamericana orientados al mercado de trabajo y a su integración a las dinámicas mundiales de la economía y la competitividad, influenciando el diseño de políticas públicas nacionales.

En medio de las corrientes homogeneizadoras, sin embargo, las siete universidades del Caribe colombiano se caracterizan por su vocación de brindar programas académicos acordes con las necesidades y los recursos que brindan los departamentos, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones donde se encuentran asentadas.

En la década de los años 60, y a medida que el país comienza un período de industrialización y refortalecimiento del agro, ello conlleva a crear nuevas carreras universitarias para ingresar en el mundo competitivo.

1.3.1. Pertinencia. Las siete Universidades Públicas del Caribe cuentan con características únicas, como por ejemplo la Universidad de La Guajira con su manejo de la Etnoeducación a través de sus programas de licenciatura; la Universidad Popular del Cesar con

¹⁹ Rockefeller, Nelson (1969). The Rockefeller report on the Americas. Nueva York, the New York, Edition.

sus programas de Cultura y Folklore, y de Instrumentación Quirúrgica –de gran importancia para la región–, pues es la única Universidad Pública de la Región que oferta ese programa.

La Universidad de Córdoba se destaca por el programa de Veterinaria, siendo reconocido tanto en el ámbito nacional como internacional; Unimagdalena es reconocida por sus programas de Antropología y Biología Marina, de vital importancia para el desarrollo sociocultural y ambiental del departamento del Magdalena y del país.

El programa de Arquitectura de Uniatlántico es reconocido en toda la Costa, al igual que sus licenciaturas y programas de Nutrición y Dietética. La Universidad de Cartagena es reconocida por sus programas de Medicina y Derecho, y por ser la primera Universidad Pública en obtener la Acreditación de Alta Calidad, siendo una de las más importantes de Colombia, poniéndola a la par con otras Universidades Colombianas reconocidas internacionalmente.

Finalmente, la Universidad de Sucre con su programa de Agronomía convierte a estos centros de enseñanza en lugares únicos donde formar el mejor talento de la región, prestos para competir en el mercado económico y globalizado.

1.3.2. Asimetrías de calidad. En términos de calidad, sin embargo, se encuentran grandes asimetrías entre estas siete Universidades Públicas:

En cuanto a la Acreditación Institucional, solo dos de siete universidades públicas del Caribe han logrado la Acreditación Institucional de Alta Calidad: la Universidad de Cartagena en

2014 y la Universidad del Magdalena a mediados de 2016. Las demás avanzan en las condiciones mínimas en la ruta de la Acreditación Institucional.

En cuanto a la Acreditación de Programas, solo 33 de 262 programas de pregrado y posgrado cuentan con Acreditación, es decir, un 12,59 %.

Y de todas las regiones del país, la Región Caribe presenta los mayores rezagos en acreditación de alta calidad, como se observa en la siguiente gráfica, en Cesar, Sucre y La Guajira sin programas acreditados; Magdalena y Córdoba el 1 %; Bolívar el 4 % y Atlántico el 5 %, evidenciada en la asimetría de calidad en cuanto a programas acreditados por región (Consejo Nacional de Acreditación-CNA, 2016).

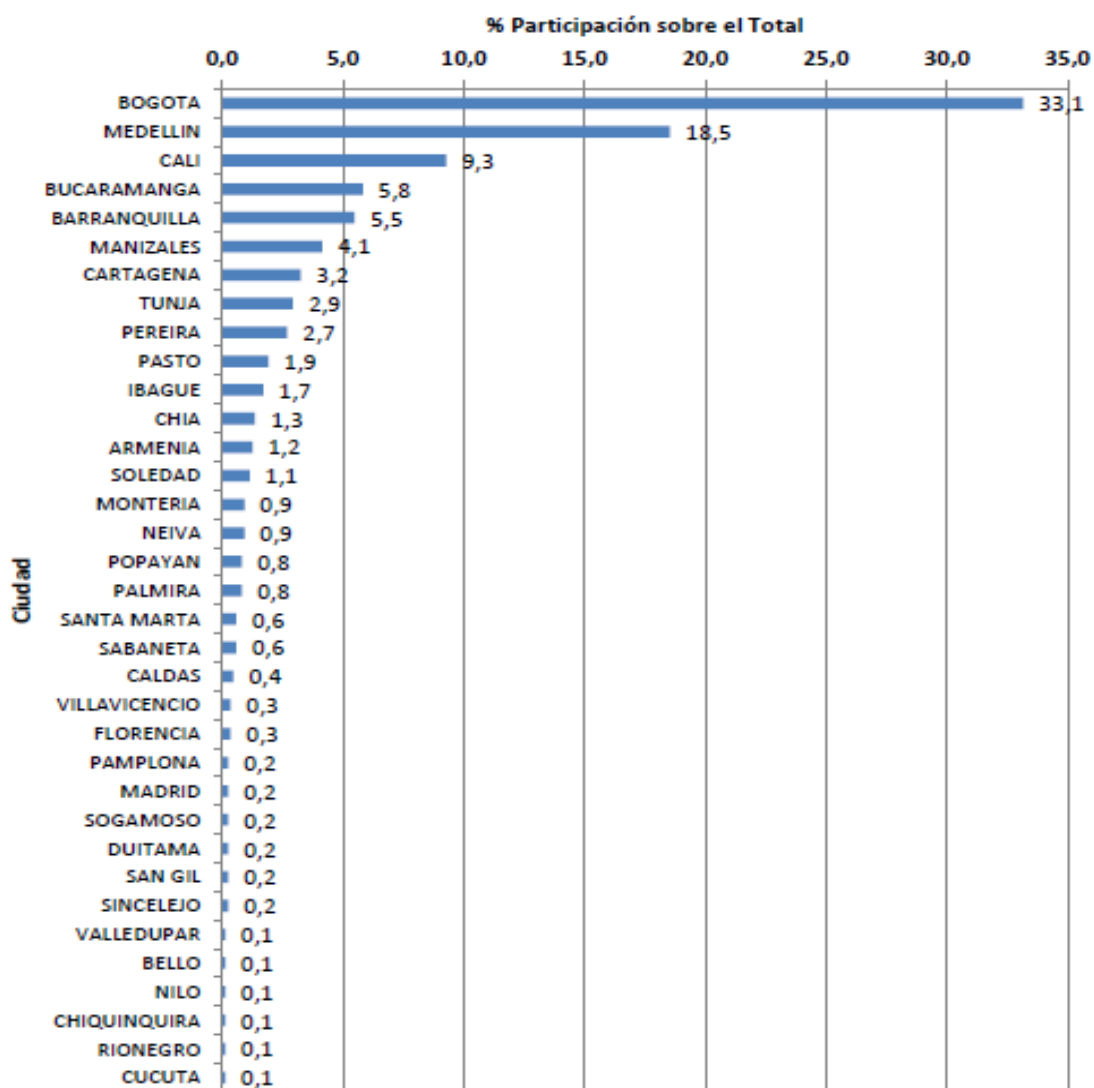


Figura 5. Programas de pregrado con acreditación vigente por ciudad a 31 de diciembre de 2016 (% de participación, Boletín Estadístico CNA, 2016)

Investigación. En relación al desarrollo de la investigación, las siete universidades cuentan con 371 grupos registrados y/o reconocidos por Colciencias a 2015, resultado de la convocatoria 737 de 2015, y una revista indexada²⁰.

Planta docente. Al igual que las demás universidades públicas del país, la planta de estas instituciones ha crecido con alta dependencia de docentes ocasionales y catedráticos; hoy más del 64% de los docentes no son de planta, lo cual constituye una debilidad para la construcción de calidad en la formación, la investigación y el servicio.

Tabla 6. Composición de la planta docente según tipo de vinculación

UNIVERSIDAD	% Docentes de Carrera	% Docentes Ocasionales	% Docentes de Cátedra (TCE)
UNIVERSIDADES NACIONALES			
Universidad de Córdoba	30.4%	12.4%	57.3%
Universidad Popular del Cesar	15.6%	39.7%	44.7%
UNIVERSIDADES TERRITORIALES			
Universidad del Magdalena	20.5%	4.3%	75.2%
Universidad de Sucre	15.7%	18.1%	66.2%
Universidad de La Guajira	15.5%	22.4%	62.0%
Universidad de Cartagena	36.7%	0.7%	62.7%
Universidad del Atlántico	57.6%	21.4%	21.1%
TOTALES	27.42%	17.00%	55.59%
Otras Universidades del SUE	35.62%	22.84%	41.54%

Fuente: Consejo de Rectores SUE Caribe, 2013.

²⁰ Índice bibliográfico nacional, Publindex, 2014.

Estudiantes. Con respecto a los resultados obtenidos por los estudiantes de las siete (7) Universidades Públicas de la Región en las Pruebas Saber Pro realizadas hasta 2014 (ICFES, 2014) (ver Anexo 1.1; Anexo 2.1; Anexo 3.1; Anexo 4.1.) se evidencia que en general los resultados son desiguales y muestran dispersión.

Con respecto a la Universidad del Atlántico, en relación a los promedios, desviaciones estándar y número de evaluados en cada uno de los grupos de referencia de la Institución, se evidencia que los aspectos positivos obtenidos en cuanto al mejoramiento de la capacidad de respuesta de las pruebas genéricas tuvo una mejoría en la competencia de lectura crítica para programas de Administración y afines, con un promedio de 10,38; razonamiento cuantitativo de 10,30; y competencias ciudadanas de 10,08; de igual manera mejoró la capacidad de respuesta para Contaduría y afines en las competencias de lectura crítica, razonamiento cuantitativo, competencias ciudadanas e inglés, con promedios de 10,30; 10,25; 10,03; 10,43 respectivamente; los programas académicos de Ingeniería y Salud también tuvieron aspectos positivos con respecto a los grupos de referencia y mostraron debilidades los grupos de Arquitectura, Bellas Artes, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Economía y Humanidades (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad del Atlántico

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	176	10,38▲	0,85	10,30▲	0,85	10,08▲	0,89	10,57▲	1,24	10,08	0,91
Administración y afines•Nac.	48220	9,96▼	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Arquitectura y Urbanismo	121	9,96▼	0,95	10,02▼	0,76	9,57▼	0,94	10,45	1,34	9,76▼	1,09
Arquitectura y Urbanismo•Nac.	3428	10,26	1,01	10,24	0,98	9,94	1,09	10,73	1,65	9,97	1,04
Bellas Artes y Diseño	49	10,07▼	0,99	9,51▼	0,87	9,72▼	0,94	9,68▼	1,72	9,82	0,97
Bellas Artes y Diseño•Nac.	6827	10,41	1,01	10,08	0,98	9,97	1,06	11,23	1,65	10,02	1,07
Ciencias Naturales y exactas	90	10,18▼	0,90	10,47▼	0,94	9,81▼	0,91	10,51▼	1,23	9,85▼	0,92
Ciencias Naturales y exactas•Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Ciencias Sociales	43	10,18▼	0,98	9,48▼	0,71	9,99▼	1,02	9,92▼	0,88	10,04▼	1,20
Ciencias Sociales•Nac.	6122	10,45	1,13	9,83	0,98	10,26	1,20	10,44	1,63	10,39	1,10
Contaduría y afines	229	10,30▲	0,84	10,25▲	0,82	10,03▲	0,79	10,43▲	1,16	9,86	1,01
Contaduría y afines•Nac.	20592	9,86	0,92	9,94	0,87	9,78	0,98	9,76	0,90	9,91	0,93
Derecho	299	10,53▲	0,87	9,96	0,83	10,54	0,97	10,38	1,21	10,26	0,95
Derecho•Nac.	17926	10,28	1,05	9,87	0,92	10,40	1,06	10,15	1,38	10,32	1,03
Economía	89	10,39▼	0,99	10,38▼	0,81	10,12▼	0,94	10,40▼	1,11	10,09▼	0,79
Economía•Nac.	3698	10,63	1,01	10,80	1,20	10,51	1,13	11,02	1,68	10,50	1,00
Educación	1246	9,78	0,99	9,52	0,79	9,45	0,91	9,96	1,28	9,73▼	0,97
Educación•Nac.	29319	9,81	1,06	9,52	0,84	9,54	1,07	9,91	1,47	9,95	1,05
Humanidades	85	10,16▼	0,88	9,36▼	0,72	9,91▼	0,82	9,74▼	1,41	10,09▼	1,05
Humanidades•Nac.	1735	10,77	1,12	10,05	1,11	10,42	1,21	11,11	1,96	10,63	1,10
Ingeniería	416	10,77▲	0,90	11,14▲	0,94	10,41▲	0,89	11,48▲	1,42	10,03	0,96
Ingeniería•Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97
Salud	196	10,33▲	0,84	10,23▲	0,88	9,90▲	1,05	10,27▲	1,07	9,94	0,87
Salud•Nac.	12104	9,91	0,95	9,77	0,88	9,66	0,98	9,92	1,13	9,85	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

Con relación a la Universidad de Sucre, de nueve grupos, tres de ellos presentan debilidades en la capacidad de respuesta de las competencias genéricas en lectura crítica, razonamiento cuantitativo, competencias ciudadanas, inglés y comunicación escrita (Ciencias Agropecuarias, Ciencias Naturales y Economía); uno de los grupos presenta falencias solo en competencias ciudadanas e inglés (Administración de Empresas); los de Ingeniería presentan falencias solo en lectura crítica; Medicina presenta debilidades en inglés y comunicación; y en los estudiantes de programas de Salud las debilidades se agudizan en razonamiento cuantitativo, competencias ciudadanas e inglés; los de Enfermería solo presentan debilidad en comunicación escrita, mientras que el programa de Educación ha estado por encima del promedio del grupo de referencia en razonamiento cuantitativo y mantiene promedios positivos con las respuestas a las demás competencias genéricas (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de Sucre

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	143	9,85	0,92	9,86	0,78	9,60▼	0,92	9,86▼	0,78	9,99	0,97
Administración y afines-Nac.	48220	9,96	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Ciencias Agropecuarias	62	9,42▼	0,97	9,89▼	0,75	9,14▼	0,80	9,59▼	0,61	9,24▼	0,68
Ciencias Agropecuarias-Nac.	4495	9,95	0,96	10,10	0,93	9,81	1,00	10,00	1,19	9,81	0,98
Ciencias Naturales y exactas	65	10,02▼	0,95	10,03▼	0,67	9,73▼	0,72	9,94▼	0,65	9,64▼	0,73
Ciencias Naturales y exactas-Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Economía	85	10,19▼	0,92	9,93▼	0,76	10,02▼	0,97	9,90▼	0,94	10,03▼	0,91
Economía-Nac.	3698	10,63	1,01	10,80	1,20	10,51	1,13	11,02	1,68	10,50	1,00
Educación	44	9,68	0,93	10,31▲	1,07	9,49	0,84	9,75	0,49	9,99	1,07
Educación-Nac.	29319	9,81	1,06	9,52	0,84	9,54	1,07	9,91	1,47	9,95	1,05
Enfermería	35	10,00	0,52	9,93▲	0,74	9,92▲	0,75	9,66	0,46	9,73▼	0,86
Enfermería-Nac.	5232	9,87	0,96	9,71	0,84	9,66	0,95	9,78	0,85	9,94	0,95
Ingeniería	190	9,94▼	0,91	10,59	0,95	9,69▼	1,09	10,07▼	0,90	9,80	1,06
Ingeniería-Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97
Medicina	37	10,42	0,62	10,42	0,81	10,22	0,80	10,10▼	0,76	9,78▼	0,94
Medicina-Nac.	6671	10,57	1,00	10,54	1,16	10,36	1,07	10,93	1,57	10,17	0,98
Salud	41	9,87	1,07	9,45▼	0,72	9,28▼	1,75	9,49▼	1,57	10,01	0,97
Salud-Nac.	12104	9,91	0,95	9,77	0,88	9,66	0,98	9,92	1,13	9,85	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

Para el año 2014, los estudiantes de la Universidad de Córdoba obtuvieron resultados poco favorables en las competencias genéricas. De los ocho grupos de referencia con los que cuenta, cuatro de ellos presentan falencias en la capacidad de entendimiento y respuesta a las competencias genéricas (Administración, Ciencias Agropecuarias, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales), promedios inferiores a los del grupo de referencia nacional en todas las competencias genéricas. Las ingenierías solo presentaron debilidades en inglés y los programas académicos de Educación, Enfermería y Salud estuvieron dentro del promedio sin ningún crecimiento (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de Córdoba

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	370	9,59▼	1,01	9,58▼	0,83	9,32▼	0,87	9,88▼	0,90	9,80	0,95
Administración y afines-Nac.	48220	9,96	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Ciencias Agropecuarias	219	9,64▼	0,80	9,86▼	0,83	9,44▼	0,83	9,64▼	0,55	9,63	0,86
Ciencias Agropecuarias-Nac.	4495	9,95	0,96	10,10	0,93	9,81	1,00	10,00	1,19	9,81	0,98
Ciencias Naturales y exactas	152	9,95▼	0,88	10,20▼	0,78	9,60▼	0,82	9,86▼	1,18	9,96▼	0,89
Ciencias Naturales y exactas-Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Ciencias Sociales	56	9,53▼	0,93	9,52▼	0,63	9,43▼	0,92	9,65▼	0,66	9,89▼	1,04
Ciencias Sociales-Nac.	6122	10,45	1,13	9,83	0,98	10,26	1,20	10,44	1,63	10,39	1,10
Educación	493	9,87	0,98	9,56	0,78	9,60	0,91	10,26▲	1,52	9,82	1,03
Educación-Nac.	29319	9,81	1,06	9,52	0,84	9,54	1,07	9,91	1,47	9,95	1,05
Enfermería	68	9,97	1,04	9,80	0,72	9,78	0,87	9,86	0,80	9,95	1,00
Enfermería-Nac.	5232	9,87	0,96	9,71	0,84	9,66	0,95	9,78	0,85	9,94	0,95
Ingeniería	369	10,27	1,03	10,57	0,99	9,95	1,01	10,24▼	1,23	9,94	0,99
Ingeniería-Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97
Salud	64	10,49▲	0,92	10,22▲	0,99	10,07▲	0,85	10,11	0,80	9,93	0,96
Salud-Nac.	12104	9,91	0,95	9,77	0,88	9,66	0,98	9,92	1,13	9,85	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

Con respecto a la Universidad de La Guajira, en el año 2014 todos los resultados de las pruebas genéricas fueron negativos; los grupos de referencia que maneja estuvieron muy por debajo de los promedios del grupo de referencia nacional, demostrando así la necesidad de fortalecer estas áreas con respecto a la capacidad de respuesta y saberes de los estudiantes (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de La Guajira

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	264	9,36▼	0,92	9,48▼	0,75	9,19▼	0,85	9,53▼	1,18	9,61▼	0,97
Administración y afines-Nac.	48220	9,96	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Bellas Artes y Diseño	3	9,23▼	0,41	9,46▼	0,40	9,03▼	0,63	9,30▼	0,45	8,33▼	0,45
Bellas Artes y Diseño-Nac.	6827	10,41	1,01	10,08	0,98	9,97	1,06	11,23	1,65	10,02	1,07
Ciencias Naturales y exactas	23	9,79▼	0,74	9,70▼	0,49	9,38▼	0,81	9,89▼	1,04	9,79▼	0,75
Ciencias Naturales y exactas-Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Ciencias Sociales	122	9,19▼	0,82	9,12▼	0,56	9,09▼	0,75	9,42▼	0,93	9,90▼	0,90
Ciencias Sociales-Nac.	6122	10,45	1,13	9,83	0,98	10,26	1,20	10,44	1,63	10,39	1,10
Contaduría y afines	175	9,31▼	0,88	9,44▼	0,73	9,24▼	0,84	9,52▼	0,46	9,46▼	0,90
Contaduría y afines-Nac.	20592	9,86	0,92	9,94	0,87	9,78	0,98	9,76	0,90	9,91	0,93
Educación	429	9,11▼	0,89	9,09▼	0,67	8,95▼	0,78	9,44▼	0,93	9,43▼	0,90
Educación-Nac.	29319	9,81	1,06	9,52	0,84	9,54	1,07	9,91	1,47	9,95	1,05
Ingeniería	237	9,76▼	0,93	10,15▼	0,99	9,57▼	0,84	9,74▼	0,83	9,77▼	0,91
Ingeniería-Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

Por otro lado, la Universidad del Magdalena presenta índices negativos de respuesta de los estudiantes en las competencias genéricas siendo solo cinco grupos de referencia de los trece que maneja, por lo que deben reforzar el estudio para el desarrollo de las competencias mencionadas; los otros ocho grupos estuvieron dentro del promedio del grupo de referencia (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad del Magdalena

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	245	10,14	0,97	10,03	0,81	9,81	0,85	10,51 ^A	1,24	10,05	0,94
Administración y afines-Nac.	48220	9,96	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Bellas Artes y Diseño	64	10,05 ^V	0,80	9,49 ^V	0,71	9,40 ^V	0,87	10,22 ^V	1,17	9,34 ^V	0,88
Bellas Artes y Diseño-Nac.	6827	10,41	1,01	10,08	0,98	9,97	1,06	11,23	1,65	10,02	1,07
Ciencias Naturales y exactas	30	10,46	0,96	10,37 ^V	0,73	9,90 ^V	1,02	10,08 ^V	0,72	9,89 ^V	0,74
Ciencias Naturales y exactas-Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Ciencias Sociales	33	10,36	0,98	9,46 ^V	0,60	9,82 ^V	0,77	9,96 ^V	1,17	9,96 ^V	1,21
Ciencias Sociales-Nac.	6122	10,45	1,13	9,83	0,98	10,26	1,20	10,44	1,63	10,39	1,10
Contaduría y afines	146	9,90	0,96	10,17 ^A	0,90	9,71	0,90	9,81	0,61	10,03	0,94
Contaduría y afines-Nac.	20592	9,86	0,92	9,94	0,87	9,78	0,98	9,76	0,90	9,91	0,93
Derecho	105	10,44	1,05	9,82	0,70	10,36	0,95	9,87	0,98	10,37	1,08
Derecho-Nac.	17926	10,28	1,05	9,87	0,92	10,40	1,06	10,15	1,38	10,32	1,03
Economía	43	10,07 ^V	1,00	10,04 ^V	0,99	9,69 ^V	1,02	9,90 ^V	1,10	10,10 ^V	0,89
Economía-Nac.	3698	10,63	1,01	10,80	1,20	10,51	1,13	11,02	1,68	10,50	1,00
Educación	2168	9,11 ^V	0,91	9,12 ^V	0,76	8,94 ^V	0,90	9,33 ^V	1,25	9,39 ^V	0,99
Educación-Nac.	29319	9,81	1,06	9,52	0,84	9,54	1,07	9,91	1,47	9,95	1,05
Enfermería	52	10,34 ^A	0,98	10,07 ^A	0,71	10,15 ^A	0,82	10,13 ^A	0,72	9,82	0,91
Enfermería-Nac.	5232	9,87	0,96	9,71	0,84	9,66	0,95	9,78	0,85	9,94	0,95
Ingeniería	372	10,15	1,03	10,69	1,07	9,95	1,00	10,23 ^V	1,10	9,90	1,02
Ingeniería-Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97
Medicina	64	10,61	0,89	10,67	1,01	10,32	1,02	10,65	1,30	10,19	0,91
Medicina-Nac.	6671	10,57	1,00	10,54	1,16	10,36	1,07	10,93	1,57	10,17	0,98
Psicología	90	10,42	0,84	9,83	0,77	10,09	0,83	9,99	1,40	10,31	0,99
Psicología-Nac.	8556	10,28	0,99	9,71	0,86	10,03	1,04	10,14	1,39	10,26	1,00
Salud	127	10,03	0,93	9,85	0,69	9,81	0,80	9,87	0,84	9,70	0,98
Salud-Nac.	12104	9,91	0,95	9,77	0,88	9,66	0,98	9,92	1,13	9,85	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

La Universidad Popular del Cesar presenta las mismas condiciones que las de La Guajira, puesto que los diez grupos de referencia en los que se encuentra están por debajo de los promedios (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Promedios y desviación estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad Popular del Cesar

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	285	9,53▼	0,97	9,48▼	0,77	9,26▼	0,83	9,71▼	0,77	9,59▼	0,90
Administración y afines-Nac.	48220	9,96	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Ciencias Naturales y exactas	87	9,67▼	1,00	9,67▼	0,72	9,48▼	0,86	9,75▼	0,73	9,47▼	0,71
Ciencias Naturales y exactas-Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Ciencias Sociales	64	9,55▼	0,86	9,24▼	0,65	9,42▼	0,83	9,48▼	0,45	9,88▼	1,08
Ciencias Sociales-Nac.	6122	10,45	1,13	9,83	0,98	10,26	1,20	10,44	1,63	10,39	1,10
Contaduría y afines	186	9,48▼	0,98	9,70▼	0,74	9,42▼	0,93	9,59	0,60	9,76	0,85
Contaduría y afines-Nac.	20592	9,86	0,92	9,94	0,87	9,78	0,98	9,76	0,90	9,91	0,93
Derecho	387	9,86▼	1,07	9,46▼	0,81	9,87▼	1,15	9,63▼	0,94	9,97▼	0,96
Derecho-Nac.	17926	10,28	1,05	9,87	0,92	10,40	1,06	10,15	1,38	10,32	1,03
Economía	56	9,43▼	0,82	9,32▼	0,68	9,29▼	0,87	9,53▼	0,45	9,23▼	0,81
Economía-Nac.	3698	10,63	1,01	10,80	1,20	10,51	1,13	11,02	1,68	10,50	1,00
Educación	207	9,65	1,01	9,31▼	1,06	9,28▼	1,08	10,18	1,73	9,80	0,91
Educación-Nac.	29319	9,81	1,06	9,52	0,84	9,54	1,07	9,91	1,47	9,95	1,05
Enfermería	112	9,62▼	0,98	9,52▼	0,86	9,30▼	0,86	9,64	0,70	9,79	0,97
Enfermería-Nac.	5232	9,87	0,96	9,71	0,84	9,66	0,95	9,78	0,85	9,94	0,95
Ingeniería	347	9,92▼	0,98	10,33▼	1,02	9,61▼	0,88	9,92▼	1,05	9,73▼	0,92
Ingeniería-Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97
Salud	76	9,36▼	0,83	9,26▼	0,66	9,18▼	0,77	9,54▼	0,53	9,57▼	0,95
Salud-Nac.	12104	9,91	0,95	9,77	0,88	9,66	0,98	9,92	1,13	9,85	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

Tabla 13. Promedios y desviaciones estándar para los diferentes grupos de referencia de la institución en las competencias genéricas de Saber Pro 2014, Universidad de Cartagena

Grupo de referencia	Número de estudiantes	Lectura crítica		Razonamiento cuantitativo		Competencias ciudadanas		Inglés		Comunicación escrita	
		Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.	Promedio	Desv. Estánd.
Administración y afines	1417	9,53▼	0,98	9,54▼	0,88	9,39▼	0,90	9,68▼	1,10	9,65▼	0,92
Administración y afines-Nac.	48220	9,96	0,98	9,96	0,94	9,83	1,02	10,20	1,41	9,97	0,96
Ciencias Agropecuarias	2	9,25▼	0,63	9,85▼	0,35	10,20▲	0,28	9,60▼	0,14	9,25▼	1,48
Ciencias Agropecuarias-Nac.	4495	9,95	0,96	10,10	0,93	9,81	1,00	10,00	1,19	9,81	0,98
Ciencias Naturales y exactas	62	9,68▼	0,97	10,10▼	0,89	9,27▼	0,95	9,93▼	0,99	9,35▼	0,96
Ciencias Naturales y exactas-Nac.	3559	10,54	1,00	10,75	1,21	10,27	1,12	10,96	1,60	10,17	1,02
Ciencias Sociales	86	10,46	0,81	9,67	0,79	10,13	0,75	9,75▼	0,46	10,19	0,90
Ciencias Sociales-Nac.	6122	10,45	1,13	9,83	0,98	10,26	1,20	10,44	1,63	10,39	1,10
Comunicación, Periodismo y Publicidad	62	10,54	1,14	9,99	0,86	10,15	1,10	10,49	1,07	10,20	0,99
Comunicación, Periodismo y Publicidad-Nac.	8055	10,40	0,99	9,84	0,88	10,02	1,03	10,66	1,47	10,25	1,04
Contaduría y afines	154	10,45▲	0,81	10,57▲	0,80	10,15▲	0,95	10,21▲	0,97	9,83	0,90
Contaduría y afines-Nac.	20592	9,86	0,92	9,94	0,87	9,78	0,98	9,76	0,90	9,91	0,93
Derecho	153	11,21▲	0,93	10,40▲	0,91	11,12▲	0,90	10,93▲	1,40	10,71▲	0,94
Derecho-Nac.	17926	10,28	1,05	9,87	0,92	10,40	1,06	10,15	1,38	10,32	1,03
Economía	49	10,63	0,80	10,56▼	0,93	10,33	0,86	10,25▼	0,97	10,07▼	1,01
Economía-Nac.	3698	10,63	1,01	10,80	1,20	10,51	1,13	11,02	1,68	10,50	1,00
Enfermería	81	10,09▲	0,79	9,81	0,69	10,00▲	0,82	9,77	0,78	9,81	0,80
Enfermería-Nac.	5232	9,87	0,96	9,71	0,84	9,66	0,95	9,78	0,85	9,94	0,95
Humanidades	139	10,50▼	1,04	9,55▼	0,91	10,13▼	0,96	10,14▼	1,20	10,31▼	0,98
Humanidades-Nac.	1735	10,77	1,12	10,05	1,11	10,42	1,21	11,11	1,96	10,63	1,10
Ingeniería	492	10,12	1,08	10,54	1,19	9,87	1,06	10,35	1,36	9,79	0,95
Ingeniería-Nac.	51151	10,23	0,98	10,63	1,14	10,04	1,05	10,56	1,44	9,97	0,97
Medicina	114	10,78	0,90	11,08▲	1,13	10,46	0,91	11,22	1,63	10,14	0,82
Medicina-Nac.	6671	10,57	1,00	10,54	1,16	10,36	1,07	10,93	1,57	10,17	0,98
Salud	127	10,25▲	0,81	10,20▲	0,78	9,99▲	0,81	10,18▲	1,06	9,71	0,85
Salud-Nac.	12104	9,91	0,95	9,77	0,88	9,66	0,98	9,92	1,13	9,85	0,97

Fuente: ICFES Interactivo, 2014.

Así mismo otras desigualdades de calidad persisten con relación a otras regiones del país:

El Índice de progreso Educativo-IPES²¹, expresa en su último registro de 2014 que en el país hemos avanzado en cobertura con equidad, todas las regiones del país han incrementado la cobertura con mayor equidad. El 59 % de la población que está accediendo a la educación superior proviene de familias con ingresos inferiores a dos salarios mínimos legales vigentes. La cobertura global ya supera los dos millones de jóvenes (47 %), pero el Acceso definido por el número de estudiantes matriculados en Educación Superior según el lugar de origen del estudiante/Población entre 17 y 21 años, apenas alcanza un promedio de 32,4 % a nivel nacional.

En cuanto al Logro o tasa de graduación definida como el porcentaje de estudiantes graduados en educación superior en un promedio de 14 semestres después de matriculados es apenas de un 32,7 %. Y en relación con la Calidad, para complementar los indicadores de las evaluaciones en la sección anterior, si se mira según el porcentaje de estudiantes con mejores resultados en las Pruebas Saber Pro (Percentil ≥ 75) en las evaluaciones de lectura crítica, comunicación escrita y razonamiento cuantitativo se alcanza apenas un 27,4 % de logro.

En este panorama, sin embargo, persisten grandes diferencias. Las regiones Caribe, Central y Pacífica presentan resultados IPES menores al nacional. Apenas un 20 % de los egresados de las Instituciones de Educación Superior de la Región Caribe logran resultados por encima de la media nacional en lenguaje y 17 % en razonamiento matemático. Los mejores resultados en las pruebas Saber Pro se siguen registrando en las

²¹ Índice de Progreso Educativo (IPES).

regiones con mayor concentración de programas e instituciones acreditadas, es decir Bogotá y Antioquia, quedando todavía por fuera de estos circuitos privilegiados al resto del país.

Colombia sigue siendo un país dividido por condiciones económicas, sociales, raciales y territoriales. Las condiciones de acceso al sistema educativo, y mucho más aún en la Región Caribe colombiana por causas históricas pasadas y presentes, parten de posiciones desventajosas para quienes les han sido negadas oportunidades desde el comienzo de sus vidas y estamos obligados como sociedad a generar un compromiso entre excelencia académica y la inclusión para solucionar las múltiples diferencias con que se inicia este camino (Martínez, Hoyos y Carrillo, 2016).

Este tema de la desigualdad y las inequidades ha sido ampliamente estudiado. Existen informes y proyectos de investigación muy importantes en esta materia que buscan incidir directamente en la política educativa, entre los que se destaca el proyecto CHOICES²² dirigido por el Dr. Walter R. Allen de la Universidad de California en Los Ángeles. El tema ha tomado especial relevancia tanto en referencia a la ampliación del acceso a una educación superior de calidad como en cuanto a sus tasas de graduación, en sintonía con los planteamientos de Naciones Unidas (Unesco 2015) y la agenda de Educación 2030 según la cual la oportunidad de acceso a una educación superior de calidad para todos conduce al logro de sociedades más fuertes, más sanas y en paz. Uno de los más importantes retos de la educación norteamericana

²² Proyecto CHOICES Graduate School of Education / Information Studies, University of California in Los Angeles-UCLA; proyecto que incide en la política educativa y la ampliación del acceso a la educación superior.

hoy es incrementar el número de estudiantes que se matriculan y completan su educación postsecundaria hasta graduarse.

“La meta es ‘excelencia inclusiva’; el camino es aseguramiento de calidad”, manifiesta el Dr. Allen (2015), y explica:

La educación superior debe abrazar la meta de “excelencia inclusiva” a fin de ser viable en el siglo XXI y más allá. Esta verdad aplica para las universidades e Instituciones universitarias en esta región y el mundo. El hecho simple es que cualquier educación que no asuma e incluya la diversidad de las personas y perspectivas del mundo interconectado es una educación fallida. La idea de una “excelencia inclusiva” rechaza la visión tradicional de que el conocimiento habita y fluye del hemisferio norte o de los blancos. En cambio, se entiende que “de la diversidad viene la fuerza”; enfrentando una pesada carga que levantar, la combinación de las fuerzas de muchos es superior de la de una sola persona. La verdadera empresa de excelencia combina conocimiento, experiencias, valores y lecciones de diversos actores con diferentes antecedentes que se comprometen en significativos intercambios en los que todas las contribuciones son bienvenidas y escuchadas genuinamente. “Cada uno, enseña uno” es una expresión afroamericana que nos recuerda que cada uno puede y debe aprender del otro.

Otros indicadores. Como se expresa en la última medición del MIDE 2015 y 2016 del MEN (Ver Anexos 1.1; 2.1; 3.1; 4.1) aunque ha generado tantas controversias, muestra el desempeño de las universidades en algunos temas críticos, según sus resultados medibles por

información objetiva extraída del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

Lo primero que hay que destacar es que seis de las siete Universidades Públicas del Caribe fueron clasificadas en el énfasis de “Pregrado”, es decir que dan cuenta principalmente por la formación en este nivel educativo en dos o más áreas del conocimiento; solo una, la Universidad de Cartagena, fue clasificada como Universidad con “Enfoque de Maestría”²³, ya que cuenta con egresados de pregrado en tres o más áreas del conocimiento y, adicionalmente, ha graduado más de 40 estudiantes de Maestría en los últimos tres años.

Las calificaciones de las siete muestran una gran dispersión y asimetrías: de 26 universidades de “Maestría”, la Universidad de Cartagena está ubicada en el puesto 20; y en las 127 de “Enfoque de Pregrado”²⁴, las demás Universidades del Caribe se ubican en los puestos 96 (Universidad de La Guajira), 69 (Universidad Popular del Cesar), 59 (Universidad del Magdalena), 35 (Universidad de Sucre), 32 (Universidad de Córdoba) y 13 (Universidad del Atlántico) (Ver Tabla 14).

²³Enfoque de Maestría: es definido por el MIDE como aquellas que, además de graduar más de 40 estudiantes de maestría anualmente durante los últimos tres años (2011,2012 y 2013) o tener 40 o más programas de maestría vigentes, cuentan con egresados de pregrado en tres o más áreas de conocimiento en el último año (2013).

²⁴ Enfoque de Pregrado: las instituciones educativas de este grupo son aquellas que cuentan con programas vigentes en dos o más áreas del conocimiento en pregrado (en caso de no contar con programas de pregrado, se tomarán los programas de posgrado).

Tabla 14. Calificación de Universidades

Nombre	NACIONAL		DESEMPEÑO		GRADUADOS		DOCENCIA		INVESTIGACIÓN		PRESENCIA Y ATRACCIÓN		INTERNACIONALIZACIÓN	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	45	67,31	87	22,55	80	12,85	40	11,57	16	6,18	78	8,2	37	5,96
UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	48	68,92	61	16,45	104	15,2	64	14,41	23	7,14	127	11,74	13	3,98
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA	66	83,43	95	24,3	163	21,75	110	20,38	20	6,96	27	4,06	39	5,98
UNIVERSIDAD DE SUCRE	72	88,09	73	18,85	166	22,15	81	16,22	35	9,51	98	10,12	119	11,24
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	98	102,53	165	39,45	143	19,1	71	15,36	30	8,59	59	6,63	154	13,4
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	114	109,535	150	36,2	155	20,6	98	18,25	69	15,305	67	7,16	131	12,02
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	140	118,795	174	42,3	168	23,05	45	12,11	92	19,005	73	7,91	171	14,42

Fuente: Adaptación a partir de los resultados del MIDE, Ministerio de Educación Nacional, 2015.

Y aunque se podría polemizar en grande acerca de las distintas mediciones que usan el Ministerio de Educación Nacional y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, lo cierto es que por donde se mire a las siete Universidades Públicas, se observan rezagos en los indicadores y mucha dispersión en sus resultados frente a la media nacional de calidad en cuanto

a formación y a capacidades científicas, y enormes desafíos que enfrentar a fin de ser verdaderamente relevantes en los contextos donde tienen presencia, ofreciendo Educación Superior de alta calidad y pertinencia.

El Modelo de Indicadores de Desempeño (MIDE) se define como “una herramienta construida con base en 4 principios básicos (relevancia, objetividad, transparencia y replicabilidad), que busca proporcionar información clara, objetiva y transparente sobre el estado actual de 187 instituciones de educación superior del país, a partir de 6 dimensiones y 18 variables asociadas a la Calidad educativa” (Colombia Aprende, 2015, p.1).

Algunas de las principales fortalezas de las universidades que se muestran en el MIDE, es decir, aquellas áreas en donde están haciéndolo mejor y que representan oportunidades incluyen la internacionalización y los esfuerzos por lograr la permanencia de los estudiantes. Sin mostrar resultados destacados, se les debe abonar los enormes esfuerzos por la inclusión de grupos vulnerables y poblaciones menos favorecidas, grupos étnicos, desplazados y víctimas de la violencia, y mujeres.

Entre los principales desafíos que se derivan del MIDE y de los Informes de Resultados Saber Pro y Valor Relativo están: los profesores y su formación avanzada a nivel doctoral, la investigación y la empleabilidad de egresados.

Los rectores atribuyen la principal causa de estos resultados en calidad e investigación a las débiles finanzas y a la reducción en pesos constantes de los aportes de la Nación a las

Universidades (Informe Rectores SUE de abril 22 de 2015, Ver Anexo 0.14), pero el asunto tiene más elementos para el análisis. Burton Clark, al referirse al caso de algunas universidades en Latinoamérica, en las que en virtud de la cobertura se sacrifica la relación alumno-docente y se apiñan estudiantes en las aulas, dice que ello constituye una “pantomima de educación universitaria moderna” y que “la diversificación de los ingresos entonces no es un lujo. Es la determinante básica para que universidades ubicadas en tales contextos perversos puedan ofrecer a sus estudiantes más que una participación simbólica” (Clark, 2004, pp. 82-83. Traducción de la autora). Ante los cambios continuos de gobiernos y políticas, sostiene Clark, las universidades tienen que aprender a diversificar sus fuentes de ingresos.

De acuerdo con el Índice de Transparencia 2013-2014 (Ver Anexo 0.1), las siete Universidades Públicas se encuentran en un nivel medio (Universidades de Cartagena, La Guajira, Sucre y Cesar) de alto riesgo (Universidades de Córdoba, Atlántico y Magdalena). En dicho Índice se midió:

- a) Visibilidad, en divulgación de información pública, gestión administrativa, gestión presupuestal y financiera, trámites y servicios al ciudadano;
- b) Institucionalidad, en medidas y estrategias ante la corrupción, gestión de la planeación, políticas de comportamiento ético y organizacional, gestión del talento humano.
- c) Control y sanción, en cuanto a sistema de preguntas y respuestas más frecuentes, rendición de cuentas a la ciudadanía, control social, control institucional, control interno de gestión y disciplinario.

La tabla de medición contempló unos rangos de puntajes así:

- Muy Alto = 0 - 44.4
- Alto = 44.5 - 55.9
- Medio = 60 - 74.4
- Moderado = 74.5 - 89.4
- Bajo = 89.5 - 100

¡Por tanto, la transparencia es otro reto fundamental para la calidad y la gobernabilidad!

1.3.3. Desactualización y anacronismo de Estatutos. Los Estatutos Generales que rigen en la actualidad a las siete Universidades Públicas del Caribe –exceptuando Magdalena, La Guajira y Atlántico–, datan de los años 90, lo cual los hace anacrónicos frente a todos los cambios en las normativas del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Ver Tabla 15).

Tabla 15. Estatutos generales de las Universidades Públicas

UNIVERSIDAD	ESTATUTO GENERAL	FECHA
Universidad de La Guajira	Acuerdo No. 014	27 de julio de 2011
Universidad de Cartagena	Acuerdo No. 40	5 de diciembre de 1996
Universidad de Córdoba	Acuerdo No. 0021	24 de junio de 1994
Universidad de Sucre	Acuerdo No. 028	26 de mayo 1994
Universidad del Atlántico	Acuerdo superior No. 004	15 de febrero de 2007
Universidad del Magdalena	Acuerdo No. 012	02 de septiembre de 2011
Universidad Popular del Cesar	Acuerdo No. 001	22 de enero de 1994

Fuente: Elaboración propia con base en informacion del Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación Superior-CESU, Julio 2017.

Esta desactualización estatutaria trae consigo problemas como los identificados en el diagnóstico que el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación Superior-CESU, vienen adelantando en el marco del Plan Decenal de Educación Terciaria 2006-2016:

Problema 1. Las Instituciones de Educación Terciaria (IET) no soportan su gestión en principios básicos del Buen Gobierno que propendan por el ejercicio responsable de la Autonomía Universitaria.

Problema 2. Confusión y desconocimiento respecto a la estructura, conformación, funciones, perfiles, régimen de inhabilidades, incompatibilidades, prohibiciones y responsabilidades de los miembros de los órganos de dirección y del proceso de toma de decisiones de los órganos colegiados de las IET.

Problema 3. En muchos casos, los Consejos Superiores, el rector, los órganos colegiados y la comunidad académica no están alineados alrededor de una visión colectiva. Lo anterior, sumado a la debilidad o inexistencia en algunos casos de sistemas de información de calidad, dificulta la ejecución de iniciativas estratégicas y el cumplimiento de la misión institucional.

Es necesario consolidar la comunidad académica y los diferentes órganos colegiados, estamentos y actores de la Institución en torno a una visión compartida, que consolide a la comunidad universitaria y que sustente dicho proceso en un sistema de información confiable que favorezca la toma de decisiones y el uso de indicadores.

Problema 4. Debilidades en la cultura de autocontrol, autoevaluación y rendición de cuentas, y en el uso de sistemas de gestión de calidad y prácticas que generen transparencia y confianza en las IET. Se requieren herramientas y políticas de rendición de cuentas sobre la gestión de las IET, y programas que fomenten una cultura de calidad, de autocontrol y autoevaluación que resulte en procesos de mejoramiento continuo en las IET.

Problema 5. Dispersión de marcos legales. Los procesos de toma de decisiones en las IET están contruidos sobre marcos legales diferentes y ambiguos, que no garantizan la integración de los actores clave, la legitimidad de los órganos directivos y el uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos. Adicionalmente, los estatutos y marcos legales de las IET Públicas divergen sustancialmente entre ellos y contienen ambigüedades que generan inseguridad jurídica para las instituciones.

El Informe 2011 Educación Superior en Iberoamérica, publicado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA)–Universia (José Joaquín Brunner, Rocío Ferrada Hurtado editores), dedica dos capítulos al tema de Gobierno y Gestión, tanto de los sistemas nacionales como de las Instituciones de Educación Superior. Llama la atención con relación al caso colombiano al mencionar que es era bastante ‘autorreferencial y de poca apertura’ aun al sector externo, pero que se está haciendo un esfuerzo para que haya rendición de cuentas y mayor transparencia en la gestión.

La estructura es la misma y los estilos de gestión se encuentran influidos por el poder corporativo de diferentes grupos que con frecuencia capturan a las instancias de los consejos académicos y de los consejos superiores, hasta el extremo de influir en la designación de las autoridades académicas a través de mecanismos ajenos a la vida de la academia. (Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA, 2011, p.381)

Y respecto a la Gobernanza, basta hacer una revisión somera de los titulares de las últimas noticias para advertir la debilidad estructural y proclividad de la mayoría de las siete Universidades Públicas del Caribe a los vaivenes de factores externos: la corrupción, judicialización e intromisión de fuerzas ilegales están al orden del día, según informes publicados:

- “Detenidos y denuncias por corrupción en elecciones de la Universidad Popular del Cesar-UPC”. (*El Pílon*, General, 10 de junio, 2015)

- “Pliego de cargos contra rector de la Universidad de La Guajira: Habría incurrido en posibles irregularidades en proceso disciplinario adelantado en esa alma máter”. (*El Tiempo*, viernes 3 de julio, 2015)
- “Carlos Oñate, nuevo rector de la Universidad Popular del Cesar. La escogencia hecha por el Consejo Superior Universitario con cuatro votos a favor y tres abstenciones. El proceso de elección se llevó a cabo en medio de denuncias de corrupción”. (Cesar, *El Herald*, Noticias Barranquilla. Viernes 3 de julio, 2015 - 9:08am.)
- “Mancuso se tomó la Unicórdoba. Primera entrega. La influencia paramilitar en el claustro dejó huellas en sus aulas. El dolor del plantel revive tras el perdón grabado enviado por el ex comandante de las AUC (Autodefensas Unidas de Colombia)”. (*El Meridiano de Cordoba*, 6 de marzo, 2015.)
- “Asesinan a estudiante de la Universidad del Magdalena”. (*El Tiempo*, viernes 3 de julio, 2015.)

1.3.4. Entre Autonomía y Control. En el Informe de la OCDE y el Banco Mundial la Educación Superior en Colombia (2012), se manifiesta la preocupación por la estructura del sistema, la Gobernanza y Gobernabilidad en la Gestión de las Instituciones de Educación Superior en general, las cuales, según el informe “En una línea de Gobernabilidad que va desde autonomía institucional total, en un extremo, al control nacional central en el otro, Colombia se sitúa en el medio, aunque con cierta inclinación hacia la autonomía” (p.78).

Existen funciones claramente diferenciadas con ámbitos de competencias definidos entre el Ministerio de Educación Nacional y las universidades, pero el Informe dice asimismo que “hay lagunas importantes en materia de rendición de cuentas” (p.79) y recomienda la estructuración de un conjunto de indicadores comunes de desempeño, así como “un marco de responsabilidad y sistema de información comunes”, impulsando un modelo de financiación por resultados (p.80).

Además, “se recomienda revisar la composición de los Consejos Superiores para *garantizar una adecuada representación del interés público, y no solo de los grupos institucionales*” (p.81), y fortalecer los mecanismos de gestión tales como los sistemas de controles internos y externos, los sistemas de información, la toma de decisiones basada en datos, y articular a los planes de desarrollo institucionales las metas nacionales a fin de que todos hagan sinergias y sumen a los resultados aumentando el impacto de la gestión de las Universidades Públicas del Caribe colombiano su capacidad de respuesta a fin de responder a las demandas del entorno y a la sociedad a la que se debe. Necesitan mejorar, y para ello “Se necesitará un cambio en todo el sistema para impulsar satisfactoriamente las reformas, incluida la revisión en profundidad de la financiación para la educación superior y una gestión local más sólida para conectar las instituciones de educación superior con la economía y el mercado laboral” (OCDE, 2016, p 268).

En medio de un panorama que a ratos parece desolador, las comunidades académicas libran una batalla por el sostenimiento y el reconocimiento de su trabajo. Tal es el caso de la Universidad de Cartagena, que apareció en el Ranking de Scimago 2015 entre las primeras 10 del país, como lo registró el diario *El Tiempo* el pasado 18 de marzo de 2015. En el mismo

Ranking, la Universidad de Córdoba ocupó el puesto número 18 y la Universidad del Magdalena el lugar 24.

La Universidad de Córdoba también fue ubicada, según la quinta edición de la QS University Rankings para América Latina (2016)²⁵, como la segunda mejor Institución de Educación Superior de la Región Caribe colombiano, superada por la Universidad del Norte, que es de carácter privado. El estudio que realiza la firma consultora británica Quacquarelli Symonds²⁶ ubica a la institución en el puesto 130 en Latinoamérica, en la posición 13 entre las colombianas, la segunda de la Región Caribe y la primera de carácter público (*El Universal*, 16 de junio, 2015).

En mayo 7 de 2015 *El Heraldo* de Barranquilla registró otra noticia de interés relacionada con una Universidad Pública del Caribe colombiano: cinco nuevas especies de escarabajos de alas duras fueron encontradas en América por un grupo de investigadores de varios países que fue liderado por Larry Jiménez Ferbans, biólogo y profesor de la Universidad de La Guajira.

Sin embargo, las noticias positivas sobre la Universidad de Cartagena y Córdoba, se vieron empañadas en septiembre de 2015 en la Universidad de Cartagena por protestas estudiantiles y cese indefinido de actividades, mientras en Córdoba se descubría un carrusel de falsa oferta de estudios.

²⁵ Ranking disponible en <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2015>

²⁶ Estudio disponible en <http://www.topuniversities.com/latin-american-rankings>

Ante tantos y tan notorios contrastes que evidencian estadios de madurez institucional aun incipientes en la mayoría de los casos, es mucho lo que hay que fortalecer en la Gobernanza de estas siete Universidades Públicas, antes de pretender obtener resultados más confiables y consistentes en aspectos de calidad, acceso, eficacia, eficiencia y transparencia de las instituciones.

Las Universidades Públicas del Caribe colombiano son las llamadas a liderar la formación e investigación con calidad y pertinencia para la transformación de vidas y el desarrollo del territorio en su conjunto.

Como centros de formación e investigación, deben ser las primeras en consolidarse como proyectos educativos de alta calidad, con autonomía propia y gobiernos estables, que generen la confianza debida entre los distintos actores y grupos de interés públicos y privados.

Acometer la exigente ruta de calidad en la educación superior hasta alcanzar la Acreditación Institucional exige un alto grado de autonomía de las organizaciones universitarias y gran capacidad de gestión.

En la mayoría de los casos las siete universidades del Caribe colombiano no lo están logrando; no están ejerciendo su autonomía ni el liderazgo, aspectos que dificultan la consolidación de sus sistemas y cultura de calidad. Estas universidades tienen que asumir el liderazgo que les compete, superando desafíos internos y externos que están comprometiendo su Gobernanza, expresado en factores tales como su núcleo académico, investigación, infraestructura, relaciones con el sector externo, gobiernos locales, empresarios y comunidad que reducen su impacto en el desarrollo de su área de influencia.

Ha sido evidente entonces que se requería un análisis profundo a las Universidades Públicas del Caribe colombiano para identificar cómo impactaba la dirección central de ellas su consolidación institucional; qué necesitaban para lograr que sus procesos internos y su gestión fuera consistente, de calidad y sostenible en el tiempo.

¿Sería atribuible ello a su juventud? En su libro *El camino hacia la excelencia académica* (2011), Jamil Salmi presenta –en el anexo 11 A– una tabla de la antigüedad de las diez (10) mejores Universidades en el mundo y las “menores” de ellas datan su fundación de 1891 (Universidad de Stanford, Universidad de Chicago y el Instituto Tecnológico de California), mientras las mayorcitas son la Universidad de Cambridge (1209) y la de Oxford (1096).

¿Sería atribuible a su ideología, a su red de relaciones, a su sistema de financiación, a sus estudiantes, profesores, directivos, o a su gobierno?

Con este panorama tan diverso y disperso, y frente a los retos de desarrollo de la región Caribe, cabe preguntarse ¿para dónde van las Universidades Públicas de la Costa Caribe y quién comanda sus naves para llegar a rumbo cierto?

Es allí donde la investigación ratificó su preocupación en cuanto a la Dirección Estratégica de las siete Universidades Públicas del Caribe y su gobierno, para garantizar la gestión efectiva de sus objetivos y planes, calidad educativa e impacto regional.

1.4. Justificación

Como se comentó en la sección anterior, las Universidades Públicas del Caribe colombiano no terminan de mostrar resultados consistentes, por lo que se considera que se requiere un análisis profundo de las mismas para identificar por qué no pueden garantizar una estructura sólida que permita la consolidación plena de sus procesos internos para que su gestión sea consistente, de calidad y sostenible en el tiempo, favoreciendo con ello el cumplimiento pleno de su misión institucional y sus relaciones con el entorno.

Como se expresó anteriormente, un compromiso riguroso con la calidad y unos buenos gobiernos universitarios que contribuyan al fortalecimiento institucional de las universidades y ejerzan un control efectivo y pleno de su rumbo son preconditiones necesarias para el ejercicio de dicho liderazgo, lo cual exige un alto grado de autonomía de sus organizaciones y capacidad de gestión.

El informe sobre “Educación Superior en Iberoamérica” (CINDA, 2011) mencionado anteriormente, ya hacía alusión a la debilidad institucional de los países de Iberoamérica frente a los países desarrollados. La mayoría de los países, excepto Chile y Portugal, se encuentra debajo del 50 % de logro en indicadores como voz y rendición de cuentas, estabilidad política, efectividad de gobierno, calidad de las regulaciones, imperio de la ley y control a la corrupción. De alguna manera, es lo que se expresa en las Universidades Públicas también: inestabilidad, baja efectividad, débil imperio de la legalidad, corrupción y escasa responsabilidad de los

cuerpos directivos –incluyendo los Consejos Superiores– ante la sociedad²⁷.

Por todo lo anterior –la estructura de gobierno, la normatividad vigente y ciertos paradigmas e ideologías anclados en sus culturas organizacionales–, la ruta de desarrollo institucional y el logro de Alta Calidad hasta la Acreditación Institucional de las Universidades Públicas del Caribe presenta serios obstáculos.

Jamil Salmi (2013) relaciona Gobernanza con los grados de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y manifiesta que, para el caso colombiano, las universidades gozan de un alto grado de autonomía organizacional, financiera, académica y de gestión de recursos humanos en comparación con universidades de Europa y resto de Latinoamérica. Y muy a pesar de gozar de esa relativamente mayor autonomía que ha ayudado a mejorar el tema de la politización de las Universidades Públicas de los años noventa, en Colombia persiste la inestabilidad y dificultades para garantizar la gobernabilidad y el equilibrio interno de las universidades. “(...) las Universidades Públicas siguen siendo afectadas por movimientos y conflictos que no conciernen el ámbito académico pero que se traducen en períodos de paros y disturbios” (Salmi, 2013).

²⁷Basado en Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart y Mastruzzi, Massimo (June 29, 2009). “Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008”. World Bank Policy Research Working Paper No. 4978. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1424591> *Total de 212 países participantes; AL: 17 países; IB: Países de América Latina más España y Portugal. Fuente: Worldwide Governance Indicators. Disponible en: http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc_countries.asp

Es por ello que la Educación Superior de Calidad y Gobernanza de las Universidades Públicas son los grandes retos que tiene la Región Caribe para enfrentar los desafíos actuales y la creciente presión de las dinámicas mundiales.

Pero el diagnóstico no estaba completo y se requería un estudio más profundo de la realidad del gobierno de cada universidad en particular, para encontrar un camino adecuado al desarrollo de cada una de ellas.

La Educación, como ciencia social, especialmente en Colombia, necesita observar las prácticas para desarrollar teoría propia. La investigación educativa que se ha adelantado hasta ahora en el país tiende a ser de otro tipo, menos práctica y más historiográfica, haciéndonos perder la oportunidad del descubrimiento de las particulares formas de actuar, el pensamiento propio que las sustenta y la posibilidad de su reconocimiento a partir de la generación de teorías propias.

En una exploración inicial de la literatura existente en torno al tema de esta propuesta de investigación en particular, solo se han encontrado tres estudios que abordan este interés a partir del estudio de casos prácticos de universidades no en otras instituciones de educación superior en el país ni en Latinoamérica. Ya manifestaba Víctor Manuel Gómez (2004) que la agenda de estudio del gobierno y la Gobernanza en las Universidades Públicas requería de “una alta intensidad de trabajo empírico en diversas instituciones que permita obtener una amplia visión comparativa de los fenómenos de gobierno y gobernabilidad” (p. 77).

Es por ello que esta investigación presenta un tema de gran importancia y tiene grandes posibilidades de aportar a reformas en el sistema de educación superior del país.

1.5.Preguntas de investigación

Las preguntas que surgieron para poder afrontar la investigación fueron:

1.5.1. Pregunta central.

¿Como influencia la Dirección Central Reforzada a la Gobernanza de las universidades a fin de alcanzar una cultura de alta calidad (plenitud de su misión) en el caso de cuatro de las siete Universidades Públicas del Caribe colombiano?

1.5.2. Preguntas secundarias.

- 1) ¿Cuáles son los elementos necesarios de la Dirección Central Reforzada y cómo se manifiestan en las Universidades Públicas del Caribe colombiano?
- 2) ¿Qué motivaciones y creencias tienen los miembros de las directivas de las Universidades Públicas del Caribe Colombiano para mantener la estructura y la forma de gobierno actual?
- 3) ¿Por qué no han logrado las Universidades Publicas del Caribe colombiano cohesionar una voluntad firme en torno a un foco estratégico de alta calidad para su desarrollo?
- 4) ¿Qué propuestas de mejora se puede derivar del análisis anterior para incidir en las políticas públicas?

1.6.Objetivos.

1.6.1. Objetivo general.

Comprender cómo influencia la Dirección Central Reforzada (Steering Core) la Gobernanza de las universidades a fin de alcanzar una cultura de alta calidad (plenitud de su misión) en el caso de cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano.

1.6.2. Objetivos específicos.

- 1) Identificar los elementos de la Dirección Central de las universidades que determinan su Gobernanza, en el caso de cuatro de las siete Universidades Públicas del Caribe colombiano.
- 2) Reconstruir las creencias, valores y supuestos en torno al Gobierno universitario enraizados en las culturas universitarias de cuatro de las siete Universidades Públicas del Caribe colombiano y que se expresan en sus diversas formas de actuación y organización.
- 3) Determinar la configuración de las relaciones del gobierno central con el medio universitario y con el sector externo, para medir sus alcances y limitaciones que puedan estar frenando el adecuado ejercicio de la Gobernanza para alcanzar la alta calidad en cuatro de las siete Universidades Públicas del Caribe colombiano.
- 4) Presentar propuestas de lineamientos de políticas públicas relacionadas con el establecimiento de estrategias para reforzar el Gobierno Central en la Gobernanza

de las Universidades Públicas del Caribe Colombiano, tomando en consideración los hallazgos del estudio.

1.7.Hipótesis central de la investigación.

Las estructuras centrales de manejo de las Universidades Públicas del Caribe Colombiano son débiles, sin competencias suficientes para movilizar todas las fuerzas internas y externas para sumarse al unísono a su causa, y por tanto, no han logrado permear toda la organización ni alinear voluntades de todos los estamentos universitarios y grupos de interés en torno a propósitos estratégicos conducentes a la construcción de una visión compartida y al logro de unos objetivos comunes.

Considerando lo anterior, se creería que si se lograra cambiar la estructura de gobierno de las Universidades Públicas, la composición de los Consejos Superiores, las funciones y la forma como se dirigen las universidades, ello incidiría en que haya un verdadero ejercicio de su autonomía, una real gestión de los intereses institucionales superiores se lograría darles una dirección estratégica efectiva que las conduzca a un desarrollo sostenido y tendrían la posibilidad de transitar efectivamente una ruta continua de calidad hasta la Acreditación Institucional, generando credibilidad y confianza entre los distintos públicos de interés.

El proceso metodológico seguido para abordar la presente investigación fue el inductivo de investigación cualitativa socio-crítica, el cual se realizó a partir del estudio en profundidad y comparado de los casos de las cuatro universidades objeto de análisis: Universidad de Cartagena, Universidad de Córdoba, Universidad de La Guajira y Universidad del Atlántico (Universidades Públicas de la Región Caribe colombiano), las cuales se encuentran en cuatro fases diferentes de

su evolución hacia una Universidad de Alta Calidad de acuerdo con el modelo de Acreditación Institucional de Colombia. Para ello se utilizaron registros mixtos: información cualitativa proveniente de las entrevistas, observaciones, registros de prensa, y cuantitativa proveniente de estadísticas y documentos institucionales.

Para tal efecto el proyecto se apoyó en la estrategia de investigación Estudio de Casos Múltiples desarrollada por Robert K. Yin (1981, 1984, 1989, 2003) quien planteó la necesidad de utilizar los estudios de caso como metodología preferida cuando se requiere estudiar fenómenos complejos que permitan a los investigadores retener las características de eventos significativos de la vida real, en contextos reales, tales como procesos organizacionales y de gestión administrativa, entre otros. También cuando las preguntas que se plantean, como en el caso del gobierno de las Universidades Públicas y su Dirección Central Reforzada, son preguntas acerca del “Cómo” y “Por qué”, en las que el investigador tiene muy poco o nulo control de los eventos. El objetivo de este tipo de estudio es poder explicar algunos vínculos causales de procesos en la vida real, a fin de descubrir sus dinámicas, describirlas, explorarlas y, ojalá, derivar propuestas sobre cómo intervenirlas para mejorarlas.

Adicionalmente, el uso de la metodología de casos múltiples apoyados en Yin (2003) permitió hacer inferencias acerca de la teoría planteada en el marco teórico acerca de la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) de Burton Clark (2000) y derivar del ejercicio generalizaciones que se espera tengan impacto en las definiciones de política educativa, siendo una de las justificaciones principales para la investigación de esta Tesis Doctoral.

El ámbito de fuentes consultadas ha sido principalmente de Europa, Estados Unidos de Norteamérica, América Latina y Colombia, y abarcó la revisión de literatura especializada, informes de organismos gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales, entidades de cooperación internacional, asociaciones de instituciones de educación superior y asociaciones de consejos de gobierno de universidades, agencias de acreditación, artículos científicos y tesis doctorales.

CAPÍTULO 2

BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES

*“Una administración efectiva viene a depender,
no del Estado ni del “mercado”, sino de la
autodeterminación y autodirección de la Universidad”.*
(Burton R. Clark)

*“Effective stewardship comes to depend
not on the State or on “the market,” but on
University self-guidance and self-determination”.*
(Burton R. Clark)

Las bases teóricas y conceptuales contenidas en el presente capítulo contemplan: Estado del arte y Marco Teórico (Normativo y Definiciones).

2.1. Estado del Arte

Se adelanta una revisión del Estado del arte de la conversación en torno a la Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior en el mundo. Se organiza desde las discusiones iniciadas en las postrimerías del siglo XX, cuando el tema de la Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior comienza a ocupar un lugar prioritario en las agendas de las políticas públicas de la mayoría de los países, especialmente impulsado por las presiones de un entorno cambiante que exigía respuestas innovadoras de los sistemas de educación superior. Se pasa luego a revisar cómo el tema de la Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior se

relaciona con los resultados de Calidad en la literatura a nivel mundial, para luego aproximarse al Estado de la conversación en América Latina, hasta llegar a Colombia, puntualizando lo anterior en el marco teórico que orienta la investigación con sus definiciones, incluido el marco normativo colombiano en torno a Gobernanza y calidad desde la Ley 30 de 1992, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y Acreditación contemplado en la misma Ley y decretos normativos posteriores.

La aproximación inicial a la literatura sobre los temas de Gobernanza y Calidad, lleva a uno de los autores que desde la teoría y el análisis de casos ha influido en gran medida el pensamiento universitario de la segunda mitad del siglo XX hasta hoy en asuntos de Gobernanza y Dirección Universitaria: Burton Clark (1921-2009).

Desde el estudio de realidades universitarias concretas, el Dr. Clark comprobó en todos los casos estudiados de universidades en el mundo, que la Dirección Central en el Gobierno Universitario era factor clave para la gestión de instituciones autónomas, *self-reliant*, eficaces y eficientes, y puso el tema del Gobierno Universitario en el centro de la agenda mundial, con una mirada fresca que suscitó preconcepciones académicas.

Hay que destacar que han pasado ya casi 20 años desde la aparición del primer libro de Burton Clark sobre universidades emprendedoras (Clark, 1998) y aún hoy sus tesis siguen siendo referente obligado para directivos universitarios, entes gubernamentales, y todas aquellas personas interesadas en la creación e impulso de universidades modernas, autónomas, gestoras de su propio desarrollo en el siglo XXI, que contribuyan al desarrollo de los territorios en los que

se encuentran (Georgeas, 2016 en Koryakina, Kwiek, 2015; Lypov, 2015 y Vidovik & Bjelia, 2006). Las teorías de Burton Clark además han sido destacadas y reconocidas por múltiples estudios y agencias internacionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE, 1998) que han incorporado las mejores prácticas, aprendidas de sus estudios de caso, para inspirar la vida de las organizaciones universitarias en el mundo entero.

Las mismas preocupaciones que motivaron a Burton Clark a estudiar el caso de cinco universidades europeas para extraer de ellas lecciones acerca de la forma en que lograron enfrentar y salir fortalecidas de situaciones difíciles en contextos diversos, siguen vigentes hoy más que nunca y pueden ser de gran utilidad para la comprensión de las Universidades Públicas del Caribe colombiano, objeto de esta investigación.

Sus hallazgos sobre la capacidad de emprendimiento y autogestión de universidades en tiempos de restricción e incertidumbre confrontaron teorías anteriores (Cyert y March, 1963; Pfeffer y Salancik, 1978) de quienes plantearon que las organizaciones eran más criaturas que creadoras de su propio medio. Estas teorías identificaban fuerzas externas como el principal factor de transformación de las organizaciones y no su propia capacidad intrínseca de transformación. Estas teorías previas sostenían, además, que como las organizaciones dependían de su entorno para sobrevivir eran como mercados en los que se tenían que transar las decisiones con una serie de actores e intereses externos, afirmando que:

La perspectiva niega la validez de la conceptualización de las organizaciones como auto-dirigidas, actores autónomos que persiguen sus propios fines y, en cambio, argumenta que las organizaciones son dirigidas por otros, envueltas en una constante

lucha por autonomía y discreción, confrontadas con limitaciones y control externo.

(Pfeffer y Salancik, pág. 257, traducción de la autora)

Desde mediados del siglo XX, las Instituciones de Educación Superior en general y las Universidades en particular se han visto enfrentadas a un escenario de crecientes presiones en materia económica, política y social, agudizado por la globalización y los cambios tecnológicos. Restricciones financieras, cambios sucesivos en medidas gubernamentales, los desafíos de educar, investigar y servir masivamente en contextos sociales diversos, las nuevas tecnologías, las comunicaciones, han venido retando a las instituciones de educación y cuestionando las formas tradicionales de su organización de cara a las nuevas demandas sociales y el valor del conocimiento que ellas generan al servicio de la sociedad (UNESCO 1998,2009).

La sociedad en su conjunto, por una parte, está presionando para que haya cada vez mayor acceso a la Educación Superior, para que de una vez por todas deje de ser un privilegio de pocos para ser un derecho de todos y un bien público (Declaración de Incheon, 2015)²⁸. Por otro lado, los gobiernos también presionan para que las universidades den una respuesta más contundente desde sus funciones sustantivas de docencia, investigación y servicio a la sociedad. Hay una agenda mundial para el desarrollo de la Educación Superior, que tiene como metas a

²⁸ UNESCO, en Declaración de Incheon (2015), Educación 2030, hacia una educación inclusiva y de calidad, y un aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos. UNESCO, Rethinking Education, Towards a Global Common Good.

mediano y largo plazo lograr el acceso universal a este nivel de formación con calidad y pertinencia, a través de distintas modalidades; usar el conocimiento generado en las universidades y centros de investigación al servicio de la humanidad para la solución de los grandes problemas mundiales; volcar la gestión de las universidades a una mayor responsabilidad social para el desarrollo humano, social y económico de los pueblos. Los gobiernos de la mayor parte del mundo, incluido el colombiano, se vienen comprometiendo a ello (Unesco, 1998, 2009, 2015); de allí que tengan en cuenta el direccionamiento prospectivo de la Unesco con la educación hacia el 2030 pero, ante una agenda de tantas necesidades sociales, ambientales, económicas, así como las disparidades interregionales y diversidad de Instituciones de Educación Superior que existen a nivel global, los gobiernos han considerado de máxima importancia lograr que los sistemas de Educación Superior Nacionales se manejen de forma efectiva (Fielden, The World Bank, 1998).

A la orden del día están los nuevos acuerdos acerca de la Gobernanza de las Instituciones de Educación Superior; guías para orientar el adecuado manejo de los Consejos de Gobierno Universitarios, sus estructuras, procedimientos, códigos de ética; lineamientos para el aseguramiento de la calidad educativa; sistemas de acreditación institucional y de programas; rendición de cuentas (*accountability*, en la aspiración de que ello contribuirá a una mayor eficiencia y productividad (hacer más con menos) y al mejoramiento de la misión social de las organizaciones universitarias, especialmente aquellas financiadas con recursos públicos.

La Gobernanza de la educación superior es un asunto clave de política en el siglo XXI. (Kennedy, citado por OCDE, 2009)

Esta agenda mundial de crecer con calidad, pertinencia y equidad a costos razonables, ha llevado a los gobiernos del mundo a elevar las exigencias a sus Instituciones de Educación Superior para que respondan de mejor manera a los desafíos del siglo XXI. Con este propósito en mente, la acción de muchos gobiernos se ha orientado hacia la búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia y productividad, con visión economicista, para lo cual se ha insistido en la introducción de nuevos modelos de administración y manejo de las Instituciones de Educación Superior, más fundamentados en valores de la gerencia moderna que en los valores académicos tradicionales, que son su *ethos*.

Para lograr estos cambios en la administración universitaria, sin dejar de respetar la autonomía universitaria, los gobiernos han tratado de aumentar su capacidad regulatoria acudiendo a la definición de indicadores comunes –principalmente de tipo cuantitativo– para medir la gestión de las Instituciones de Educación Superior, poniéndolas a competir por recursos destinados para la formación y la investigación, lo cual explica en gran medida, por ejemplo, la adopción de estándares nacionales de calidad, el fortalecimiento de los sistemas de certificación de calidad, acreditaciones y otros mecanismos de rendición de cuentas que facilitan la comparación de resultados.

Por supuesto, la respuesta de un gran número de Instituciones de Educación Superior y, entre ellas, muchas universidades, ha sido aceptar las nuevas reglas de juego. Muchas han introducido nuevas formas de administración y un estilo de organización más parecido al de las empresas industriales, a fin de cumplir con estas tendencias y exigencias gubernamentales, doblegándose a ese nuevo sistema de valores dominante. Cada cesión de las universidades a

estas presiones externas, sin embargo, se traduce en una erosión de su autonomía (Pfeffer y Salancik, 1978). Estas acaban pareciéndose tanto unas a otras, que terminan por no reconocerse o, en términos de DiMaggio y Powell (1983), produciendo un isomorfismo institucional debido a una excesiva racionalidad colectiva en los campos organizacionales, como respuesta a la incertidumbre y las restricciones.

Por el contrario, otras instituciones –como las universidades emprendedoras estudiadas por Burton Clark en distintas etapas (1998, 2004)– decidieron optar por separarse del montón y recorrer un camino alternativo, asumiendo riesgos para desarrollar una identidad institucional única, independiente, autónoma, autosuficiente, capaz de dar respuestas creativas, a fin de gestionar su propio destino sin influencias distintas a su propio poder intrínseco. Estas terminaron destacándose en el contexto de la educación superior y son modelo para otras.

Las universidades abordadas en el estudio inicial de Clark (1998) estaban todas “sometidas a fuertes presiones de su contexto, tuvieron que transformar su organización, sus estructuras, sus modos de operar y de actuar para volverse más proactivas y propositivas –aceptando los riesgos que ello implicaba (...) además en un contexto de fuerte reducción de los fondos gubernamentales destinados a la educación superior” (Clark, 1998, p.6).

Al estudiar las primeras cinco universidades –Warwick, Twente, Strathclyde, Chalmers y Joensuu–, Clark descubrió que había en ellas cinco elementos o patrones comunes que les daban su fisonomía innovadora, permitiéndoles transformarse y alcanzar un reconocimiento nacional e internacional. Estos elementos identificados fueron:

1. La Dirección Central Reforzada: referido a la necesidad de contar con un núcleo dirigente fuerte;
2. La periferia de desarrollo extendida: relacionada con la creación de oficinas de desarrollo como unidades de vinculación de la universidad con sus entornos a través de la transferencia de conocimiento de los centros de investigación, sus egresados, la formación continua, e impulso a la creación de empresas, entre otros;
3. La diversificación de las fuentes de financiación, a fin de lograr flexibilizar la estructura de sus presupuestos, reducir la dependencia de una o pocas fuentes de financiación y sus naturales comportamientos de subidas y bajadas según el entorno macroeconómico.
4. Un núcleo académico altamente estimulado, corazón del sistema; y
5. La cultura innovadora integrada al ADN institucional; esto es, el fomento entre toda la comunidad de una cultura de trabajo basada en la innovación.

Diez años después, Clark (2004) revisa la sostenibilidad de estos rasgos en las universidades inicialmente investigadas, confirmando que las transformaciones y características medulares identificadas diez años antes se mantenían y consolidaban acrecentando cada día más su liderazgo e influencia en su contexto regional, nacional e internacional. Pero también que dichas condiciones habían fortalecido la autonomía (*self-reliance*) de las cinco universidades.

Clark (2004) decide entonces entrar a estudiar nuevos casos en otras universidades tanto públicas como privadas, para extrapolar su teoría y validarla en nuevos contextos socioculturales (Clark, 2004). Estudia la Universidad de Makerere en Uganda, la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Monash en Australia, las Universidades de Stanford, MIT, Michigan, California, North Carolina State y Georgia Tech en Estados Unidos de Norteamérica. En estos nuevos estudios se revelan nuevos elementos de sostenibilidad de los rasgos innovadores de las universidades, en la medida en que estos logran entretenerse en la vida misma y la cultura de las universidades.

Todos los casos estudiados por Clark en el período comprendido entre los años 1998 y 2004 muestran universidades autónomas, enfocadas, totalmente empoderadas y capaces de generar sus propios recursos para depender menos, o no depender de los gobiernos ni otras presiones externas. De esta manera desarrollaron la capacidad interna particular de direccionar sus propios proyectos de vida universitarios desde la solidez de sus comunidades académicas, un núcleo académico central fortalecido y estimulado, y un gobierno universitario con una gerencia moderna alineada con la academia para ayudar a cumplir a cabalidad su misión social de formación, investigación y servicio. “Cuando se multiplican las respuestas innovadoras, las universidades son más independientes” (Clark, 2000, p.273).

Estas universidades decidieron ser distintas; “Ser diferentes y tener un propósito es mejor que ser todo para todos” (Clark, 2000, p. 254).

Y la conclusión final del Dr. Clark (2004) –que para la investigación es la principal revelación o hallazgo después de su largo recorrido por el mundo estudiando a las universidades– es que, dadas sus características propias, el factor clave del éxito de estas universidades, impulsor de las dinámicas organizacionales de transformación, fue su estructura de gobierno, entendida como la forma en que fusionaron en un eje vertebrante los nuevos valores de la gerencia moderna de las organizaciones con los valores académicos tradicionales, lo cual les permitió ganar en capacidad de autodeterminación y autorregulación, definiendo de por sí y para sí sus propias metas y destinos (p. 137).

Para Burton Clark (2004) la Gobernanza, y su consecuente Gobernabilidad, es una cuestión de balance entre los poderes del centro de la Universidad y las iniciativas de las unidades académicas y administrativas dispersas en las bases de la organización.

Encontrar ese justo balance entre gerencia y academia –que es lo que da a las universidades una adecuada y acertada gobernabilidad para gestionar su desarrollo– ha sido un desafío central en tiempos modernos, y las universidades colombianas no han sido la excepción.

Clark (2004) encuentra el secreto de este balance en la forma en que se organiza y refuerza en las universidades la ‘Dirección Central’ que él llama el *Steering Core*. Un núcleo central fortalecido, que da a las universidades su capacidad de dirección y gestión para conducir sus destinos sin depender de otros y dispara la voluntad organizacional para moverse hacia la meta deseada: capacidad de dirección y gestión, porque este núcleo maneja, timonea, una universidad, y capacidad de ejecución, porque también hace que “las cosas pasen” (p.45).

Esta voluntad organizacional que se genera a partir de una Dirección Central reforzada o *Steering Core* es, además, según Clark (1998, 2000, 2004) lo que les da a las universidades una fuerte gobernabilidad y el logro de resultados institucionales sorprendentes.

Las universidades estudiadas por Clark (2004) que, como se ha dicho, tenían presiones externas principalmente provenientes de medidas gubernamentales, normativas y de restricciones económicas, reconocen la Dirección Central Reforzada (*Steering core*) como la primera y más importante estrategia de transformación emprendida. Gracias a ello lograron desarrollar una mayor capacidad sistémica y sistemática de autodirección para transformarse y sostenerse en una dinámica de progreso permanente, como nunca antes en la historia (p.4).

La Universidad de Warwick (Inglaterra) optó por una centralización inicial del poder con fuerte énfasis en la gerencia (Clark, 2000, p.38), “Un centro fuerte que defienda todos los intereses institucionales y que sea una guía que los lleve de la mano” (p.39). La administración central estaba en todas las decisiones, pero incorporando el núcleo académico en ese centro de decisiones, en el entendido de que solo así tendría “la fuerza y la legitimidad para que se acepte, pues esta es la manera como construimos Universidad como un todo” (Clark, 2000, p.64).

De la Universidad de Twente (Holanda) se dice que ‘El cambio más importante en Twente también fue provocado por una Dirección Central Reforzada’ (énfasis en gerencia), con un liderazgo administrativo efectivo y un alto énfasis en finanzas y planeación que se constituyó en el elemento promotor de las transformaciones (Clark, 2000, p.126). En Twente se buscó

“Promover un proceso de ‘alumbramiento’ organizacional (o lo que en administración podría llamarse ‘la construcción de capacidades centrales’” en contraposición a “(...) los riesgos de depender de los caprichos de un sistema nacional de políticas y procedimientos” (Clark, 2000, p.115).

En la Universidad de Strathclyde (Escocia) la transformación también se da primero (1985-1995) por Dirección Central Reforzada, para “proporcionar capacidad de dirección” (Clark, 2000, p.143), una administración más concentrada, con capacidad de dirección, capacidad de vigilancia y control para garantizar que las decisiones que se tomen estén alineadas a la misión, visión y a los más altos intereses institucionales. Todo ello en contraposición a la dispersión de comités, dirección difusa de años atrás.

Se creó un Comité Superior Central –University Management Group (Committee of Management)– con un papel gerencial proactivo, mayor control en asuntos financieros, y cambios en la forma de asignar y distribuir el presupuesto, bajo la premisa de que “un lugar de aprendizaje útil debe ser un lugar bien administrado” (Clark, 2000, p.159).

La Dirección Central de la Universidad Tecnológica de Chalmers (Suecia) está a cargo de un “Consejo controlador” que, al igual que en los casos anteriores, juega un papel importante para timonear el rumbo y hacer que las iniciativas prosperen. Es un tipo de mando muy empresarial, en cabeza del Rector-Presidente, con un cuerpo colegiado central reforzado con amplia representación de la academia en cabeza de los decanos. Es un grupo central ejecutivo y a la vez muy académico. Tiene una vigorosa administración y un manejo presupuestal

descentralizado, lo cual fortalece a los decanos, quienes se han vuelto “gerentes” de los componentes académicos básicos y responsables de sus presupuestos.

En el caso de la Universidad de Joensuu, Finlandia, también las transformaciones pasaron por el reforzamiento de la estructura central y cambio en el modelo de presupuestación y planeación.

Esto exigió asumir riesgos y voluntad de autodeterminarse. El equipo central administrativo se fortaleció en administración, finanzas, negocios y planeación, e incluyó a vicerrectores, decanos y profesores.

Por estos casos iniciales, que luego valida en otros contextos culturales fuera de Europa, Clark ratifica la necesidad de contar en las universidades con estructuras gerenciales idóneas, efectivas, que ayuden a coordinar, generar las sinergias, movilizar exitosamente las fuerzas y capacidades internas de una organización para identificar las oportunidades del entorno y aprovecharlas para impulsar macroproyectos que redunden en su propio desarrollo.

Según Clark (1998, 2000), estas estructuras gerenciales para la gobernabilidad de las universidades requieren de un equipo central de manejo fuerte (*University Management Team*), que tenga la capacidad de direccionar estratégicamente la Universidad, un equipo central que integre la estructura gerencial con una visión y una voluntad, comprometiendo a todos en la organización a sumar esfuerzos para el logro de metas comunes.

Este equipo es “la pieza central de la universidad que debe ser firmemente institucionalizada” (Clark, 2004, p.26 traducción de la autora).

Para el caso de las universidades emprendedoras, autónomas, en este equipo central se deben integrar los valores de la gerencia estratégica, propios del mundo de la administración, y los valores académicos propios del mundo universitario.

Este equipo central que, como se ha dicho, es el componente principal de una Dirección Central Reforzada, tiene como virtud que *coloca lo académico en el lugar principal de la acción organizacional*, en equipo con la administración compromete a individuos y a grupos distribuyendo entre todos las responsabilidades, promueve una identidad universitaria, crea y fortalece los intereses colectivos e institucionales sobre los particulares. Es un mecanismo que facilita y promulga el cambio.

El fortalecimiento del núcleo central de la Universidad exige la profesionalización de la administración y debe tener en cuenta aspectos tales como:

- Conformación: Este equipo debe estar conformado por personas clave, competentes, de perfiles calificados, capaces de dirigir la universidad hacia el logro de prioridades y objetivos comunes. “La composición y operación del equipo central de manejo universitario es esencialmente un compromiso de trabajo entre el manejo académico tradicional universitario y un modelo gerencial de negocio inflado” (Clark, 2004, p.26). Y ratifica que “un modelo de negocio

completo, de un manejo gerencial vertical, no es necesariamente deseable ni procedente en una universidad, donde existe un imperativo de preservar la autonomía y la libertad, y donde la comunidad académica debe ser la conductora de los desarrollos y las nuevas ideas” (Clark, 2004, p.27).

- Plan de acción y agenda estratégica. El equipo orienta sus acciones por una misión y visión institucionales. Tiene un plan de trabajo claro que responde a un plan de desarrollo y plan de acción y prioridades definidas en la organización.
- Periodicidad de las reuniones: Estas deben darse de manera frecuente, estar bien preparadas, ser abiertas y transparentes, tomar decisiones claves.
- Preparación anticipada de reuniones: Todos los miembros deben contar con información oportuna y completa con suficiente antelación a las sesiones.
- Toma de decisiones: Se corresponden con la misión, visión y agenda de prioridades institucionales. Estas deben darse de manera colegiada como prerequisite para el manejo efectivo de la institución (Clark, 2004, p.40). Es en el balance de fuerzas contradictorias (especialmente en las Universidades Públicas) donde las universidades se transforman y adquieren un carácter más agresivo (Clark, 2004, p.44).
- Desarrollo profesional: La formación continua debe constituirse en una preocupación constante de todos los miembros del equipo.

Esta estructura gerencial de gobierno por parte de un grupo gerencial central (*Central Management Group*) debe tener la fuerza y el poder para tomar las mejores decisiones que muevan a la organización en lo misional, a fin de cumplir objetivos comunes trazados. Debe

funcionar sobre dos ejes, uno vertical que da el marco administrativo para la dirección y alineación, y otro horizontal que facilita la estructura para la toma de decisiones de forma colegiada. Las universidades tienen la necesidad de moverse en ese doble sentido de dirección central y control delegado.

Estas estructuras gerenciales pueden tomar formas diferentes pero logran tener la fuerza necesaria cuando la Dirección abarca “grupos gerenciales centrales y departamentos académicos”; “debe reconciliar operacionalmente nuevos valores de gestión con los tradicionalmente académicos” (Clark, 2000, p.32), lo cual da legitimidad a las decisiones.

“Mientras cada manejador del presupuesto puede defender su área, están obligados (en el comité central) a trabajar hacia la evolución de una visión corporativa de la universidad como un todo” (Clark, 2004, p.26): Misión, visión, plan estratégico, objetivos clave, priorización de acciones, transparencia, reportes anuales.

Por supuesto, Clark (2004) animó el debate acerca de cómo debía darse una estructura central de gobierno adecuada a las universidades modernas y mostró un camino de éxito con relación a cómo desarrollar en las universidades autonomía organizacional, a fin de garantizar su dirección estratégica, su foco y el cumplimiento de su misión, con alta eficiencia, eficacia y productividad, a partir de una capacidad de autogestión y Gobernanza fortalecidas.

Como se dijo al inicio, esta tesis desafiaba la teoría dominante para las organizaciones y empresas en la época que, según Pfeffer y Salancik (1978) planteaban que las organizaciones

eran más criaturas que creadoras de su propio medio, que las organizaciones eran más dirigidas por otros que por sí mismas, y que estaban en una constante lucha por su autonomía (Bolman & Deal, 2013, p.239).

Esta tensión entre autonomía e influencia de presiones/controles externos ha sido el centro de la discusión en torno a la Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior, especialmente en las universidades, y ha hecho de este un tema central de preocupación en el mundo de la educación superior a nivel global.

Y como dice Kurt Lewin (citado por Marrow, 1969), ‘no hay nada más práctico que una buena teoría’, por lo que a continuación se expone lo que han dicho desde entonces los estudiosos del tema.

Al revisar la literatura se observa cómo, efectivamente, se fueron introduciendo en la práctica administrativa de las universidades teorías, enfoques y prácticas del mundo empresarial o “New Managerialism” (Restrepo, 2012, p.69), a veces de forma indiscriminada, privilegiando la mirada positivista sobre la organización universitaria que considera que sí es posible alcanzar consensos sobre realidades objetivas que se presenten en las organizaciones universitarias, a pesar de que puedan existir realidades percibidas por distintos individuos y que son construcciones sociales y culturales que reflejan experiencias personales, creencias o ideologías.

Es esta posición la que representa el marco de referencia principal bajo el cual la mayoría de los investigadores han estudiado la Gobernanza, el liderazgo y la toma de decisiones en las universidades (Baldrige, 1971; Bess, 1988; Keller, 1983; en Bess & Dee 2013, p.93).

De hecho, Robert Zemski (citado por Bess & Dee, 2013 volumen I) argumenta que “los principios teóricos que se usan en organizaciones con ánimo de lucro generalmente son aplicables a las instituciones universitarias (Colleges) y universidades”. Clark prueba que ello no es del todo así, afirmando que si se pierde de vista la naturaleza académica de las organizaciones universitarias, se pierde todo.

Muchas de estas teorías vienen alimentando la práctica de la administración universitaria desde hace un par de décadas y se mueven entre el gerencialismo puro –que fortalece el poder ejecutivo vertical con una visión mercantilista, utilitaria, de la educación, y reduce a su mínima expresión el poder académico–, pasando por distintas variaciones de ese tipo de gerencia, hasta las formas más moderadas de equilibrio entre poder ejecutivo y poder académico que propone Clark para quien, como ya se había dicho, la Gobernanza favorece la gobernabilidad y es una cuestión de balance entre los poderes de la gerencia y el poder académico, entre el centro administrativo y las iniciativas de las unidades menores (Clark, 2004).

Sea cual sea la posición, lo claro es que la administración gerencial de influencia empresarial llegó para quedarse en las universidades, a fin de que ellas puedan cumplir a cabalidad su rol académico de formación e investigación, pero también para mejorar su rol de servicio al entorno, a las empresas y la sociedad, con una capacidad de dirección y ejecución

efectivas, con foco estratégico. Y como dirían Gibbons *et al* (1994), estas nuevas formas de administrar las universidades en lugar de desplazar la forma tradicional, la ha complementado, pues equivalen al surgimiento de una nueva forma de producción del conocimiento que surge ante un entorno dinámico y competitivo.

Otros autores reconocen que ha habido un cambio de poder: los vicerrectores son gerentes y los Consejos son Juntas Directivas (Santiago *et al*, 2006, Meek, 2002, 2003, en Restrepo, 2012, p.74).

Las tendencias excesivamente gerenciales, sin embargo, han tendido a homogeneizar las organizaciones, en la medida que han buscado profesionalizar su administración, sus empleados, formalizar cargos y reestructurar administrativamente la organización.

En Australia a principios de los 90, por ejemplo, se reglamenta la conformación de las juntas directivas y se definen los perfiles de los miembros de los Consejos Superiores de las universidades, la mayoría externa e independiente.

Middlehurst (2004) señala que el nuevo enfoque gerencial ha implicado cambios también en la estructura de las Instituciones de Educación Superior (IES), creando unidades que pretenden hacer más “idónea” a la institución respecto a las demandas del entorno. Lo anterior ha dado origen a nuevos cargos ejecutivos o gerentes comerciales, y a oficinas de relaciones comerciales o de extensión (Restrepo, Trujillo y Guzmán, p.76).

Es esta corriente de gerencia empresarial la que ha hecho que miembros externos a las universidades comiencen a participar en los órganos de gobierno, y que estos comiencen a tener un papel activo en la supervisión y control del cumplimiento de los objetivos institucionales, así como en su alineación estratégica con instrumentos de medición objetivos para garantizar que las estrategias y políticas respondan a las expectativas de distintos grupos de interés, aunque no siempre se cumplan (Dimaggio y Powell, 1991; Gonitza y Larsen, 2004; Dixon y Coy, 2007; Edwards, 2003; en Restrepo, 2012, pp.70-71).

Tanto Bargh, Scott y Smith (citado por Restrepo 2012), como Clark, reconocen que “*los órganos de gobierno son los actores clave del cambio*” (resaltado de la autora), y considera que los miembros de los consejos directivos con perfil empresarial (refiriéndose a miembros externos principalmente) desempeñan un papel central en el desarrollo de la cultura gerencial.

De hecho, como manifiestan Bess & Dee (2013, p.385), “las personas en posiciones de autoridad pueden moldear la cultura de las organizaciones”.

Por otra parte, Trackman (2008, en Restrepo 2012, p.77) al exponer su caracterización de distintos modelos de gobierno universitario privilegia el modelo corporativo, basado en argumentos técnicos, instrumentales y políticos, sobre el modelo clásico de las universidades, el cual contempla que estas sean manejadas principalmente por académicos con representación amplia en los órganos de gobierno. Los ejemplos de Clark (2004), de balance de poderes académico y gerencial, lo desvirtúan.

Altbach (2001), bastante alineado con Clark (2004), advierte sobre la excesiva influencia del mundo empresarial en la dirección universitaria y del peligro de echar al traste la tradición académica sobre la que se ha construido el éxito de las universidades: libertad académica y compromiso con la pregunta abierta en la docencia y la investigación.

Esta advertencia de una sensible pérdida es reafirmada por Santiago *et al* (2006) y por Slaughter y Rhodes (2003), quienes ven esta influencia del mundo empresarial en las misiones sustantivas de la universidad como conocimiento puesto al servicio del capitalismo. De hecho, unos años atrás, el mismo Slaughter ya había vislumbrado que en este modelo de gerencia el profesor académico sería reemplazado por el profesor emprendedor, reafirmando de alguna manera lo que unos años atrás Newson (1993)²⁹ había puesto de manifiesto: el modelo corporativo socava la autonomía universitaria.

La interpretación personal de la investigación, acogiéndose a las experiencias de los casos revelados por Clark es que, aun reconociendo los peligros anteriores, las universidades se benefician de la incorporación de prácticas empresariales que, en equilibrio con el poder académico, contribuyen a fortalecer la autonomía universitaria, como ya lo habían advertido unos años atrás Birnbaum (1988) y Del Favero (2003). “La efectividad de la Gobernanza en los Campus puede depender de la calidad de los intercambios entre subsistemas administrativos que

²⁹ Revisar el modelo de la autonomía universitaria en

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lbecas/espacio/Naidorf.pdf>

operan bajo principios burocráticos de autoridad, y el subsistema profesoral que reposa sobre la autoridad académica profesional” (Bess & Dee, 2013).

En línea con las tesis de Clark, Shattock (2002) manifestó que la forma de resolver los peligros del corporativismo en las universidades y la intrusión excesiva del poder gerencial de las empresas era con órganos de gobierno híbridos, donde se conjugasen las maneras de los Gobiernos Corporativo y Académico. La posición de Shattock (2002) es secundada por Santiago *et al* (2006) y de hecho comienza a ser el modelo dominante en las universidades del siglo XXI, ¡destacando que el cambio que introdujo la gerencia empresarial a las universidades es irreversible!

Shattock (2002), al revisar la obra de Clark diez años después, en 2010, argumentó que la creación de las universidades emprendedoras en Europa tuvo un gran impacto en la forma en que estas comenzaron a pensar en el balance adecuado entre autonomía y control estatal, y que liberó energías adormitadas en muchos países y una preocupación acerca del auto-gobierno. Dice Shattock, además, que suscitó inquietudes en las universidades en torno a la relación entre el marco organizacional necesario para la gestión autónoma y la conducta del trabajo académico (Shattock, 2002, p.269).

En general, la literatura internacional coincide en reconocer la necesidad de que las organizaciones tengan una dirección administrativa ejecutiva, competente, con poder suficiente para ejercer liderazgo sobre las personas de todos los equipos funcionales para cumplir con eficacia y eficiencia, ritmo y rumbo, las metas trazadas.

Las diferencias de concepciones están dadas en el “Cómo” y, con relación a las universidades, la cuestión está en definir para cada caso cuál es el nivel de participación que deben tener, por un lado los cuerpos académicos (profesores-estudiantes) en su gobierno, y por otro, el grado de participación de los cuerpos administrativos/ejecutivos, lo cual depende del lente con que se defina la organización.

Si las decisiones de la vida académica y del proyecto educativo en general dependieran de las lógicas de los rectores como “presidentes ejecutivos” de las empresas comerciales o industriales y de sus juntas directivas, todo estaría definido por los resultados financieros, balances, eficacia y eficiencia administrativa, jalonadas por el mercado y el sentido utilitarista de la organización académica, lo cual es inadmisibles, dada la naturaleza de la universidad y el tipo de resultado que se espera de ella, incluyendo tangibles e intangibles. Este tipo de dirección administrativista, a cargo de personas que no entienden la tradición académica, ¿no puede manejar una universidad!

Todos los casos estudiados por Burton Clark, que han sido casos de éxito, apuntan a un alto grado de participación académica, reconociendo que en ella está el “poder del saber”, aspecto distintivo y verdadero valor comparativo y competitivo del ser Universidad (Borrero, 1999). Ello hace que no se pierda el propósito de la Educación Superior, el sentido profundo y verdadero de la Universidad en manos de las decisiones administrativas. Instituciones demasiado burocratizadas, demasiado efectivas y eficientes, demasiado predecibles, reducen la autonomía, la creatividad, la espontaneidad de la experimentación necesaria para el éxito en un mundo de ideas y de futuros soñados, que es el mundo que se posibilita desde la gestión del conocimiento,

desde las nuevas preguntas del académico, del investigador, de las mentes brillantes que necesitan el ocio para producir ideas y no el negocio (Pieper y Josef, 1999).

En los casos de las universidades emprendedoras, se fortalece la administración pero a la par se da una alta participación a la academia, de donde nace la verdadera fortaleza para el logro de la misión organizacional; es allí donde reposa el valor de su “negocio” y le dan la debida importancia. Del núcleo académico fortalecido depende la creación de nuevos programas, proyectos, la generación de conocimiento, patentes, inventos, servicios a la comunidad. El ideal es tener una administración central dispuesta a asumir riesgos compartidos para darle alas a la academia, y no solo para controlar gastos. Gobernanza es ciencia y arte en cualquier organización, y más aún en una organización académica universitaria (Bolman y Deal, 2013).

Al mismo tiempo, los académicos deben valorar al equipo administrativo como facilitador de su labor; después de todo, gracias a su labor de soporte, se logran las metas para que los académicos se puedan llevar los aplausos, reconocimientos y premios.

Clark (2004) dice que “Es una cuestión de balance entre el poder central de la Dirección Universitaria y las iniciativas de unidades en las bases de la organización” (p.108). Según Bolman y Deal (2013), cuando el equipo tiene más educación, se le puede confiar mayor autonomía y hay que ejercer menos control sobre su labor.

En este punto surgen las preguntas: ¿cuál es ese balance ideal del gobierno compartido entre academia y administración en las Universidades Públicas colombianas? y ¿cómo hacer que

esté bien alineada la Dirección Académica con la Administrativa y la Junta Directiva o Consejo Superior para que funcione en las Universidades Públicas?

¿Más democracia o burocracia? En un contexto de restricciones en un país en vías de desarrollo como Colombia, ¿qué estructura de administración requieren las Universidades Públicas para su Gobernanza y para transitar la ruta de Calidad? ¿Qué se debe transformar en la estructura de Dirección y administración de las Universidades Públicas del Caribe para que sean más proactivas y gestoras autónomas de su propio desarrollo?

De los anteriores debates de poco más de dos décadas la conversación ha continuado en torno a la Gobernanza de las Instituciones de Educación Superior:

La Asociación Internacional de Universidades (IAU) expidió en 2007 un documento guía de principios y orientaciones para la Gobernanza de la educación terciaria. Ese mismo año, Bleikley y Kogan (2007) publicaron *Organization and Governance of Universities en Higher Education Policy*.

Ante la preocupación por la forma en que los gobiernos estaban planeando y dirigiendo sus Sistemas de Educación Terciaria, y algunos aspectos acerca de la Gobernanza de las Instituciones, John Fielden publica *Global Trends in University Governance* (Banco Mundial, 2008) en el que sorprendentemente plantea que la tendencia mundial se dirige hacia un Estado más regulador y menos controlador, en el entendido de que la Educación Superior, hasta donde sea posible, debe tener la libertad/autonomía de ¡“manejar sus propios asuntos”! Sugiere pasar de

un modelo de excesivo control del Estado sobre las universidades a un modelo de supervisión que regula y monitorea la Educación Superior. El papel más importante del Estado, sostiene Fielden, es proyectar una visión y una estrategia, como ha sido el caso en el Reino Unido (Deering Report, 1997), Pakistán (2002, 2005), Nueva Zelanda (2000), Sur África (1996), Tanzania (1999) y Singapur (2003). Para ello, las legislaciones nacionales deben ser el ápice de la pirámide regulatoria con perspectiva a largo plazo. Y la Gobernanza del sector de la Educación Superior debe trasladarse a los gobiernos regionales o territoriales.

Para el caso de las instituciones, Fielden (citado por Banco Mundial, 2008) manifiesta que un principio clave es que al máximo organismo de gobierno (Cuerpo directivo central) se le limite la responsabilidad al manejo estratégico de la organización y todas las demás funciones se deleguen a sub-estructuras de comités, enfatizando que

Los miembros de los Consejos superiores NO están para actuar como representantes de ningún grupo de interés particular o grupo interno administrativo; su lealtad es a la universidad y al acercarse a la toma de decisiones, debe hacerlo por el interés general de la institución como un todo, sin ningún vestigio de interés de una facción en mente. (Banco Mundial, 2008)

Y Fielden (citado por Banco Mundial, 2008) concluye advirtiendo que donde el Consejo Superior escoja al Rector, debe exigirle rendición de cuentas por su gestión en el manejo de la universidad.

Gobernanza y Calidad: Acerca de la importancia de la Gobernanza para el éxito de las

universidades, Jamil Salmi (2009) –en su libro sobre las universidades de talla mundial– manifiesta que una Gobernanza adecuada, junto a la concentración de talento y contar con grandes recursos, son los factores clave para lograrlo. Dicha Gobernanza incluye contar con una visión estratégica compartida, ambición de excelencia, deseo constante de aprender y líderes inspiradores.

En el mismo año, la OCDE publica el libro *Gobernanza y Calidad: Lineamientos en Educación Superior* (Alexander Mitterle y Fabrice Hénard, 2009), el cual explora la relación entre Gobernanza y Calidad, así como la importancia de contar con lineamientos nacionales para el cumplimiento de la misión de la Educación Superior, centrandolo en un asunto de confianza en ella. Afirma que la construcción de esta confianza se facilita a través de *acuerdos de gobernabilidad* que contengan lineamientos, códigos y principios. Estos acuerdos pueden ser de tres tipos: 1) resultado de la voluntad de las instituciones para demostrar su autonomía; 2) resultado de la adopción de códigos de gobierno corporado, de acuerdo con la nueva filosofía de administración pública (New Public Management-NPM); o 3) en respuesta a malos manejos y fijando límites a la autonomía.

La(s) estructura(s) de gobierno, los procesos, como el manejo de los grupos de interés, son asuntos clave para definir la efectividad de una Gobernanza en las instituciones de educación superior. Es así como “los acuerdos de gobernabilidad y los lineamientos de calidad juegan un papel similar en ayudar a las instituciones a volverse más efectivas” (OCDE, 2009, p.15).

Hoy en día todos los lineamientos de las agencias de aseguramiento de calidad y acreditación buscan incluir entre sus factores e indicadores el tema de la gobernabilidad. Tal es el

caso de la agencia europea (ENQA, 2015) que publicó sus “Estándares y lineamientos para el aseguramiento de la Calidad en el Área Europea de Educación Superior” con el fin de establecer estándares que permitan el diseño de una política de aseguramiento de calidad, diseño y aprobación de programas, aprendizaje, enseñanza y evaluación basada en estudiantes, admisión, progreso, reconocimiento y certificación de estudiantes, entre otros. También es el caso de la agencia internacional de aseguramiento de la calidad en la educación superior (INQAAHE) y sus “Lineamientos para una buena práctica”, entre otras (INQAAHE, 2015).

La Asociación Americana de Consejos de Gobierno (*Association of Governing Boards-AGB*, s.f.)³⁰ ha mantenido una actividad constante para apoyar la gestión de los consejos superiores y órganos de gobierno de las instituciones de educación superior de los Estados Unidos de Norteamérica, en temas como: el manejo estratégico de los Consejos, admisiones, profesores, estudiantes, gestión de recursos financieros (*fundraising*), comités de auditoría interna, medición de riesgos, entre otros. Adelantan así mismo encuestas anuales sobre la Gobernanza de las Instituciones de Educación Superior, y producen investigaciones, informes y manuales guía para las organizaciones a través de su Centro para el Desarrollo de la Confianza Pública y la Gobernabilidad. Sostienen que la Educación Superior se fortalece cuando trabajan en equipo los responsables de la política pública, las instituciones de educación superior y las organizaciones no gubernamentales que apoyan al sistema.

En América Latina en los últimos años también ha comenzado a ser estudiado por expertos el tema de Gobernanza:

³⁰ *Association of Governing Boards - AGB*. Revisar www.agb.org

En 2008, un proyecto conjunto de IESALC-UNESCO, la Universidad de Buenos Aires y Columbus edita *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (Gazzola y Didrickson, 2008), cuyo capítulo 9 “Senderos de Innovación: Repensando el gobierno de las Universidades Públicas en América Latina” (Samoilovich, 2008), plantea que la Universidad Pública en América Latina padece un “déficit de gobernabilidad” y que sus universidades “necesitan y merecen un mejor gobierno”. Acude a la metáfora del laberinto para explicar cómo las Universidades Públicas del continente tienen neutralizada cualquier acción efectiva de cambio y movimiento, y son incapaces de articular un proyecto educativo institucional y llevarlo a la práctica, debido a su fragmentación interna en multiplicidad de intereses y dificultad para articular una visión institucional, coherente con las políticas públicas, con mejor financiación, que rompa con las inercias institucionales y supere los intereses corporativos de sectores académicos. Según Samoilovich (2008), se debe construir una nueva Gobernanza sobre una visión compartida y una gestión efectiva, una agenda de acción que lleve a la práctica y operacionalice dicha visión. Para Samoilovich, un buen gobierno consiste en un triángulo virtuoso entre esa visión institucional compartida, la gestión académica y la asignación de recursos. Identifica factores contextuales (cobertura, retención y graduación, pertinencia, calidad, internacionalización) que requieren aumentar la capacidad de respuesta de las universidades y obstáculos a la gobernabilidad de las instituciones; sugiere algunos cambios fundamentales en las políticas públicas de los países de Latinoamérica con relación a sus Universidades Públicas en temas de normativa, sistemas de acreditación y evaluación, y mecanismos de financiación.

Reconoce la grave situación de debilidad intrínseca de las Universidades Públicas latinoamericanas por desacoplamiento interno, autoridad débil e impotencia de los órganos

colegiados, y manifiesta que “la principal limitación es el escaso poder que tienen los directivos para ejercer el margen de autonomía otorgado por la norma” (Samoilovich, 2008, p.341).

Asegura que ello se debe a las distintas concepciones que las diversas unidades, estamentos y directivos de las universidades tienen acerca de lo que constituye la esencia de la universidad, sus metas y objetivos, y esa situación hace muy difícil definir el rumbo y los destinos de la institución, planear a largo plazo y disponer de los recursos adecuados de manera oportuna; prima lo político sobre lo técnico, se diluyen las responsabilidades, los intereses particulares-corporativos priman sobre el bien común y los intereses generales de la universidad, y los procesos de decisión se hacen lentos y pesados (p.342). Al finalizar, urge a inducir cambios desde afuera para que se estimule la innovación, y aboga por una universidad más innovadora y emprendedora, acudiendo a las teorías de Burton Clark para mostrar posibles rutas de transformación para las Universidades Públicas.

Al igual que el anterior autor, Brunner (2011) en su artículo “Gobernanza Universitaria: Tipología, Dinámicas y Tendencias” entiende por Gobernanza la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente –desde el punto de vista de su gobierno y gestión–, y sus relaciones con entidades y actores externos con miras a asegurar los objetivos de la Educación Superior. Parte de la hipótesis, común en la literatura especializada, de que las organizaciones universitarias exitosas son aquellas que logran modificar su Gobernanza –esto es, el funcionamiento de su gobierno y sus formas de gestión– para adaptarla a las cambiantes demandas del entorno en que se desenvuelven y a las transformaciones estructurales de aquel. Se construye y fundamenta una tipología básica de regímenes de Gobernanza universitaria –v.g., burocrático, colegial, de partes interesadas y emprendedor– Luego se identifican, para cada tipo,

sus principales dinámicas de funcionamiento y tendencias de cambio y adaptación, así como los desplazamientos de sus respectivos centros de gravedad dentro y entre ellos. Para ello se emplean ejemplos tomados de los países desarrollados y la evolución de sus universidades modernas, en la doble vertiente 'humboldtiana' y napoleónica. Asimismo, se incorporan a este esquema interpretativo las transformaciones experimentadas por las Universidades Públicas y Privadas de otras regiones del mundo, especialmente de América Latina. Finalmente, este análisis se aplica a las tensiones que manifiesta la Gobernanza de las Universidades latinoamericanas entre los valores tradicionales del autogobierno institucional de amplia base electoral y aquellos de una gestión de carácter emprendedor, y entre valores atribuidos a lo público y fallas imputadas a lo privado en la educación terciaria de la región.

En el caso colombiano, la preocupación en torno al tema de la Gobernanza y gestión universitaria se evidencia primero en la Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia, promovida por el presidente César Gaviria en 1994,³¹ dirigida por el Dr. Darío Bustamante Roldán. En la misma participaron connotados académicos y rectores de las principales Universidades Públicas del país. La Misión contrató una serie de estudios para establecer un diagnóstico en aspectos críticos de las dimensiones académicas-investigativas, financiera e institucional (administración, gestión y gobierno) para, posteriormente, recomendar

³¹ La Misión para la Modernización de la Universidad Pública fue aprobada por el Consejo Nacional de Política Económica y Social, en su sesión del 8 de septiembre de 1993, con el objetivo de “realizar estudios y análisis sobre la situación de la Universidad Pública en Colombia y proponer las medidas tendientes a mejorar la función de estas instituciones”. Mediante Decreto No. 0213 de enero 24 de 1994, se integra y organiza un comité de orientación y evaluación de la misión para la modernización de la Universidad Pública.

acciones para mejorar la calidad y la equidad del Sistema Universitario Estatal Colombiano. Con relación al tema de gobierno y Gobernanza, se adelantaron estudios de caso en las universidades del Valle, Atlántico y Universidad Industrial de Santander, en torno a los temas de la dirección universitaria entendida como *“la habilidad que tienen los individuos y grupos clave dentro de una institución para analizar y resolver sus propios problemas organizacionales”* (Hogeboom, 1994, p.5); el tema de la gestión universitaria, entendida como *“el grupo de reglas organizacionales específicas, políticas, prácticas y medios que se aplican dentro de una organización”* (Hogeboom, 1994, p.5), así como el grado de flexibilidad en la toma de decisiones a nivel centralizado y/o descentralizado. Reconociendo a las universidades como sistemas complejos, los estudios de caso se adelantan con el enfoque de redes organizacionales y la metodología de redes para lograr una comprensión de sus realidades, relaciones y patrones de relaciones, interacciones, articulaciones y rupturas en tres niveles, a saber:

- 1) Existencia y funcionamiento de los mecanismos de Gobernanza, sus dificultades y oportunidades de mejoramiento de la dirección y gestión.
- 2) La gestión propiamente; y
- 3) La operación.

Un tiempo después de esta Misión, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Universidades-ASCUN y Colciencias, el profesor de la Universidad Nacional de Colombia Víctor Manuel Gómez adelantó un estudio exploratorio en temas de Gobierno y Gobernabilidad en las Universidades Públicas (2004), identificando una serie de temas y proponiendo

metodologías para su necesaria profundización. Destaca la importancia de estos estudios expresando que

Estudiar las relaciones entre el gobierno y el desempeño institucional es tanto mayor, cuanto mayores son las responsabilidades y demandas de un contexto social, económico, político y tecnológico en continua evolución. Por ello el desempeño de la universidad pública estará medido cada vez más en términos de innovación y adaptación a los cambios del contexto, altamente dinámico y competitivo. (Gómez, V.M. 2004, p.11)

En dicho estudio se cuestiona el pobre desempeño de los Consejos Superiores y Académicos de las Universidades Públicas, su “alto grado de debilidad e ineficacia” y su composición, la forma de representación de los distintos grupos de interés, las cualidades de sus miembros a los cuales somete a pruebas de legitimidad, competencia académica y técnica, así como de su eficacia y eficiencia para la toma de decisiones estratégicas sobre los asuntos universitarios. Todo lo cual da como resultado la cooptación de la Dirección universitaria por parte de intereses particulares, grupistas, y no por los más altos intereses de poner a la academia al servicio del bien común, a una visión compartida de universidad pública al servicio de la sociedad.

El profesor Gómez (2004) reconoce que:

El gobierno de una institución es uno de los principales factores que determinan su desempeño (...). Tienen importancia central las características del gobierno

institucional en la generación de capacidad de cambio, innovación y adaptación a las nuevas necesidades y a un contexto en continua evolución. (p.28)

El tema de Buen Gobierno y Gobernabilidad de las Instituciones de Educación Superior es uno de los ejes del Plan Sectorial de Educación 2010-2014, por lo cual promueve la implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior, un sistema de indicadores para asignación de recursos adicionales a las Universidades Públicas y acceso a fondos concursables de fomento, los Índices de Transparencia a partir de evaluaciones externas adelantadas por la Corporación Transparencia por Colombia, certificaciones de Calidad, actividades de coordinación, evaluación y seguimiento a los Consejeros Superiores, bitácora para monitoreo del orden público, y gestión de un ‘Manual de Buen Gobierno para las Instituciones de Educación Superior’, entre otros.

También en el marco de las discusiones de 2010 y 2011 en torno a una reforma a la Ley 30 de 1992, en Colombia se retoma el tema de la gobernabilidad de las Instituciones de Educación Superior. Luego, como parte de los diálogos para la construcción de una política pública en Educación Superior en Colombia, el Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA, adelantó una investigación acerca del gobierno universitario a partir de entrevistas a diez rectores de instituciones públicas y privadas, de la cual se publicó el libro *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia* (Restrepo, Trujillo y Guzmán, 2012) para llamar la atención acerca de la importancia de incorporar lecciones y buenas prácticas de los modelos corporativos de manejo administrativo a las Instituciones de Educación Superior. Habiéndose escrito muy poco sobre el tema, este libro constituye un aporte valioso para entender las estructuras, relaciones y procesos de las

Instituciones de Educación Superior a la luz de las teorías de la agencia y fundamentos teóricos del modelo corporativo que busca aclarar y mitigar conflictos de intereses en las organizaciones. La investigación se apoya, por tanto, en una fuerte base de conocimiento gerencial traído del mundo de los negocios y las corporaciones, y plantea una serie de recomendaciones derivada de la literatura gerencial y las entrevistas. En sintonía con lo expuesto por Fielden, Restrepo, Trujillo y Guzmán (2012), concluyen que los Consejos Superiores deben ser las instancias que definan la visión estratégica de las instituciones, por lo que se deben separar las funciones estratégicas de las funciones académicas y administrativas. Se requiere que las instituciones cuenten con un plan estratégico construido participativamente. Los Estatutos deben ser actualizados y se deben revisar temas como la conformación de los órganos de gobierno, la forma de escogencia de sus miembros reduciendo la democracia excesiva en las instituciones públicas, la definición del período y calidades de los miembros de los cuerpos colegiados. Así mismo, se deben establecer estrategias de planeación y control, presupuestación, identificación de riesgos, evaluación, indicadores de gestión, veracidad de la información, prever incentivos económicos y alineación de intereses, códigos de buen gobierno y política para manejo de conflictos de intereses, previsión para casos de concentración de poder y riesgos de extracción de rentas.

El *Acuerdo por lo Superior 2034* incluyó la “Estructura y Gobernanza del Sistema” entre sus diez temas principales para una política pública de Educación Superior a largo plazo en Colombia. Este *Acuerdo* sintetizó las principales conclusiones y recomendaciones de dos años continuos de diálogos con la comunidad académica y distintos grupos de personas externas a las

Instituciones de Educación Superior del sector público, privado, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales de todas las regiones del país. Recomienda, entre otras cosas:

Estructurar un nuevo modelo de educación relacional para Colombia que articule los diferentes componentes del Sistema de Educación Superior, que aumente la participación responsable de los estamentos de las IES para mejorar la corresponsabilidad, la rendición de cuentas, la vigilancia y la participación de los académicos; ya que constituyen, en últimas, los verdaderos operadores y responsables de los logros y de los desafíos de la política pública en el sector. (CESU, 2014, pp. 139-140)

Para el caso colombiano, el Acuerdo N° 3 del 16 de diciembre de 2014 del Consejo Nacional de Educación Superior-CESU, por medio del cual se aprueban los nuevos lineamientos de Acreditación Institucional, también establece en su artículo 7 numeral 1 “las prácticas de buen gobierno, de procesos de autorregulación y evaluación, apoyados en sistemas de información confiables, actualizados e integrados como uno de sus cuatro criterios de calidad que recogen las mejores prácticas de acreditación a nivel internacional, respetando *la autonomía y la diversidad del Sistema de Educación Superior Colombiano*”.

El reciente documento “Recomendaciones para una política pública sobre buen Gobierno Universitario en Colombia” (Cifuentes, 2014, 2016) coincide en identificar como eje vertebrante de la gestión universitaria la combinación virtuosa de academia y administración en una unidad indisoluble, al decir que:

Los modelos y las prácticas desarrolladas para la gestión y la conducción de las organizaciones y las empresas públicas y privadas, no pueden aplicarse, ni replicarse de forma pura y simple en las IES. Su dirección y su gestión requieren de un esfuerzo especial de adecuación a las realidades y las características de las comunidades educativas que las integran, y al carácter del servicio público de los servicios que ellas prestan en torno al conocimiento y a la formación de ciudadanos, y a la solución, desde su quehacer académico, de los problemas humanos y sociales de las sociedades en que se insertan.

La clave de esta capacidad de dirección y ejecución estratégica en las universidades estudiadas, como ya lo había dicho Clark (2004), está en que sea al mismo tiempo gerencial (*business like*) y colegial (*académico*), para que constituya en un mecanismo que facilite y promulgue cambios efectivos (p.27).

Los anteriores esfuerzos teóricos en el mundo, Latinoamérica y Colombia, han derivado en la inclusión del tema de Gobernabilidad y Buen Gobierno entre los pilares del Plan Decenal de Educación Terciaria 2006-2016, cuya construcción viene liderando el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

En el mismo se reconoce entre las condiciones que favorecen la gobernabilidad de las instituciones la estructura organizacional, poniendo especial énfasis en la alta dirección, ese núcleo central fortalecido del que hablaba Burton Clark, fortaleza que se debe construir sobre las mejores prácticas de gobierno, propendiendo por “la calidad académica y la excelencia en la gestión”.

En el país hay un creciente consenso sobre la importancia del tema de la Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior, más aun en la medida en que nuevos grupos de interés públicos y privados comienzan a preocuparse por el futuro de la educación superior en el país como nuevo actor relevante en un escenario de paz y posconflicto. Nuevos estudios han surgido como aportes a la discusión y la gestión, liderados desde las IES, Asociaciones de Instituciones y Telescopi (Cifuentes, 2014, 2016; Trujillo, Guzmán & Prada, 2015).

Más recientes avances sobre el tema se registran en la expedición por parte del Ministerio de Educación de una serie de herramientas para mejorar la gestión de los Consejos Superiores en las Instituciones de Educación Superior: Matriz de autoevaluación de los Consejos Superiores, Matriz índice de transparencia, Autoevaluación de normas técnicas NTC GP 100, Nueva herramienta de Indicadores y Guía de diligenciamiento, Matriz de seguimiento a los Planes de Desarrollo Institucionales, Manuales de Inducción a Consejeros, entre otros.

Lograr la Calidad académica y la excelencia en la gestión, gracias a una Dirección Central Reforzada, debe conducir a las Instituciones de Educación Superior a pasar de la planeación a la ejecución, y tratando de traer algo mas de las teorías del mundo de la gerencia para ponerlas al servicio de las instituciones de educación superior, convendría acudir a las teorías de “Planeación Estratégica” de Humberto Serna Gómez en 1994 y los Doctores Robert Kaplan y David Norton en *The Execution Premium* (2008). Todos ellos ponen el énfasis del trabajo de la alta dirección reforzada (equivalente al “*Steering Core*” de Burton Clark) en los aspectos estratégicos, un cuerpo que a manera de “timonel” dirija el barco y trabaje por mantener el rumbo, alineando los procesos, las actividades, los indicadores de seguimiento y la evaluación

de la estrategia. Es lo que le da la alineación, coherencia y consistencia a la gestión institucional, a fin de que se ejecuten efectivamente las acciones en los tiempos, movimientos y costos previstos, siendo capaz de ajustar dicho rumbo cuando las circunstancias lo ameriten. Dicen que cuando las organizaciones funcionan con el foco puesto en la estrategia, ello redundará en el logro de los resultados esperados y trae consigo grandes beneficios. En las obras de Serna, Kaplan y Norton, cuando la Dirección cuenta con una visión formulada, mapas estratégicos, y *Balance Score Cards* para la ejecución de un plan estratégico y un plan de ejecución de dicha estrategia, es capaz de poner la estrategia en acción.

En conclusión, se puede decir que las teorías de Clark (2004) arrojaron luces sobre la capacidad intrínseca de las universidades emprendedoras para gestionar desde sí mismas sus transformaciones institucionales para enfrentar las presiones externas, lo cual marcó una distancia con las teorías organizacionales anteriores que consideraban como principal factor de transformación de las organizaciones a fuerzas externas, fuera de su control (mercado, políticas gubernamentales, restricciones financieras).

Esa capacidad intrínseca la atribuye Burton Clark primero y antes que nada (aunque se complementa con otros factores) a una Dirección Central Reforzada (*Steering Core*), a un equipo central de manejo fuerte que tiene la capacidad y el poder de direccionar estratégicamente la Universidad para hacer que las cosas pasen; un equipo que integre a la academia una estructura gerencial con visión y voluntad de acción.

Existe una agenda mundial para que la educación superior aumente su cobertura con calidad, pertinencia y equidad, que ha llevado a los gobiernos del mundo a elevar las exigencias a sus Instituciones de Educación Superior a fin de que respondan de mejor manera a los desafíos del siglo XXI, en búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia y productividad. Por ello se ha insistido en la introducción de nuevos modelos de administración y manejo de las Instituciones de Educación Superior, más fundamentados en valores de la gerencia moderna.

Las agencias internacionales de cooperación –como OCDE y Banco Mundial–, las Agencias de Aseguramiento de la Calidad, las asociaciones nacionales de gobiernos universitarios, han desplegado una serie de acciones conducentes al estudio y análisis de los factores claves que inciden en el mejoramiento de la Gobernanza y la Calidad de las IES, como uno de los principales desafíos de las Instituciones de Educación Superior en el presente siglo, relacionado con la confianza que estas deben inspirar a la sociedad. La balanza se está inclinando a darle cada vez más autonomía a las instituciones.

Y aunque muchos han venido planteando la necesidad de imponer a ultranza en las universidades e Instituciones de Educación Superior las prácticas administrativas provenientes del mundo empresarial o “New Managerialism”, a diferencia de aquellos, Burton Clark demuestra con los casos de éxito de universidades emprendedoras, que los mejores y mayores logros de transformación y éxito en el manejo de las universidades son posibles cuando se integran los valores de la gerencia estratégica propios del mundo de la administración y los valores académicos propios del mundo universitario en el equipo central de la dirección universitaria, ubicando lo académico en el lugar principal de la acción organizacional, gracias a

lo cual gana en poder y autonomía. ¡Ni gerencialismo puro ni academia pura! Las buenas prácticas de la gerencia no desplazan a la academia sino que complementan la forma tradicional de manejo universitario.

Para Clark (2004), la Gobernanza es una cuestión de balance entre los poderes del centro de la Universidad y las iniciativas de las unidades académicas y administrativas dispersas en las bases de la organización.

Los órganos de gobierno son clave en el cambio organizacional. Según Burton Clark, el factor clave de éxito de las universidades, impulsor de las dinámicas organizacionales de transformación, ha sido su estructura de gobierno, que le permitió a las Universidades estudiadas fusionar en un eje vertebrante los nuevos valores de la gerencia moderna de las organizaciones con los valores académicos tradicionales, lo cual les hizo ganar en capacidad de timonear su rumbo, autodeterminarse y autorregularse, definiendo de por sí y para sí sus propias metas y destino, aun en condiciones de presiones externas extremas.

Encontrar ese justo balance entre gerencia y academia que es la Gobernanza, da a las universidades una adecuada y acertada gobernabilidad para gestionar su desarrollo; ha sido un desafío central en tiempos modernos y las universidades colombianas no han sido la excepción.

La Gobernanza y el Buen Gobierno en el ámbito de la Educación Superior se han identificado también como uno de los desafíos del sistema colombiano para el mejoramiento de la Calidad y la Acreditación. Estos asuntos están entre las prioridades de la Agenda Nacional de Educación Superior desde el año 2010, cuando se adelantaron las discusiones para una eventual

reforma a la Ley 30 de 1992. Sin embargo, han sido pocos los estudios que en materia de Gobernanza se han adelantado a partir del análisis riguroso de la realidad Institucional de las Instituciones de Educación Superior.

La relevancia del tema de estudio para el caso de las universidades colombianas se confirmó al hacer un análisis de las bases de datos existentes en la Biblioteca de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) y la Universidad de Cartagena, y cruzando las bases EBSCO, Academic Search Education (*Education Source*), ERIC y Business Source (completas).

Al revisar en ellas al corte de febrero 19 de 2016 el tema de Colombia-Universidades Públicas y Gobernanza o Dirección Universitaria (*govern* or Management*) en las revistas académicas encontramos que de un total de 965 referencias, 287 están en el área de educación y 678 en el área de negocios, lo que muestra un fuerte predominio de lo administrativo sobre lo educativo. En JStor encontramos 15 referencias. De Gobernanza se encontraron más referencias (casi una relación de 2.5 a 1) en las bases de administración y negocios (*management*), especialmente en las revistas de esas materias, y menos en educación. En la siguiente gráfica Venn podemos ver la intersección de los distintos temas acotados como una oportunidad para la investigación de la Gobernanza tanto desde el campo de la administración como de la educación en el ámbito de Universidades Públicas (Ver Figura 6).

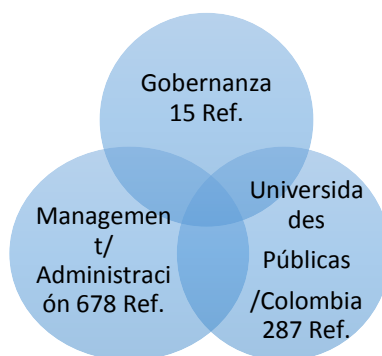


Figura 6. Diagrama Venn de análisis de la relación entre Gobernanza-Administración y Universidades Públicas, según información Bases de Datos

Fuente: Elaboración propia.

Este primer hallazgo mostró que había un gran potencial para la exploración de la Gobernanza en el campo de la Educación y para preguntarnos ¿Cómo se entiende y da la Gobernanza en la organización de las Universidades Públicas?

Así mismo se encontraron unos pocos trabajos de tesis doctorales:

- 1) Caldwell, Mary Lee (2014). *“To Move Forward, We Had to Change: A Case Study of Organizational Change and Sustainability In Higher Education”*. The University of Alabama, Tuscalooga;
- 2) Gagliardi, Jonathan (2014). *“Measuring Entrepreneurialism in the Heartland”*.
- 3) Smith, L. (2013). *“Leadership, The Intrapreneurial Experience at the University of Oxford and the University of Warwick, United Kingdom”*.
- 4) Klein, Michael (2012). *“Doing More With Less: the Missing Middle-Rowan University, an Entrepreneurial Public Master University”*.

Consultado el tema en las bases de datos REDIAL (Red Europea de Información y Documentación sobre América Latina) y CEISAL (Consejo Europeo de Investigaciones Sociales de América Latina), el resultado fue cero.

Se revisó también dentro de la Gobernanza lo que Burton Clark había denominado el “*Steering Core*” (Dirección Central Reforzada), y se observó que el término efectivamente está relacionado con su nombre, pero en Colombia no aparecía ninguna referencia en las bases de datos revisadas.

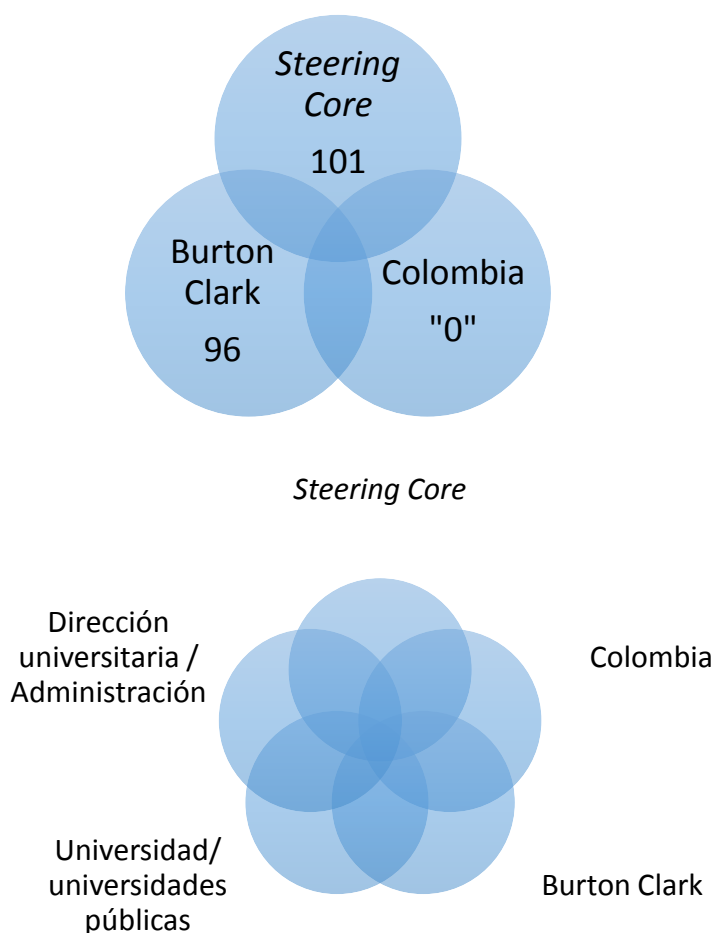


Figura 7. Nicho de oportunidad, tema proyecto de tesis: *Steering Core* en la Gobernanza de las Universidades a la luz de las teorías de Burton Clark

Finalmente, en agosto 4 de 2016, con la revisión de las Tesis de Maestría en Dirección Universitaria (MDU) generadas del programa de la Universidad de los Andes dirigido por el Dr. Luis Enrique Orozco, se constató después de una exhaustiva revisión en la biblioteca en línea que de 26 Tesis de la Maestría MDU y otras 227 en microfichas, NO hay ninguna tesis sobre el tema de Gobernanza en las Universidades Públicas.

Ya se había advertido desde hace 20 años la escasa literatura existente en materia de dirección y Gobierno Universitario. De hecho, en la Misión para la Modernización de la Universidad Pública (1994) se advertía: “existe muy poca literatura³² y no se han realizado estudios de caso sobre los procesos de dirección universitaria en el país” (Primera Parte, “Gestión Interna para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia”, p.5).

Tomando en consideración lo anterior –la escasez de estudios sobre la Gobernanza de las Universidades en Colombia y la nula información disponible hasta el momento sobre la estructura central (*Steering Core*) de manejo de la Gobernanza de las Universidades en Colombia– se confirma la pertinencia de estudiar la Dirección Central (*Steering Core*) en la Gobernanza de las Universidades Públicas del Caribe colombiano, teniendo en cuenta la necesidad actual del Sistema de Educación Superior de Colombia de ahondar en el tema del gobierno de las instituciones de Educación Superior como precondition para avanzar en la ruta

³² Los primeros estudios de caso los adelanta la Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública colombiana, a partir del estudio de casos de las Universidades del Valle, Atlántico, e Industrial de Santander, siendo rectores de las mismas los Doctores Jaime Galarza Sanclemente, Jorge Gómez Duarte y Pedro Falco Gonzalez, respectivamente.

de aseguramiento de la Calidad hasta la Acreditación Institucional, como lo habían anticipado Restrepo, Trujillo y Guzmán (CESA, 2012).

Más aun, por cuanto ello se presenta como una oportunidad de contribución al conocimiento, se consideró que una investigación sobre la Gobernanza de las Universidades y la estructura de los Gobiernos Universitarios desde su práctica, a la luz de las teorías de Burton Clark, resultaba un tema de gran interés. Es aquí donde se evidenció la importancia de esta investigación, en la expectativa de que contribuyera al mejoramiento de la Gobernanza y del modelo de Aseguramiento de la Calidad en Colombia.

2.2. Marco teórico

Para adelantar el trabajo de investigación, se tomó como referente teórico las tesis de Burton Clark acerca de la Dirección Central Reforzada, (*Steering Core*) como factor clave de Gobernanza, en sus estudios sobre universidades emprendedoras e innovadoras. Se estudió la estructura o Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) en la Gobernanza de cuatro de las siete Universidades Públicas del Caribe colombiano en su ruta de calidad en el marco del Sistema Nacional de Calidad de la Educación Superior Colombiana.

Con base en las definiciones de Burton Clark de la Dirección Central Reforzada, se observó la forma en que esta Dirección Universitaria se desenvolvía en la práctica en cada

Universidad, a fin de identificar sus características propias, sus fortalezas, obstáculos o vacíos y cumplir así con los objetivos definidos para la investigación.

Luego se analizó cómo esa forma de Dirección le estaba permitiendo a cada Universidad lograr una Gobernanza adecuada o no, a partir de su capacidad de timonear su rumbo con autonomía y hasta dónde le garantizaba la consolidación de una cultura de calidad para asumir el ejercicio de un liderazgo efectivo e influir en su entorno. El propósito final era ofrecer recomendaciones y un plan estratégico de transformación institucional a cada una, para que se convirtieran en universidades influyentes en sus contextos sociales, políticos, culturales y económicos, de manera sostenida en el tiempo.

El abordaje del Marco Teórico contempla dos partes: una primera, en la que se desarrolla una síntesis del marco normativo de la Educación Superior colombiana en el que se desenvuelven las Universidades objeto del estudio, y en una segunda parte, se exponen las definiciones de “Dirección Central Reforzada” (*Steering Core*), “Gobernanza”, “Calidad” y “Autonomía” que constituyeron las ideas fuerza-guía o categorías de análisis para la investigación.

2.2.1. Marco Normativo de las universidades publicas Como bien público.

Las universidades seleccionadas para esta investigación hacen parte del Sistema de Educación Superior colombiano y se rigen por la Ley 30 de 1992 y sus decretos reglamentarios.

El Sistema de Educación Superior colombiano está compuesto por un total de 288 Instituciones de Educación Superior (IES) de distinta tipología, de acuerdo a su oferta académica; de ellas 35 son instituciones técnicas profesionales, 51 son instituciones tecnológicas, 120 instituciones universitarias, y 82 son universidades.

De acuerdo con el artículo 19 de la Ley 30/92, son “Universidades”:

[...] las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con la presente Ley.

El Sistema de Educación Superior colombiano es un sistema mixto, público privado, que a su vez se sostiene por fuentes de financiación pública y privada.

Acerca de la autonomía universitaria, la Constitución Política de 1991, Art. 69 la garantiza y define en cuanto a que las universidades podrán darse sus propias directivas de acuerdo con la ley.

Posteriormente, la misma Ley 30 (1992), capítulo VI, artículos 28 y 30 expresa:

Artículo 28. La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional

Artículo 30. Es propio de las Instituciones de Educación Superior la búsqueda de la verdad, el ejercicio libre y responsable de la crítica, de la cátedra y del aprendizaje de acuerdo con la presente Ley.

El régimen de las Universidades Públicas está también definido en la ley en sus aspectos organizacionales, presupuestales, régimen de trabajadores públicos y plantas de personal, vigilancia y control, entre otros aspectos. De hecho, la Ley 30/92, en su artículo 57 establece de su naturaleza jurídica:

Artículo 57. Las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Los entes universitarios autónomos tendrán las siguientes características Personería Jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente

y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden.

El carácter especial del régimen de las universidades estatales u oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero y el régimen de contratación y control fiscal, de acuerdo con la presente Ley.

Dentro del Sistema de Educación Superior, la ley separa a las Universidades Públicas en un subsistema denominado “Sistema de Universidades del Estado-SUE” y lo define con sus objetivos en la Ley 30 (1992) así:

Artículo 81. Créase el Sistema de Universidades del Estado, integrado por todas las universidades estatales u oficiales, el cual tendrá los siguientes objetivos:

- a) Racionalizar y optimizar los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.
- b) Implementar la transferencia de estudiantes, el intercambio de docentes, la creación o fusión de programas académicos y de investigación, la creación de programas académicos conjuntos, y
- c) Crear condiciones para la realización de evaluación en las instituciones pertenecientes al sistema.

Artículo 82. El Ministro de Educación Nacional reglamentará el funcionamiento de este sistema, según las recomendaciones del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

Artículo 83. Las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional

La reglamentación del Sistema de Universidades del Estado-SUE fue actualizada mediante Resolución 3666 de febrero 26 de 2016 (ver Anexo 1.11; Anexo 3.9 y Anexo 4.11), en la cual recoge recomendaciones del Consejo Nacional de Educación Superior-CESU en su sesión de diciembre 2015 y deroga la anterior Resolución 4646 de 2006. Esta nueva reglamentación está compuesta de tres capítulos referidos a: 1) *Conformación del SUE*, representación y estructura interna, Comité Ejecutivo y Comité Asesor; 2) *Funcionamiento del SUE*, funciones del Consejo Nacional, del Presidente del Consejo Nacional y del Comité Ejecutivo, del Vicepresidente y de la Secretaría General del Consejo Nacional, del Comité Asesor y del Coordinador del Comité Asesor; 3) *Capítulos Regionales y Distritales*, organización de los capítulos, funcionamiento y régimen de transición.

Las Universidades Públicas de la Región Caribe colombiana, a su vez, han adelantado esfuerzos colaborativos –especialmente académicos y de internacionalización– con miras a la unión de fortalezas para la calidad de la educación en la región Caribe, fortalecer los procesos académicos de las universidades y ser más competitivas, lo cual las ha llevado a constituir el Sistema Universitario Estatal del Caribe SUE CARIBE, con sus propios reglamentos (ver Anexo 0.16), establecido en el Acuerdo No. 2 del 7 de marzo de 2009 que describe el apoyo, promoción y estímulo de los profesores, estudiantes y directivos en proyectos científicos, académicos y formativos. Conforman el SUE CARIBE las Universidades del Atlántico, Cartagena, Popular del Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, Sucre y Chocó, la cual, a pesar de estar ubicada en la Costa Pacífica, comparte intereses de desarrollo con sus pares del Caribe.

Las Universidades Públicas como bien público. En un inspirador libro sobre la gobernabilidad y el bien público, el profesor de la Universidad de Southern California y Director del Center for Higher Education Policy Analysis USC, William G. Tierney, junto con otros autores (2006), manifestaba que el concepto de "Bien público" era uno que las Universidades Públicas no podían subestimar ni minimizar según las circunstancias. Por el contrario, decía, es el concepto de "Bien público" el que debe guiar el comportamiento de una institución pública y los procesos que en ella operan. Satisfacer el "Bien público" requiere de una comprensión profunda de lo que ello significa, pues obliga a reconocer que existe una relación de dependencia entre la universidad y lo público, que debe gestionarse en el marco de su "autonomía". Se plantea que el objetivo a largo plazo de la Gobernanza de las Universidades Públicas en el interés de asegurar su misión de "Bien Público" es el de reconocer y avanzar en el cumplimiento del fin público para el cual fueron creadas y responder a las expectativas de la sociedad a la que se deben y que ha depositado su confianza en ellas. El principal desafío de estas universidades es el de mantenerse siendo espacio público propicio para el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y el intercambio de ideas, y transformar su Gobernanza para permitir respuestas innovadoras a tantos retos sociales complejos.

Termina diciendo que una respuesta organizacional efectiva de las Universidades Públicas a la sociedad solo es posible a través de una cultura organizacional saludable y comprometida, donde haya confianza (*trust*). Una Gobernanza exitosa descansa sobre expectativas bien definidas y el manejo de recursos necesarios para satisfacer esas expectativas, lo cual obliga a repensar la relación de Gobernanza entre el Estado, la sociedad y las universidades. Hasta hoy, las Universidades Públicas entendidas como "Bien Público" en

Estados Unidos de Norteamérica han sido casos de éxito, han crecido con la Nación y han contribuido a la transformación de la sociedad misma a la cual sirven (Holley & Karri, 2006), pues han entretendido su crecimiento con los innumerables eventos nacionales del siglo XX, tales como acoger en su seno a miles de veteranos de guerra para que logaran una educación superior³³ y formar científicos de alto nivel para contribuir al avance de las ciencias.

El ser un “Bien Público” se refiere a una relación simbiótica, interdependiente, entre la universidad y la sociedad (Pusser, 2006). En esta relación única de interdependencia entre Educación Superior y sociedad, dependen uno del otro para cumplir con su contrato social. Las Universidades Públicas existen por la obligación de servir las necesidades públicas y proveer un espacio para el crecimiento del conocimiento en la sociedad, aún con las tensiones y dificultades que implica trabajar para llenar las expectativas y necesidades públicas.

La Gobernanza de las Universidades Públicas cumple distintas funciones dentro de la institución, el sistema y el Estado (Weldman, 2006), pues protege la autonomía de la institución, genera estabilidad e incluye a distintos grupos de interés en la toma de decisiones, contribuye desde el Estado a la asignación justa de recursos públicos que cubran las necesidades sociales, teniendo a un Consejo Superior como mecanismo para que las universidades rindan cuentas a la sociedad por el uso de los recursos “públicos”.

³³La incorporación de los veteranos fue posible gracias a la Ley G.I *Bill of Rights* o “Servicemen’s Readjustment Act”, de junio de 1944, de beneficios a los excombatientes norteamericanos de la Segunda Guerra mundial. Esta Ley reconoce una serie de beneficios tales como la financiación de estudios técnicos o universitarios y subsidios de manutención, préstamos para vivienda o para iniciar un negocio propio.

Teniendo en cuenta que cada universidad es única y tiene su propia historia, tradición y objetivos particulares, no podemos esperar entonces que todas tengan iguales estructuras de gobierno, iguales finanzas, metas y relaciones con Estado y sociedad.

Todos los miembros de los organismos de Gobierno Universitario, como los administradores y académicos, ostentan posiciones de “servidores públicos” en los que está depositada la confianza de la sociedad, por lo que tienen la obligación de trabajar colaborativamente y con calidad y alcanzar la misión institucional.

Estructuras de Gobierno. Los órganos de gobierno de las Universidades Públicas están definidos en la Ley 30 de 1992, capítulo II, artículos 62 al 69, por lo que en términos generales en todas las universidades se suele encontrar la misma estructura organizacional acorde con su tamaño y complejidad, con la Ley y sus propios estatutos.

Capítulo II

Organización y elección de directivas.

Artículo 62. La dirección de las universidades estatales u oficiales corresponde al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico y al Rector.

Cada universidad adoptará en su estatuto general una estructura que comprenda entre otras la existencia de un Consejo Superior Universitario y un Consejo Académico acordes con su naturaleza y campos de acción.

(...)

Artículo 63. Las universidades estatales u oficiales y demás instituciones estatales u oficiales de Educación Superior se organizarán de tal forma que en sus órganos de dirección estén representados el Estado y la comunidad académica de la universidad

Artículo 64. El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección y gobierno de la universidad y estará integrado por:

- a) El Ministro de Educación Nacional o su delegado, quien lo presidirá en el caso de las instituciones de orden nacional.
- b) El Gobernador, quien preside en las universidades departamentales.
- c) Un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario.
- d) Un representante de las directivas académicas, uno de los docentes, uno de los egresados, uno de los estudiantes, uno del sector productivo y un ex-rector universitario.
- e) El Rector de la institución con voz y sin voto.

Parágrafo 1° En las universidades distritales y municipales tendrán asiento en el Consejo Superior los respectivos alcaldes quienes ejercerán la presidencia y no el Gobernador

Parágrafo 2° Los estatutos orgánicos reglamentarán las calidades, elección y período de permanencia en el Consejo Superior, de los miembros contemplados en el literal d) del presente artículo.

Artículo 65. Son funciones del Consejo Superior Universitario:

- a) Definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional.
- b) Definir la organización académica, administrativa y financiera de la Institución.
- c) Velar porque la marcha de la institución esté acorde con las disposiciones legales, el estatuto general y las políticas institucionales.
- d) Expedir o modificar los estatutos y reglamentos de la institución.
- e) Designar y remover al rector en la forma que prevean sus estatutos.
- f) Aprobar el presupuesto de la institución.
- g) Darse su propio reglamento.
- h) Las demás que le señalen la ley y los estatutos.

Parágrafo. En los estatutos de cada universidad se señalarán las funciones que puedan delegarse en el Rector.

Artículo 66. El Rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la universidad estatal u oficial y será designado por el Consejo Superior Universitario. Su designación, requisitos y calidades se reglamentarán en los respectivos estatutos

(...)

Artículo 67. Los integrantes de los Consejos Superiores o de los Consejos Directivos, según el caso, que tuvieren la calidad de empleados públicos y el Rector, estarán sujetos a los impedimentos, inhabilidades e incompatibilidades establecidas por la ley y los estatutos así como las disposiciones aplicables a los miembros de juntas o consejos directivos de las instituciones estatales u oficiales. Todos los integrantes del Consejo Superior Universitario o de los Consejos Directivos, en razón de las funciones públicas que desempeñan, serán responsables de las decisiones que se adopten.

Artículo 68. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la institución, estará integrado por el Rector, quien lo presidirá, por una representación de los decanos de facultades

de los directores de programa, de los profesores y de los estudiantes. Su composición será determinada por los estatutos de cada institución

Artículo 69. Son funciones del Consejo Académico en concordancia con las políticas trazadas por el Consejo Superior Universitario:

- a) Decidir sobre el desarrollo académico de la institución en lo relativo a docencia, especialmente en cuanto se refiere a programas académicos, a investigación, extensión y bienestar universitario.
- b) Diseñar las políticas académicas en lo referente al personal docente y estudiantil
- c) Considerar el presupuesto preparado por las unidades académicas y recomendarlo al Consejo Superior Universitario.
- d) Rendir informes periódicos al Consejo Superior Universitario
- e) Las demás que le señalen los estatutos.

De acuerdo con el Informe de Educación Superior 2011 (CINDA, pp.381-382), las

Universidades Colombianas:

Poseen una estructura y estilos de gestión tradicionales y en ellas la comunidad académica tiene un peso propio de modo tal que las decisiones académicas ascienden de los comités hacia los consejos y de éstos a las instancias de decisión académico-administrativa. Con frecuencia, existe un desencuentro entre el sector académico y el administrativo ya consuetudinario respecto a las estrategias y prioridad del gasto, sin que llegue a posiciones irreconciliables. En general, el estilo de gestión es tradicional, poco abierto al sector externo y autorreferencial. El concepto de «universidad emprendedora» aún no se da de modo amplio en la gestión de las universidades y no existe en el país un esquema de “rankings” que favorezca la competencia entre ellas. Paulatinamente, la autonomía de las instituciones se ha conciliado con el rendimiento de cuentas y la transparencia de su gestión, constituyéndose poco a poco en un valor de la cultura institucional.

Una visión en detalle de los estatutos de las Instituciones de Educación Superior de carácter estatal hace visible la existencia de una gran heterogeneidad entre ellas. No sólo por el grado de precisión de sus principios y regímenes que las cubren, sino por la no concordancia entre estos textos y lo que la Carta Política y la Ley 30 de 1992 obligan. Si bien es cierto que a nivel de la formulación de principios y objetivos institucionales la mayoría de los estatutos son completos, este mismo cuidado no se observa, a pesar de lo exigido por la Ley, en materia de señalar un régimen de inhabilidades para los miembros de los Consejos Superiores, en la definición de la participación directa de los estudiantes en la elección de rector, en la definición de un sistema de planeación, o del régimen presupuestal y de contratación (con excepción de la Universidad de Antioquia y de la Universidad del Valle). Con frecuencia, en la formulación del régimen estudiantil las definiciones no son unívocas, prestándose a múltiples interpretaciones, por ejemplo en lo relacionado con ingresos, egresos o en materia de incentivos o reconocimientos. Quizá el aspecto más delicado tiene que ver con la formulación del denominado «debido proceso»,

reconocido por la Carta Constitucional y que de no seguirse pone a la institución en franca debilidad frente a demandas por la vulneración por parte de la institución a los derechos de defensa de los estudiantes. Asimismo, el aspecto que recibe mejor cuidado por parte de las instituciones en la definición de sus estatutos es lo relacionado con el estatuto docente, el sistema disciplinario, la carrera docente y el régimen salarial. Todos estos tópicos son dignos de ser tenidos en cuenta en razón de su importancia para identificar el grado de gobernabilidad de las instituciones. Adicionalmente, vale la pena subrayar la importancia que recibe en cada institución la definición de un régimen administrativo interno y la definición bastante generosa del estatuto de bienestar universitario, sobre todo en las universidades de mayor desarrollo.

En aquellas instituciones públicas distintas a las universidades más grandes y mejor consolidadas, se suele encontrar la misma estructura de estas, en correspondencia con su naturaleza, tamaño y complejidad. Aunque más pequeña, la estructura es la misma y los estilos de gestión se encuentran influidos por el poder corporativo de diferentes grupos que con frecuencia capturan a las instancias de los Consejos Académicos y de los Consejos Superiores, hasta el extremo de influir en la designación de las autoridades académicas a través de mecanismos ajenos a la vida de la academia.

El Informe OECD-Mineducación (2016) de revisión de políticas nacionales de educación en Colombia, refiriéndose a la estructura y gobierno de las instituciones de educación superior, ratifica que:

A nivel institucional, la mayoría de las instituciones de educación superior posee una estructura tradicional de gestión en la cual el directivo docente y el Consejo Directivo son los principales responsables de la toma de decisiones. Los Consejos Directivos incluyen una serie de partes interesadas, en particular el Directivo Docente y su personal, el profesorado, los estudiantes y algunas veces, representantes del gobierno.

Las entrevistas realizadas durante la visita de revisión señalaron la falta de representantes de interés público general, en particular del sector privado y empresarios, y la incorporación limitada de metas de desarrollo nacional y regional en la toma de decisiones institucionales, una inquietud también expresada en el informe OCDE-Banco Mundial 2012. (pp.274-275)

Sistema de Aseguramiento de Calidad y Sistema Nacional de Acreditación. Con el objetivo de garantizar la calidad en la prestación del servicio educativo, se ha desarrollado desde la Ley 30/92 un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad soportado en una serie de instrumentos y procesos de evaluación e información, que da cuenta desde las condiciones mínimas hasta altas condiciones de calidad para el funcionamiento de programas e Instituciones de Educación Superior.

Del Sistema Nacional de Información y evaluación de condiciones generales y básicas de programas e instituciones son responsables el Ministerio de Educación Nacional, su Viceministerio de Educación Superior y Dirección de Calidad en equipo con las Salas CONACES, con el apoyo del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), el Sistema Nacional de Seguimiento a la Permanencia y Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES) y el Observatorio Laboral de la Educación Superior (OLE). También, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación-ICFES contribuye con información relevante a través de las pruebas Saber Pro de su Sistema Estandarizado de Evaluación de la Educación.

Del Sistema Nacional de Acreditación, que evalúa condiciones altas de calidad, es responsable el Consejo Nacional de Acreditación.

2.2.2. Definiciones.

a) **Gobernanza.**

El concepto de Gobernanza se reconstruye a partir de la etimología de la palabra y desde el campo de la gestión universitaria. Se acude entonces, en primer lugar, a la definición de Clark (2004) que será la que guiará la presente investigación:

Gobernanza para la gobernabilidad es una cuestión de balance entre los poderes del centro de la Universidad y las iniciativas de las unidades académicas y administrativas dispersas en las bases de la organización.

Coincide esta definición en líneas generales con la definición de **Gobernanza** del Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (s.f.), que se refiere a:

- 1.f. Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
 - 2.f. Desus. Acción y efecto de gobernar o gobernarse. Entendiendo por “Gobernar” Del latín *gubernare*, y este del griego *kybernan*, propiamente pilotar una nave. Conjug actual c. Acertar.
1. Tr. Mandar con autoridad o regir algo. u.t.c.intr.
 2. Dirigir un país o una colectividad política.
 3. Guiar y dirigir. Gobernar la nave, la procesión, la danza.
 4. Manejar a alguien, ejercer una fuerte influencia sobre él.
 5. Componer, arreglar.
 6. Sustentar.
 7. Dicho de una nave: Obedecer al timón.
 8. Regirse según una norma, regla o idea.
 9. Comportarse (actuar de manera determinada)

Dícese también de la condición en las organizaciones resultante de las prácticas de Buen Gobierno para una gestión eficaz y eficiente que les permite robustecer su capacidad de dirigir a

la organización en su conjunto hacia el logro de los objetivos misionales y su visión estratégica en distintos períodos de tiempo.

Para una buena Gobernanza se debe promover el desarrollo de modelos de gestión institucional, que contribuyan a fortalecer las competencias de sus directivos, la planeación estratégica, el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión de la calidad, y se incentive la toma de decisiones basada en indicadores, la gestión participativa, la rendición de cuentas, la autorregulación y transparencia institucional, y el buen gobierno universitario.

Con ello se busca afianzar las estrategias del uso eficiente de los recursos, propender por la equidad y mejorar la Calidad en la Educación Superior.

Se dice que el buen gobierno corporativo no es un problema coyuntural sino estructural. Es un proceso dinámico que acompaña los cambios del entorno político, social y económico. Por ello, aunque su concepto y pilares fundamentales se mantienen a lo largo del tiempo, su estructura y funcionamiento pueden ir variando de época en época, de acuerdo con la evolución de las instituciones.

De acuerdo con Fielden (citado por Banco Mundial, 2008), Gobernanza (*governance*) se usa para describir todas aquellas “estructuras, procesos y actividades envueltas en la planeación y dirección de las instituciones y las personas que trabajan en la Educación Superior”.

También, “Gobernanza” en educación superior se refiere a los medios formales de la

organización y el manejo de las Instituciones de Educación Superior. Los arreglos de Gobernanza identifican a los que son responsables de establecer la dirección estratégica de la Universidad y su operación.

En el Reino Unido, una buena Gobernanza está en el corazón del sector de la Educación Superior y continuará siendo de máxima importancia a medida que se desarrolla. Para apoyar a los miembros de los Consejos Directivos, se ha desarrollado un código de gobernabilidad después de amplias consultas con miembros del Comité de Presidentes de Universidades (Committee of University Chairs, CUC, 2014).

La OCDE (2009) concluye que la definición de acuerdos de gobernabilidad es la oportunidad para que los Estados y las agencias de calidad, instituciones y consejos de educación discutan abiertamente sus niveles de responsabilidad para la rendición de cuentas y, por supuesto, deben estar acompañados de instrumentos de apoyo como lineamientos, códigos de buen gobierno, etc.

Buen Gobierno en las Instituciones de Educación Superior y Universidades

Colombianas. La “Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior” (Ministerio de Educación Nacional, 2013), define y recomienda:

Buen Gobierno: Consiste, principalmente, en aquellas pautas o normas de acción en los órganos de gobierno y administración de las instituciones de educación superior que ayudan a que el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia a largo plazo y al cumplimiento de su esencia de ser.

Aunque parece a veces que se usan indistintamente los vocablos de Gobernanza, Gobernabilidad y Buen Gobierno, la implementación de mejores prácticas de Gobierno corporativo permite a las IES la gestión, como también la percepción de los grupos de interés, lo que se traduce en un mejor desempeño y un mayor valor para la Institución. Un buen gobierno Corporativo tiene una incidencia directa en la eficiencia y la competitividad.

Aquello que se denomina “Gobernanza” en las Instituciones de Educación Superior en la práctica se explica y está referido primero al buen gobierno, basado en unos principios, unos comportamientos y unos instrumentos, que lo hacen operar de la forma más eficiente y eficaz, para lograr con ello el desarrollo duradero de las instituciones.

Principios. Entre los principios fundamentales, que según el autor deben orientar las actuaciones de los órganos de dirección y gobierno de las Instituciones de Educación Superior, se pueden mencionar: el principio de transparencia, que consiste en que la gestión administrativa, financiera y académica de las Instituciones de Educación Superior debe ser conocida por los diferentes sectores de la sociedad, con el fin de que ellos tengan la posibilidad de entender y analizar las actividades que realiza, medir su impacto y evaluar si las mismas cumplen con los objetivos de la Educación Superior y los previstos en sus propios estatutos. También, los principios de participación democrática, autonomía universitaria, buen gobierno, responsabilidad social, gestión financiera, la correcta aplicación de las rentas, Calidad educativa, investigación e internacionalización.

De lo anterior se deduce que se trata, ni más ni menos, de hacer lo que se dice y actuar

en consecuencia, de acuerdo con los principios declarados en la misión institucional.

Instrumentos. Los Códigos de Buen Gobierno y la rendición de cuentas son instrumentos de la Gobernanza de las Instituciones de Educación Superior, que les sirven para orientar sus actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales. Sobre esa base, también le permiten al Estado y a la comunidad verificar la calidad del servicio público que se está ofreciendo desde las Instituciones de Educación Superior.

Los códigos de buen gobierno consisten en documentos que contienen las políticas que expresan los lineamientos que fijan los directivos para orientar el comportamiento organizacional para la incorporación de prácticas de buen gobierno.

La rendición de cuentas es una de las prácticas más comunes y un buen indicador del principio de transparencia.

Comportamientos. La práctica de un buen gobierno en las Instituciones de Educación Superior demanda una actitud y comportamientos éticos pues, como decía Confucio, “Aquel que gobierna por medio de su excelencia moral puede compararse a la estrella polar, que permanece en su sitio en tanto todas las demás estrellas se inclinan ante ella”.

El comportamiento de las entidades en general, y específicamente en las Instituciones de Educación Superior, es el resultado de la interrelación entre las personas que las integran y los estamentos que se conforman a su interior.

En conclusión, puede afirmarse que gran parte del éxito de las Instituciones de Educación Superior, basado en el ejercicio de su autonomía (entendida como su capacidad de autorregirse, autodireccionarse y autorregularse) y su sostenibilidad, está directamente relacionado con su capacidad de desarrollar una cultura organizacional basada en prácticas de Buen Gobierno, ético, con transparencia, que rinda cuentas a la comunidad y a sus grupos de interés, generando con ello confianza y credibilidad.

Según el Consejo Nacional de Educación Superior de Colombia, la Gobernanza o Buen Gobierno fortalece la autonomía.

Un buen gobierno, dice el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia-CNA, es coherente con dos cosas: cumplir la ley y regirse por el cumplimiento cabal de la misión que define autónomamente. No puede aceptar corrupción e impunidad. Y tiene otros ingredientes:

- 1) Debe ser coherente con las políticas de educación como bien público.
- 2) Debe ser coherente consigo misma.
- 3) Debe ser eficiente.
- 4) Debe dar cuenta públicamente de sus actividades, y
- 5) Debe basarse en la confianza de todos los agentes (estamentos) quienes deben, por encima de todo, ser consecuentes con el interés común. (CNA, Presentación en Encuentro Regional sobre Gobernabilidad en las IES, Medellín, noviembre 2015).

Es así como el Acuerdo N° 3 del 16 de diciembre de 2014 del Consejo Nacional de Educación Superior-CESU, por el cual se aprueban los lineamientos de acreditación institucional, en su artículo 7 numeral 1, establece que:

El modelo de acreditación del CNA se concreta en cuatro criterios lógicos y articulados, que recogen las mejores prácticas internacionales de acreditación, respetando la autonomía y la diversidad del sistema de educación superior colombiano. Una institución de alta calidad debe demostrar:

- Coherencia entre su misión, visión y PEI (...)
- Que sus prácticas y actuaciones concretas guardan coherencia con sus enunciados misionales (...)
- Que lo que hace es de alta calidad, reflejado a través de prácticas de buen gobierno, de procesos de autorregulación y evaluación, apoyados en sistemas de información confiables, actualizados e integrados. Es decir, debe estar en capacidad de demostrar con evidencias la alta calidad de sus procesos.
- Que tiene planes de mejoramiento continuo en respuesta a las necesidades demostradas (...). (CESU, 2014)

Los antecedentes de esta investigación se remontan a las investigaciones y trabajos adelantados por el Ministerio de Educación Nacional sobre Gobernanza, Gobernabilidad y Gestión entre 2012 y 2014, en el marco del Diálogo Nacional para una Política Pública en Educación Superior, posteriormente recogido en el Acuerdo por lo Superior 2034 (2014), entre los que se destacan los ya mencionados: Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior de Colombia (2012), a cargo de los investigadores José Manuel Restrepo, María

Andrea Trujillo Dávila y Alexander Guzmán Vásquez del Colegio de Estudios Superiores en Administración-CESA, gracias al convenio MEN-CESA, punto de partida para una nueva discusión sobre los gobiernos en las instituciones de educación superior; la Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior (2013), adelantada por la Dirección de Fomento del Viceministerio de Educación Superior a través de contrato con JAHV MCGREGOR S.A.; y las Recomendaciones para una política pública sobre buen gobierno universitario en Colombia (2014), trabajo también adelantado por solicitud del Viceministerio de Educación Superior a través de la Dirección de Fomento, y orientado por Jairo Cifuentes de la Pontificia Universidad Javeriana. En palabras del Dr. Álvaro Zapata, Consejero del Consejo Nacional de Acreditación-CNA (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2015):

Queremos que los Consejos Superiores y directivos asuman su responsabilidad con la orientación general de las instituciones de educación superior y que los rectores ejecuten lo que el nivel de la Gobernanza establece, que cada uno respete sus roles. Un Consejo Directivo no debe meterse en los temas de gestión y gobernabilidad, y que a su vez los directivos universitarios cumplan con su función de gestión de los procesos misionales de la institución y que lo hagan con criterios éticos, transparentes, de equidad y rendición pública de cuenta.

b) Dirección Central Reforzada: *Steering Core*.

La segunda definición es tomada de Burton Clark y tal como se ha tratado con cierta amplitud en el capítulo de Revisión de la literatura. Para efectos del marco teórico de la presente investigación, se precisará aquí su significado:

Dirección Central Reforzada, es una aproximación a lo que Burton Clark denomina *Steering Core*, sin que sea posible una traducción literal, que va más por el lado de “gobernar”, ya que en inglés: *Steering* es dirección, timón, + *Core* es el corazón o núcleo de algo. Uniendo entonces las dos palabras se tendría:

- *Steering*, de acuerdo con el diccionario de *Word Reference*, es al mismo tiempo un mecanismo y una acción: n1. Mecanismo: dirige un vehículo, una nave; n2. El acto de dirigir un vehículo y/o una nave.
- *Core*, de acuerdo con el mismo diccionario, es el “centro”, “núcleo”, “base”, corazón, meollo, médula.

De acuerdo con Clark, referido a una organización, es el núcleo que dirige, conduce, maneja, timonea una universidad y le da capacidad de dirección estratégica a la organización para la ejecución haciendo que “las cosas pasen”. La clave de esta capacidad de dirección estratégica está en que sea al mismo tiempo gerencial (*business like*) y colegial (académico), un mecanismo que facilite y promulgue cambios efectivos (Clark, 2004, p.27).

Y se refiere a:

- Una estructura de gobierno (*Governing structure*) de una organización, necesaria para dirigirla al logro de su misión. En las universidades debe darse por estructuras planas que relacionen administración y academia; centro y facultades-departamentos-institutos o centros.
- Un grupo de manejo central (*Central Management Group*), que da a la Universidad su direccionamiento estratégico.
- Una capacidad de comandar. ¡Capacidad para conducirse, capacidad de dirección, gerencia, gestión y ejecución! Capacidad de autodeterminación y dar respuestas creativas.
- Una fuerza, poder de ejecución, que mueve al núcleo sustantivo de la organización en lo misional para cumplir objetivos comunes trazados.
- Iniciativas organizadas . “Medidas más coordinadas para acelerar su evolución” de una “Universidad enseñante” –con un perfil de poca importancia Una buena Gobernanza está en el corazón del sector de la Educación Superior– a una “Universidad de investigación”.
- Liderazgo efectivo desde el centro y compartido de forma colegiada: administrativos y académicos.
- Planeación central estratégica. Tener un propósito claro, foco, claridad hacia dónde ir. Contar con una visión compartida, los propósitos y metas u objetivos de la organización.

Este mirar hacia adelante debe ser el resultado de una visión compartida, animada por un “conjunto de definiciones desarrolladas de carácter institucional unificadas junto a las demandas comunes de ‘enseñanza de alta calidad dirigida al estudiante’

e ‘investigación de alta calidad’, esta última dirigida a lo ‘estratégico’ y a lo multidisciplinario” (Clark, 1998, p.118).

- Afirmación de identidad, el “yo institucional”.

Este núcleo fortalecido, que da capacidad de dirección estratégica, es necesario en una Universidad para que sea autónoma (innovadora y emprendedora).

Para una buena Gobernanza se debe promover el desarrollo de modelos de gestión institucional que contribuyan a fortalecer las competencias de sus directivos, la planeación estratégica, el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión de la calidad, e incentiven la toma de decisiones basada en indicadores, gestión participativa, rendición de cuentas, autorregulación y transparencia institucional, y buen Gobierno Universitario.

Con ello se busca afianzar las estrategias del uso eficiente de los recursos, propender por la equidad y mejorar la calidad en la educación superior.

Se afirma que el buen gobierno corporativo no es un problema coyuntural sino estructural. Es un proceso dinámico que acompaña los cambios del entorno político, social y económico. Por ello, aunque su concepto y pilares fundamentales se mantienen a lo largo del tiempo, su estructura y funcionamiento pueden ir variando de época en época, de acuerdo con la evolución de las instituciones.

Para el caso de esta investigación, surgen muchas preguntas desde la concepción misma de la Dirección Central:

- ¿De qué dependen la capacidad y el poder de la Dirección Central? ¿Del liderazgo del rector? ¿De la gerencia (*Management*)? ¿De construir una nueva historia fundacional, una nueva “Saga”?
- ¿Quién da “Dirección”?
- ¿Quién da poder a la Dirección? ¿Al núcleo central?
- ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Para qué? (buscan relevancia)
- ¿Qué se requiere para lograrlo?
- ¿Cómo se construyen “capacidades centrales” en una organización?
- ¿De qué depende que una universidad pueda lograr una posición independiente, con una Dirección Central capaz de gestionar y alcanzar sus metas?
- La teoría de la agencia define fideicomisarios de “dueños” de universidades, ¿quiénes son? (*Trustee*)
- ¿En qué se parecen los Consejos Superiores Universitarios de las Universidades Públicas a un Comité Ejecutivo Central de Dirección de las Universidades emprendedoras? ¿En qué se diferencian?

Tener un *steering core* en una sola universidad pública del país es imposible, ¡porque no hay cultura académica! ¿Qué entendemos por “cultura académica”?

En la Universidad Pública sus directivas y rector no son escogidos por su brillo académico sino por su capacidad gerencial y tienen términos. En los Estados Unidos los rectores están por años, aquí se permite permanencia de la política, y

ello la hace distinta a la universidad privada. En vez de cultura académica se tiene una falsa democracia, y las universidades se vuelven botines políticos. (Carlos Corredor, Decano de la Facultad de Ciencias Básicas, Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, octubre 2015)

Pareciera que el Dr. Corredor se refiere a algo parecido a la “obediencia”, como se expresa a continuación:

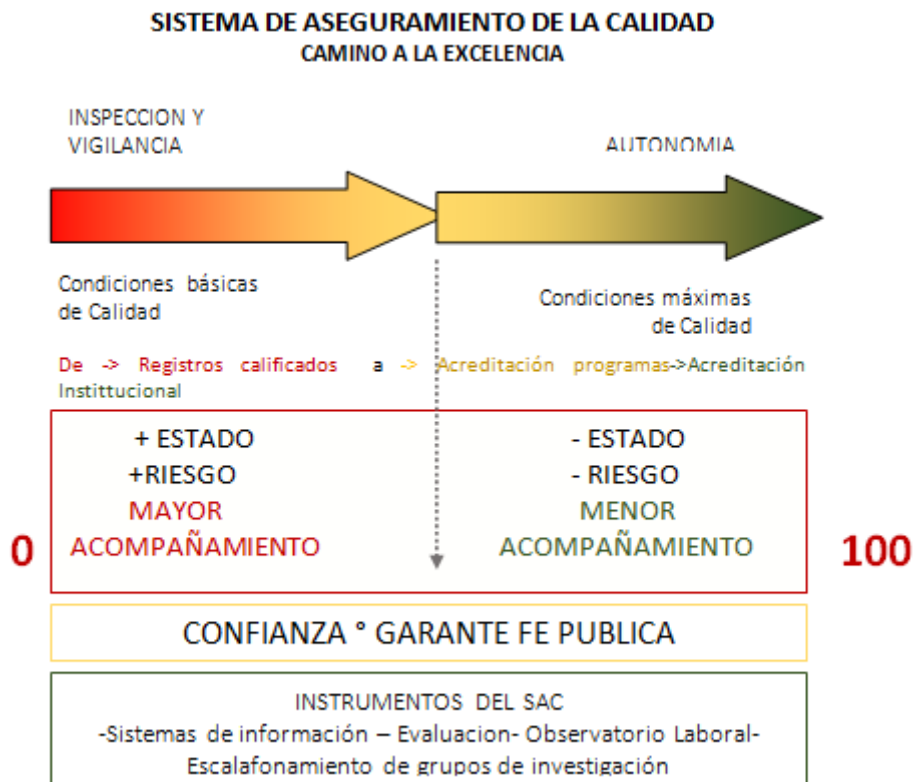
La obediencia, que siempre supone sujeción y entrega, no es falta de libertad ni de madurez. Hay vínculos que esclavizan y otros que liberan. (...) La cuerda que une al alpinista con sus compañeros de escalada no es atadura que perturbe, sino vínculo que da seguridad y evita la caída al abismo. Y los ligamentos que unen las partes del cuerpo no son ataduras que impiden los movimientos, sino garantía de que estos se realicen con soltura, armonía y firmeza. (Fernández, 1987)

Para efectos de la presente investigación, la definición de ‘Calidad’ se tomará del marco normativo colombiano.

En el proceso de crecimiento de todo ser humano, organización y territorio dirigido por humanos, una educación de calidad juega un papel fundamental como instrumento que posibilita el desarrollo pleno de las potencialidades ayudando a la conquista de su autonomía mediante la superación de las limitaciones cognoscitivas, volitivas y afectivas con las que se enfrentan retos que plantea el mundo.

Se asume en esta investigación como definición de ‘Educación de Calidad’ la establecida por la Constitución Política de Colombia, aquella que permite el desarrollo pleno de las personas, brindándoles a todos los estudiantes por igual los medios, procesos y estrategias necesarios para obtener los mejores resultados de aprendizaje.

La calidad de la educación superior implica un proceso sistemático y continuo de mejora sobre todos los elementos que lo integran a fin de llegar a la excelencia en sus procesos y servicios.



*Figura 8. Sistema de Aseguramiento de la calidad. Camino a la excelencia
Viceministerio de Educación Nacional, 2012
Elaboración propia.*

La Constitución Política de Colombia de 1991 garantiza expresamente en su artículo 69 la *autonomía universitaria*, a fin de que las Universidades puedan darse sus propias directrices y prestar un servicio de calidad.

Y la Ley 30 de 1992, en su capítulo de “Principios”, establece que

La educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria, y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional. (Capítulo I, Artículo 1)

Así mismo, dice que entre los objetivos de la Educación Superior está el “Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución” (Artículo 6, literal C), y que “El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior” (Capítulo I, artículo 3).

He allí entonces la ruta y objetivos estratégicos para las Universidades e Instituciones de Educación Superior: educación de calidad en un ámbito de autonomía responsable.

Por ello se acoge también la postura del Consejo Nacional de Acreditación-CNA de Colombia acerca de la calidad, cuando dice que:

[...] aplicado a las instituciones de educación superior, calidad hace referencia a un atributo del servicio público de la educación en general y, en particular, al modo como ese servicio se presta, según el tipo de institución de que se trate. La calidad, así entendida, supone el esfuerzo continuo de las instituciones para cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario reconocer entonces lo expresado también por la UNESCO en su Declaración de 1998 sobre la Educación Superior, “De la Visión a la Acción” acerca de la Calidad, en su artículo 11:

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario (...) Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestarse la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional. (p.30)

La evaluación de la calidad con miras a una mejora continua es la forma en que se definen los sistemas de aseguramiento, se evalúan los instrumentos y modelos en Europa, América Latina y el Caribe (Lago de Vergara, 2013), a fin de hacer a las instituciones más competitivas en el contexto global. En el libro *Evaluación de la calidad de la Educación*

Superior: un modelo de autoevaluación institucional (Lago de Vergara y otros, 2014)

manifiestan que “el compromiso con la calidad es una nueva forma de gestionar la institución”

(p. 26). De allí que

[...] es importante la gestión y el apoyo de todo el equipo directivo que actúa sobre las variables de la organización para ponerlas al servicio de la calidad (...) La institución, para su gestión interna, formula su misión y visión, expresa sus objetivos, desarrolla estrategias, diseña planes y proyectos, organiza recursos, selecciona tecnologías, y evalúa los procesos y los resultados. La gestión solo tiene sentido si se encamina hacia el cumplimiento de los fines sociales de la institución. La institución que gestiona la calidad lo hace de una forma consciente y deliberada, bajo el gobierno y el liderazgo de un equipo directivo que sabe cómo hacerlo y se compromete con su éxito. (p. 26)

Dicho lo anterior, Calidad no puede estar separada de Gobernanza, legitimada por una Dirección Central Reforzada (*Steering core*), capaz de ganarse la confianza de los distintos grupos de interés internos y externos, posibilitándole así a la universidad extender su influencia e impacto en el entorno.

La ruta de calidad desde unos mínimos hasta unos máximos.

Sorprendentemente, al revisar el “Modelo de acreditación” del Consejo Nacional de Acreditación de Colombia-CNA, este no especifica el Gobierno de la Institución como un factor crítico, y tampoco lo incluye en ninguna de sus características, a diferencia de lo explicitado en el modelo europeo del Consejo Europeo de Acreditación-CEA (s.f.) o la Agencia Nacional

Española de Calidad-ANECA (s.f.)³⁴. Sin embargo, a raíz de las recientes preocupaciones en torno al tema, lideradas especialmente por el Gobierno Nacional y el Ministerio de Educación, y en el marco de su proceso de renovación de la certificación internacional de la Comunidad Andina CAN sobre cumplimiento de Buenas prácticas de Aseguramiento de Calidad –otorgada por The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) y la Red Iberoamericana de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES)–, el CNA ha adelantado durante 2015 una serie de Talleres regionales denominados “Buen Gobierno en el ámbito de la Educación Superior” a fin de debatir el tema con toda la comunidad académica nacional y grupos de interés. Para el CNA “Buen Gobierno” está relacionado con calidad y confianza de la sociedad en las Instituciones de Educación Superior. La Dra. Lorena Gardner, Coordinadora del CNA, expresó en el taller de Medellín en noviembre de 2015³⁵ que la alta calidad presupone el buen gobierno, pues este es transversal a todos los factores del modelo de calidad CNA; atraviesa desde la misión, visión hasta organización, administración, Gestión, finanzas, bienestar e impacto. Buen gobierno es tomar decisiones autónomas a partir de una cultura de calidad, en la que la capacidad de direccionar el rumbo se da de acuerdo con la misión de cada institución, de acuerdo con su deber ser, lo cual corresponde a la definición de Calidad. “La Acreditación es expresión de Buen Gobierno”³⁶.

³⁴ Modelo europeo de calidad. Disponible en <http://www.aneca.es/>

³⁵ Lorena Gardner, Taller de Buen Gobierno en el ámbito de la educación superior, CNA, Medellín, noviembre de 2015.

³⁶ Jaime Restrepo Cuartas en Taller de Buen Gobierno, CNA, Medellín, noviembre de 2015.

c) Autonomía.

Por último, y relacionado con los conceptos de Dirección Central Reforzada (*Steering Core*), Gobernanza y Calidad está la Autonomía que es el resultado final deseado: que cada universidad pueda desarrollar su propio proyecto universitario a partir de sus propias decisiones académicas y administrativas, sin depender de presiones externas.

Este estudio ofrecerá la posibilidad de encontrar nuevas formas para que las Universidades Públicas del Caribe Colombiano ejerzan a plenitud su autonomía con responsabilidad, entendida como:

- f. Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades (caso de las Universidades), para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios; y 2. f. Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.

Y Responsabilidad como:

- 4. f. Der. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. (Diccionario de la Real Academia Española, 2015)

Entre más capaz y responsable sea una persona, un territorio, una organización, de asumir de por sí y para sí su propio proyecto de vida personal, territorial u organizacional, más

posibilidades tendrá de autoafirmarse, autoregularse, autodirigirse y, por ende, de fijar su propio plan de vida (desarrollo) a partir de una misión y visión propias, marcando así su propio destino.

Personas, territorios, organizaciones que no tengan y demuestren dicha capacidad o responsabilidad, tendrán serias dificultades para ejercer su autonomía, entendida como esa capacidad de autogobernarse, autodireccionarse, orientar su propio destino; vivirán sometidos a los vaivenes de entorno, serán otros los que les impongan agendas y no al revés.

A manera de síntesis, entonces, para adelantar el trabajo de investigación, se tomarán como fundamento teórico las definiciones de Burton Clark en torno a Gobernanza y Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) expuestas en sus estudios sobre universidades emprendedoras e innovadoras, a fin de estudiar y entender la estructura o dirección central (*Steering Core*) en la Gobernanza de cada una de las cuatro Universidades Públicas del Caribe Colombiano, enmarcadas en la normatividad vigente para el Sistema de Educación Estatal Colombiano–SUE y el Sistema Nacional de Calidad y Acreditación, a partir de definiciones precisas de: Autonomía, Gobernanza, Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) y Calidad.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE CASOS MÚLTIPLES

3.1. Diseño metodológico

Al igual que el doctor Burton Clark en el estudio de los casos de las universidades innovadoras y emprendedoras, este trabajo ha sido un proceso inductivo de investigación cualitativa socio-crítica, el cual se realizó entre los años 2015 y 2017, a partir del estudio en profundidad y comparado de los casos de las cuatro universidades objeto de análisis: Universidad de Cartagena (Caso 1) , Universidad de Córdoba (Caso 2) , Universidad del Atlántico (Caso 3) y Universidad de La Guajira (Caso 4) , todas Universidades Públicas de la Región Caribe Colombiana, las cuales se encuentran en cuatro fases diferentes de su evolución hacia convertirse y ser reconocidas como Universidades de “Alta Calidad”, de acuerdo con el modelo de Acreditación Institucional de Colombia. Para ello se utilizaron registros mixtos: información cualitativa proveniente de entrevistas, observaciones, registros de prensa, y cuantitativa proveniente de información estadística oficial y documentos institucionales.

Para tal efecto el trabajo se apoyó en la estrategia de investigación Estudio de Casos Múltiples desarrollada por Robert K. Yin (1981, 1984, 1989, 2003) quien planteó la necesidad de utilizar los estudios de caso como metodología preferida cuando se requería estudiar fenómenos complejos que permitieran a los investigadores retener las características de eventos significativos de la vida real, en contextos reales, tales como procesos organizacionales y de gestión administrativa, entre otros. También cuando las preguntas que se plantearan, como en el

caso del gobierno de las Universidades Públicas y su Dirección Central Reforzada, fueran preguntas acerca del “Cómo” y “Por qué”, en las que el investigador tenía muy poco o nulo control de los eventos. El objetivo de este tipo de estudio es poder explicar algunos vínculos causales de procesos en la vida real, a fin de descubrir sus dinámicas, describirlas, explorarlas y, ojalá, derivar propuestas sobre cómo intervenirlas para mejorarlas.

Adicionalmente, Yin (2003) logró desarrollar un sistema que permite hacer inferencias acerca de la teoría planteada en el marco teórico sobre la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) de Burton Clark, y derivar del ejercicio generalizaciones que pueden tener impacto en las definiciones de política educativa, siendo una de las justificaciones principales para la investigación de Tesis Doctoral:

Los estudios de caso son generalizables en cuanto a proposiciones teóricas y no tanto referido a poblaciones ni universos. En este sentido, el estudio de caso (...) no representa una “muestra”, y al adelantar un estudio de caso, tu objetivo será generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística). (Yin, 2003, p.10)

En la siguiente figura, Yin (1989) lo ilustra:

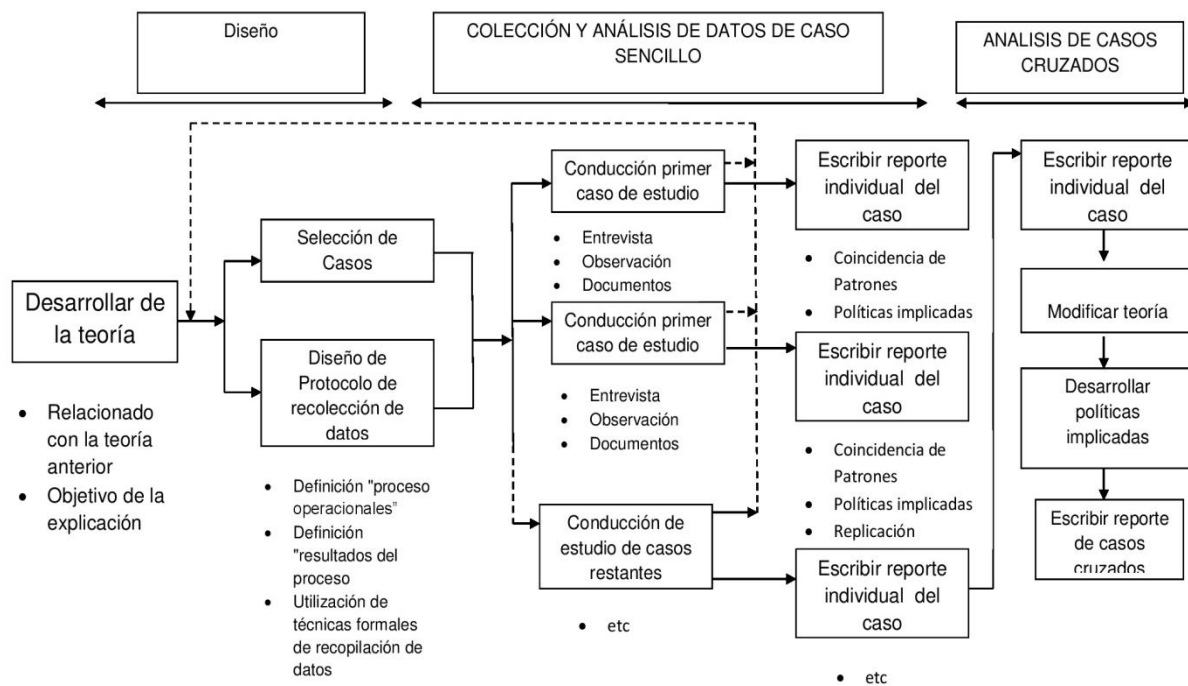


Figura 9. Método de Casos Múltiples. Yin, 1989

3.2. Diseño del plan para el estudio de Casos Múltiples

Siguiendo las pautas metodológicas de Yin (1989), el diseño de la investigación se correspondió con un plan de acción que permitió identificar una ruta de trabajo, con un punto de partida y un final, para desarrollar un modelo lógico de prueba. Su objetivo principal era ayudar a evitar la situación en que la evidencia no se refiere a las preguntas de investigación planteadas.

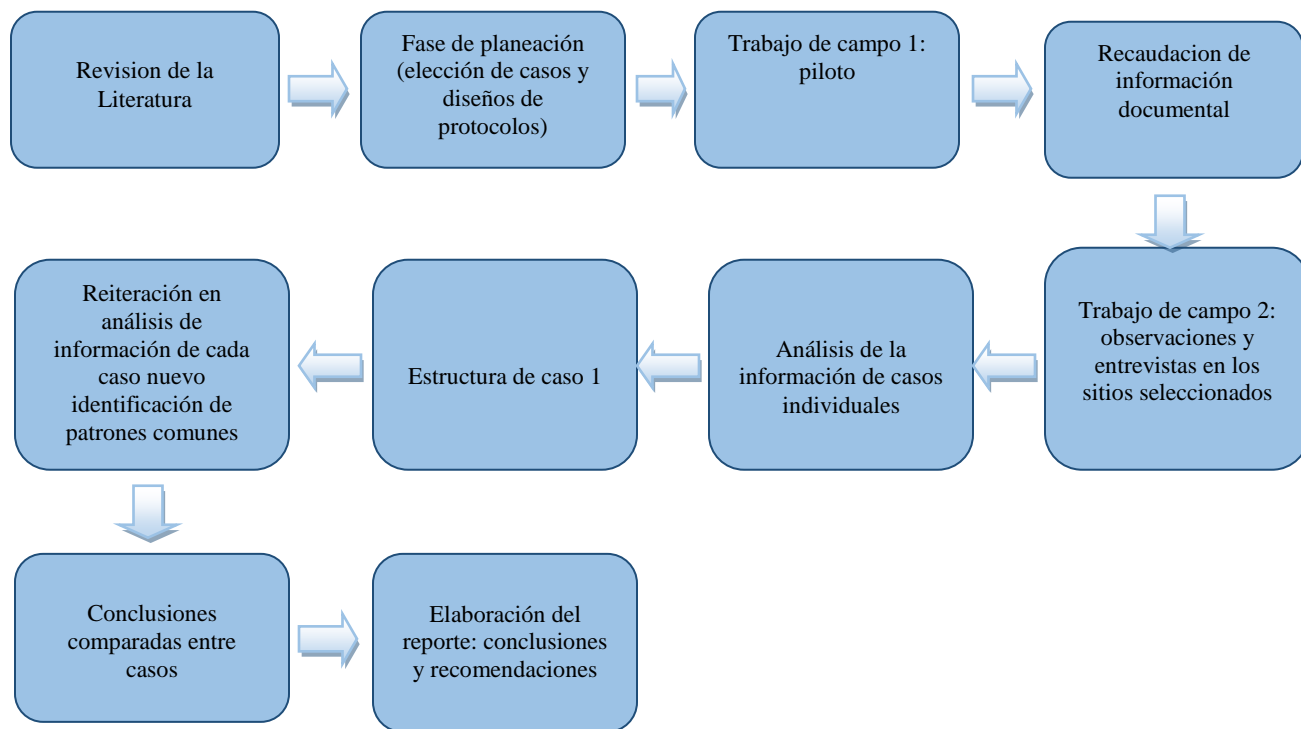


Figura 10. Plan para el estudio de casos múltiples

- Punto de partida: De la revisión de literatura adelantada, se identificó la necesidad del estudio de casos múltiples, y se elaboraron una serie de preguntas iniciales y plantearon algunas proposiciones e hipótesis.

3.2.1. Desarrollo Metódico de la Investigación. Se procedió entonces a desarrollar el Estudio de Casos Múltiples en tres etapas claramente diferenciadas:

❖ Primera Etapa: Diseño

- 1) Fase de Planeación: Se seleccionaron los casos y diseñaron de protocolos para la recolección de información. Se definió así mismo la información que se requería recaudar (a partir de las preguntas de investigación), los medios para conseguirla (instrumentos, modo, tiempo, lugar, unidad de análisis, criterios para recaudar dicha información de cada universidad), la forma de organizar la información que se recaudaría, su análisis e interpretación de resultados.

3.3. Universidades que conforman la muestra

Se escogieron cuatro universidades seleccionadas para el estudio; estas son Universidades Públicas del Caribe Colombiano, ubicadas en cuatro departamentos distintos, y concebidas como universidades regionales, con la misión de servicio y contribución al desarrollo territorial; su base de operaciones principal está en las ciudades capitales de departamentos del Caribe colombiano.

3.4. Criterios para selección de las cuatro universidades

- Todas están en ruta intencional de mejoramiento y firmaron acuerdos de calidad con el Ministerio de Educación Nacional.

- Sus Rectores firmaron cartas de intención para apoyar el estudio, aportar información institucional y adelantar entrevistas en sus universidades.
- Cada caso mostrará una universidad en un estadio de desarrollo distinto, de acuerdo con las fases del Modelo de Acreditación de Alta Calidad de Colombia presentado en el Capítulo 5 (Ver Figura 11).

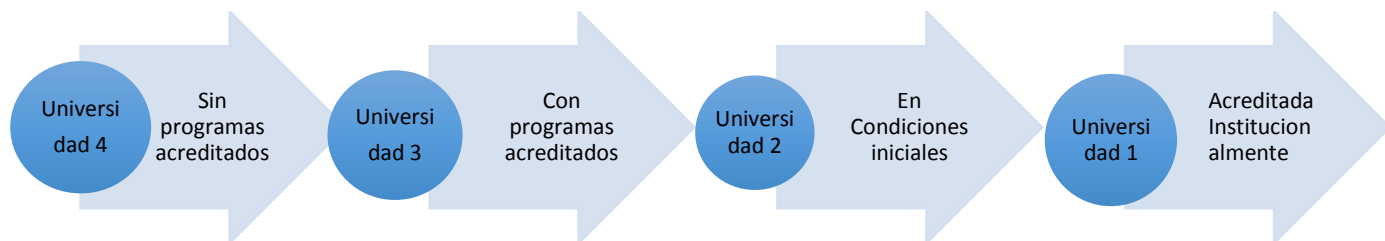


Figura 11. Fases de la ruta de calidad según el Modelo del Sistema Nacional de Acreditación, desde acreditación de programas hasta la Acreditación Institucional, 2013

3.5. Casos a estudiar y razones para su escogencia

- Universidad 1 en etapa 4 (desarrollo avanzado): Acreditada de Alta Calidad
- Universidad 2 en etapa 3 (desarrollo mediano): En proceso de Autoevaluación
- Universidad 3 en etapa 2 (escaso desarrollo): Con Programas Acreditados, con Condiciones Iniciales
- Universidad 4 en etapa 1 (incipiente, nulo desarrollo): Sin Programas Acreditados.

Al escoger cuatro universidades, cada una en un estado de desarrollo distinto en su ruta de calidad, cada una sirve un propósito particular de observar el comportamiento de sus Consejos Superiores como núcleo central de dirección, a fin de enriquecer el alcance general de la investigación. El marco teórico permitió identificar las condiciones bajo las cuales se desarrolla

el fenómeno de la dirección central universitaria en cada caso y la medida en que ello afecta la Gobernanza de las Universidades y su Calidad.

3.6. Sitios de toma de información

Para efectos de la investigación se visitaron solamente las sedes principales de cada Universidad, es decir, se tuvieron como terreno principal de exploración cuatro lugares de observación, aunque en un par de casos se visitó más de una sede.

Como se anotó anteriormente, y de acuerdo con la manera de abordar la metodología para estudios de casos múltiples desarrollada por Yin (1989), cada caso se estudió de forma independiente y en profundidad. Al final se trató de identificar la convergencia de evidencias, en cuanto a la información recaudada, y conclusiones de cada caso y de acuerdo con las proposiciones contenidas en la hipótesis central:

- La Dirección Central Reforzada es factor relevante para el aseguramiento de la calidad, la autonomía y el cumplimiento de la misión de cada Universidad;
- La Dirección Central Reforzada para el logro de la calidad universitaria se favorece de un modelo articulado de gerencia administrativa y dirección académica.

El estudio de casos múltiple de la Dirección Central de las Universidades Públicas del Caribe deberá demostrar la forma en que su Dirección Central contribuye a la Gobernanza de las universidades.

3.7. Comparabilidad

Teniendo en cuenta los anteriores estudios de caso sobre universidades emprendedoras, desarrollados por Burton Clark, así como la literatura revisada en torno a las características y el papel de la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*) para la Gobernanza, se usó una serie de categorías comunes, referidas a dichas características, que dieran consistencia al análisis, de acuerdo con el marco teórico, a fin de garantizar la comparabilidad de las conclusiones.

3.8. Unidad de análisis

La unidad más parecida a la Dirección Central de Burton Clark son los Consejos Superiores de las Universidades objeto de la investigación, ya que son los principales responsables de su dirección central, lo cual permite analizar sus características y comportamientos para contrastar también los hallazgos con los de Burton Clark. De acuerdo con el Título tercero, artículo 64 de la Ley 30 de 1992, los Consejos Superiores constituyen el máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad, junto con el Rector, como autoridad ejecutiva.

3.9. Informantes clave

Dado lo anterior, para el propósito de esta investigación se identificó como informantes clave a los diez miembros de cada Consejo Superior Universitario de las cuatro universidades objeto de estudio; estos son:

- El Ministro de Educación o su delegad
- El Gobernador
- Designado del Presidente de la República
- Representante de las directivas académicas
- Representante de los docentes
- Representante de los estudiantes
- Representante de los egresados
- Representante del sector productivo
- Representante del exrector Universitario
- Rector

Así mismo, a los Secretarios Generales de cada Universidad, los cuales ejercen las funciones de Secretarios técnicos de los Consejos Superiores de acuerdo con los Estatutos de cada Universidad. Fueron once entrevistas por Universidad para un total de cuarenta y cuatro entrevistas.

3.10. Entrevistas

Se adelantaron inicialmente las entrevistas a partir de las funciones de los Consejos Superiores, agrupadas en tres ejes de actuación:

- a) Funciones de formulación de política
- b) Funciones de evaluación
- c) Funciones de seguimiento y control

Se estructuraron las entrevistas en profundidad en torno a temas generales de:

- a) Proceso de escogencia, representación, calidades de consejeros.
- b) Conocimiento y aplicación de normas que rigen a los Consejos.
- c) Cumplimiento funciones.
- d) Ritmo de sesiones: ¿Asisten a Consejos y Comisiones de trabajo? ¿Cuánto? ¿Asisten a tiempo? ¿Hora?
- e) Preparación: ¿Recibieron oportunamente la información para asistir preparados a cada sesión? ¿La pudieron estudiar?
- f) Cumplimiento de asignación Consejo Superior
- g) Formulación de política: conocimiento y visión de Universidad
- h) Seguimiento a decisiones que se toman
- i) Supervisión y control; sistemas de auditoría que reporte al Consejo Superior
- j) Experiencia personal en Consejos, expectativas y día a día

k) Autoevaluación y evaluación externa del desempeño

(Se adjuntan los Anexos 0.12. Matriz de recaudación de información institucional; Anexo 0.8. Protocolos de observación; Anexo 0.7. Entrevistas; Anexo 1.3; Anexo 2.3; Anexo 3.3; Anexo 4.3. Acuerdos de confidencialidad).

3.10.1. Piloto. Se realizó un ejercicio “piloto” en dos de las Universidades durante los meses de noviembre y diciembre de 2015, a fin de afinar el plan de trabajo y los instrumentos de recolección y análisis. Ello, por cuanto Yin (2003a, pp.78-80) recomienda conducir un estudio piloto como preparación final de la etapa de recolección de información. Ello ayudó ciertamente a refinar el plan de recolección de la información tanto desde el punto de vista del contenido como de los procedimientos.

3.11. Validación de Instrumentos de recolección de Información

En noviembre de 2016 se remitieron los instrumentos de recaudación de información, protocolos de observación y entrevistas para su evaluación a los doctores Adrián Huertas del Instituto de Investigaciones en Educación Superior del *Graduate School of Education & Information Studies* de la Universidad de California en Los Angeles-UCLA, y a Fuensanta Hernández Pina del departamento MIDE de la Universidad de Murcia. De ambos se recibieron valiosos comentarios para afinar los instrumentos, especialmente referidos a la necesaria separación entre cuestiones de forma-procedimiento y de fondo-contenido, con lo cual

proyectamos el inicio del Trabajo de Campo a partir del inicio del siguiente período académico en las cuatro Universidades, febrero 2017.

- ❖ Segunda Etapa: Recolección de datos y desarrollo de casos individuales de cada universidad-Trabajo de Campo

3.11.1. Recaudación de información documental de cada caso en particular. Se

adelantaron procedimientos de rigor en cada universidad (2015- 2017) para obtener los permisos y autorizaciones de las autoridades para la recaudación de información institucional, identificación de personas de “enlace” para la recolección y validación de la información; así mismo, se firmaron *Acuerdos de Confidencialidad* (Anexo 1.3; Anexo 2.3; Anexo 3.3; Anexo 4.4.) con los Rectores comprometiéndonos a un uso responsable de la información institucional que nos fuera entregada, y *Consentimientos Informados* (Anexo 0.6) de las personas entrevistadas, comprometiéndonos a garantizar la protección de su identidad, asignándoles nombres ficticios o un número.

En una primera fase se recaudó información a corte diciembre de 2015; una vez ajustado el plan de trabajo, el diseño de la investigación, y validados los protocolos de observación y entrevistas, así como las matrices de análisis, y con la aprobación para adelantar la investigación en firme, a finales de noviembre de 2016 se procedió a la actualización de la información con cortes a julio y diciembre de 2016, lo cual se terminó en julio 2017, con la última liberación de las Estadísticas de la Educación Superior a diciembre 2016 publicadas por el Ministerio de Educación Nacional, y la entrega por parte de las universidades de sus Informes de

Rendición de Cuentas 2016 y Actas de los Consejos Superiores 2016 y primer período 2017 (al momento de escribir este primer Informe, la Universidad de Córdoba no había completado la entrega de su Información Institucional).

3.11.2. Cuatro ciclos reiterativos. Se adelantaron en paralelo a la recaudación-actualización, para el estudio de cada Universidad de forma independiente, con las siguientes actividades secuenciales:

Trabajo de Campo > Análisis de información de cada caso individual por Universidad > Escritura de reporte individual por Universidad así:

3.11.2.1. Trabajo de Campo Universidad 1>2>3>4. Observaciones y entrevistas en los sitios seleccionados. Se adelantaron las visitas a las sedes principales de las universidades seleccionadas, se actualizó la información institucional, y se llevaron a cabo las entrevistas a los informantes clave durante los meses de octubre a diciembre 2015 (Cartagena y Atlántico), y los meses de marzo a junio 2017 (Cartagena, Atlántico, La Guajira y Córdoba).

3.11.2.2. Análisis de información de caso individual Universidad 1>2>3>4. Una vez recaudada la información institucional a junio 2017, se procedió a la elaboración de cuadros individuales y tablas para cada una de las instituciones, a fin de iniciar la interpretación de las observaciones y los datos, a saber:

- Cuadros comparados de la información institucional de estadísticas oficiales y resultados pruebas Saber Pro, informes de valor relativo, MIDE 2.0, resultados de investigación por COLCIENCIAS, entre otros.
- Mapas de presencia de la Universidad en sedes en territorios.
- Estructuras orgánicas.
- Informes anuales de Rendición de cuentas.
- Estatutos generales, Reglamentos internos de los Consejos Superiores, Codigos de Ética y Buen Gobierno, documentos de políticas universitarias.
- Cuadro de asistencia de los Consejeros a Consejos Superiores Universitarios 2016-2017.
- Cuadro de temas tratados en cada Consejo Superior 2016-2017.
- Fichas MEN. Condiciones Iniciales para el fortalecimiento de la calidad académica, entre otras.
- Noticias de Prensa sobre las Universidades.

De esta información, se levantaron indicadores relacionados con el grado de existencia y/o cumplimiento de lo normativo en cada Universidad, así como de su frecuencia, todo lo cual está relacionado con una Dirección Central Reforzada.

Estas categorías sirvieron de base para la estructuración de los protocolos de observación y entrevistas en el trabajo de campo (ver tabla 16 y Anexo 0.8).

Tabla 16. Control de Recibo de Información Institucional

Universidades/ Información	Uniatlantico	Unicartagena	Unicordoba	Uniguajira
Estructura Institucional	✓	✓	✓	✓
Población Estudiantil De Pregrado Y Posgrado Por Programa Y Totales	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016
Tasas De Absorción Y Deserción Estudiantil	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016
Tasa De Graduación	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016
Resultados Pruebas Saber Pro Últimos Cinco Años Por Programa	✓	✓	✓	✓
Total Profesores Según Tipo De Vinculación(Tiempo Completo, Medio Tiempo, Cátedra, Ocasionales)Nivel De Formación Docente	✓	✓	✓	✓
Total Programas De Pregrado, Posgrado, Especializaciones, Maestrías, Doctorado	✓	✓	✓	✓
Investigación: Total Grupos, Escalafonamiento 2015	✓	✓	✓	✓
Premios, Reconocimiento Recibidos Últimos 5 Años	✓	✓	✓	✓
Extensión: Convenios Con Sectores Públicos Y Privados	✓	✓	✓	✓
Movilidad De Estudiantes Y Docentes	✓	✓	✓	✓
Bienestar: Programas/Actividades Relacionadas Con Permanencia De Estudiantes	✓	✓	✓	✓

Presupuesto Anual: Total Ingresos Por Fuentes De Financiación (Transferencia Nación, Departamento, Municipio, Recursos Propios, Cooperación Internacional, Donaciones, Etc.) Y Total egresos	✓	✓	✓	✓
Programas Acreditados	✓ 8	✓ 7	✓ 3	X Ninguno
Acreditación Institucional	✓ condiciones iniciales	En ✓ Acreditada, en proceso de renovación de acreditación	✓ En proceso de autoevaluacion	✓ En proceso de autoevaluacion
Estatutos	✓	✓	✓	✓
Plan De Desarrollo	✓ 2009-2019	✓ 2014-2018	✓ 2016-2018	✓ 2014-2017
Reglamento Interno Consejo Superior	✓	No tiene	✓	✓
Directorio Consejeros	✓	✓	✓	✓
Lista De Instrumentos Buen Gobierno	✓	✓	✓	✓
Rendición De Cuentas	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016	✓ 2016
Aporte relativo	✓ 2014-2015	✓ 2014-2015	✓ 2014-2015	✓ 2014-2015
Código De Ética y Buen Gobierno	✓	✓	✓	✓
Actas Del Consejo Superior	X	X	No	X
Acuerdos Del Consejo Superior	✓	✓	✓	✓
Comunicaciones Consejo Superior	X	X	X	X
Periodo Del Rector A Cargo	✓	✓	✓	✓
Estadísticas	✓ 2015-2016	✓ 2015-2016	✓ 2016	✓ 2015-2016

Fuente: Elaboración propia. Julio, 2017

Por otro lado se aplicaron las entrevistas a los miembros de los Consejos Superiores, se vaciaron las entrevistas y se analizaron 40 Entrevistas adelantadas a los Consejeros de los cuatro Consejos Superiores, utilizando como instrumento de análisis el ATLAS TI.

3.12. Proceso de codificación y creación de informes

Selección de Citas y Creación de Códigos. Para iniciar el proceso, y utilizando como herramienta de trabajo para el apoyo en la sistematización y análisis el software ATLAS T.I., se definió el *Código Matriz* de “*Gobernanza*”, y dentro del, se definieron once *Códigos* o categorías de análisis asociados a los propósitos de la investigación: ocho de ellos que hacen parte de las condiciones o características necesarias de una *Dirección Central Reforzada (Steering Core)* para la Gobernanza, y que se correspondían con el primer objetivo específico de la investigación (Identificar los elementos de la Dirección central de las cuatro Universidades que determinan su Gobernanza) extraído de las lecturas y teorías de Burton Clark (1994, 2000, 2004), validado por otros (Fielden, 2008; Mitterle y Henard OCDE, 2009; MEN, 2013; Salmi, 2013; CINDA, 2016; OCDE, 2016); y tres códigos más referidos a otros temas objeto de la investigación y referenciados en los otros objetivos secundarios de la investigación, como fueron la reconstrucción de creencias y valores supuestos en torno al gobierno universitario enraizado en la cultura de las universidades, y determinar la configuración de las relaciones de los consejos superiores universitarios con el medio universitario y sectores externos.

Como resultado de dicho ejercicio, se esperaba poder identificar Cómo y Por qué se manifestaban estos elementos en cada una de las cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano, tratando con ello de comenzar a arrojar alguna claridad sobre nuestra pregunta principal ¿Cómo influencia la Dirección Central reforzada (*Steering core*) la Gobernanza de las universidades a fin de alcanzar una cultura de alta calidad en el caso de cuatro de las siete universidades públicas del Caribe colombiano?, y lograr el objetivo general de la investigación de “Comprender cómo influencia la Dirección Central Reforzada (*steering core*) la Gobernanza de las universidades a fin de alcanzar una cultura de alta calidad”.

Para cada uno de los once temas o *Códigos* definidos se les crearon otras subcategorías o nuevos Códigos, así:

- A. Relacionados con elementos de la Dirección Central Reforzada (*Steering Core*):
 - 1. Estructura de Gobierno (CSU): estructuras que relacionen administración y academia
 - i) Conformación: participación mixta admin-acad.
 - ii) Perfiles de Competencia miembros
 - (a) Perfiles de cualificación, grados académicos, preparación
 - (b) Antigüedad - Experiencia
 - iii) Proceso de escogencia
 - iv) Preparación- Inducción
 - v) Régimen de Inhabilidad

- vi) Bonificación
2. Niveles de Responsabilidad Grupo de Manejo Central(CSU)
- i)** Motivaciones
 - ii)** Compromiso de Trabajo
 - iii)** Cumplimiento funciones
 - iv)** Preparación reuniones
 - v)** Ritmo reuniones
 - vi)** Seguimiento a resultados
 - vii)** Grado de autodeterminación
 - viii)** Grado de autorregulación
3. Capacidad de comandar
- i) Impulsa CSU dinámicas organizacionales
 - ii) Red de relaciones
 - iii) Autoridad
 - iv) Legitimidad
 - v) Gestión de recursos
 - vi) Introducción mejoras
4. Mecanismos para Comandar
- i) Operación del CSU: periodicidad de reuniones, preparación anticipada, asistencia, puntualidad...

- ii) Iniciativas organizadas: procesos, procedimientos, plan de trabajo-acción, compromisos de trabajo
- iii) Instrumentos: agenda estratégica, Plan de desarrollo, Códigos de buen gobierno, Informes Rendición de Cuentas.

5. Poder de Ejecución

- i) Distribución de poder
- ii) Cohesión
- iii) Efectividad en formulación de Políticas
- iv) Impacto en calidad
- v) Decisiones

6. Liderazgo Efectivo desde el Centro y Compartido de Forma Colegiada

- i) Formulación de Política Universitaria
- ii) Autoevaluación
- iii) Comunicación permanente de Consejeros con grupos de interés
- iv) Resultados
- v)

7. Planeación central estratégica

- i) Alineación foco estratégico Plan de Desarrollo: Calidad
- ii) Visión Compartida
- iii) Alineación administración-academia con Misión y Visión para cumplir formación-investigación-extensión

8. Evaluación, Seguimiento y Control a Gestión: Rendición de cuentas a la comunidad.
- B. Relacionados con valores, creencias y relaciones con medio y sectores externos
 - i) Valores–Creencias-Cultura U en torno a Gobernanza, Calidad, Autonomía.
 - ii) Relaciones CSU con medio universitario: Afirmación de Identidad.
 - iii) Relaciones CSU con Sectores Externos: impacto Universidad Pública en el Caribe.

Estas categorías o códigos sirvieron también de base para la estructuración de los protocolos de observación y entrevistas en el trabajo de campo (Ver Anexo 0.8).

De las once categorías antes mencionadas con sus subcategorías de análisis derivaron 212 códigos al abrirlos cada uno para las cuatro Universidades y asociarlos al código macro de “*Gobernanza*”:

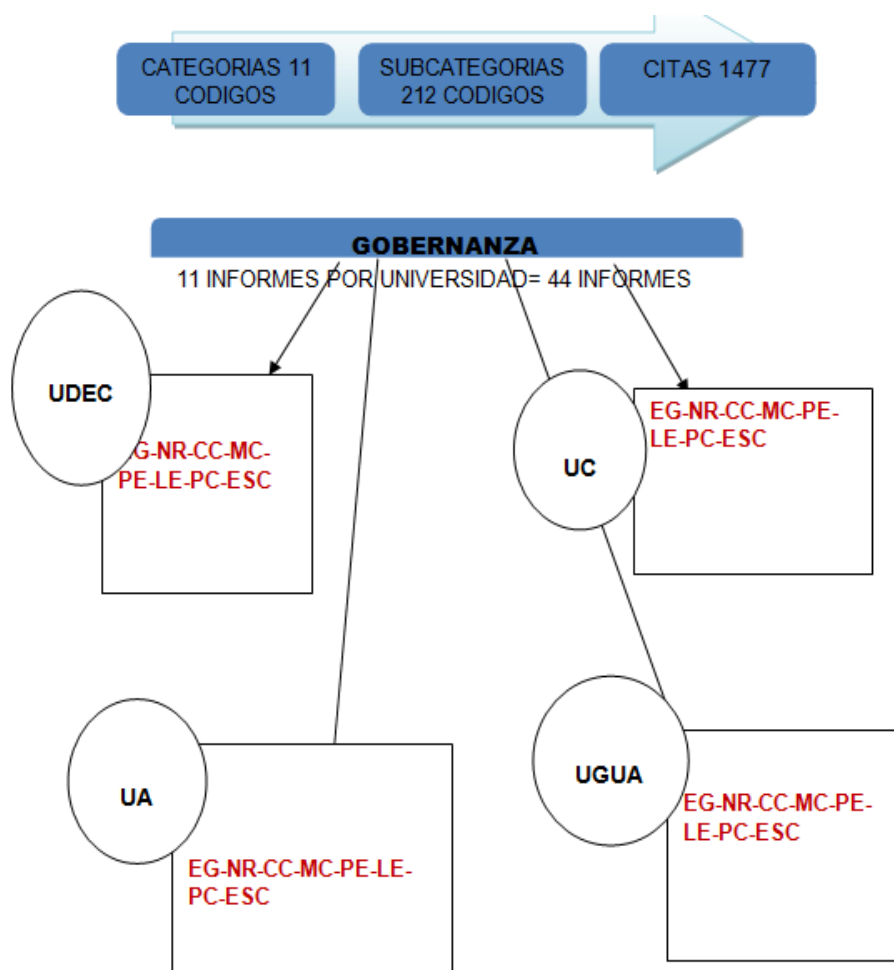


Figura 12. Categorías de análisis de la investigación. Convenciones: Letras Rojas, referido a las 8 condiciones de la Dirección Central Reforzada, Letras Negras, a Valores, cultura y relaciones con medio U y sectores externos.

Así mismo, surgieron unas nuevas categorías emergentes que se sistematizaron en las matrices y se incluyeron en los casos individuales y en el análisis cruzado.

Selección de citas y asignación de nuevos nombres. Seguimiento de la codificación. Se procedió a la lectura y extracción de citas de las cuarenta entrevistas adelantadas contenidas en treinta y cinco documentos, las cuales generaron un total de mil cuatrocientos setenta y siete

citas (extraídas de archivos Atlas TI). Mientras se seleccionaban las citas se iban renombrando para ir las asociando a los códigos de las subcategorías. Ejemplificamos a continuación:

La cita 15 del Documento 23, referenciada con el número 23:15 y que se detalla a continuación, fue codificada bajo el código “poder de ejecución Unicórdoba”, pero renombrada y asociada a una subcategoría como “PE UCOR decisiones”

Se está trabajando muy seriamente y con recursos CREE que es lo que realmente nos permite también la ventaja que existen recursos, los recursos nos han permitido a nosotros también tener recursos no solo en esta institución sino también en todas para que las universidades inviertan no en funcionamiento que esta sino en inversión realmente a la población que lo requiere eso es por ejemplo la vez pasada aprobamos una política de comedores y almuerzos para los muchachos eso para mí fue muy significativo porque muchos estudiantes vienen de la casa sin un desayuno y también eso les ayuda, eso también es una política de bienestar...

PE UCOR decisiones

❖ **Agrupación de citas por códigos.** Luego de renombrar todas las citas, en una segunda *Reiteración* se conectaron las citas con los *Códigos* de las categorías. Veamos un ejemplo a continuación:

La cita 31 del Documento 12, referenciada con el número 12:31 se refiere a “Compromiso de Trabajo”, y está asociado a *Nivel De Responsabilidad*. Una vez seleccionado el texto de la cita se le puso un nuevo nombre (NR UdeC compromiso) para conectar la cita con la Universidad de procedencia y el Código *Nivel de Responsabilidad*

12:31

NR UdeC

NR UdeC compromiso de
Trabajo*Compromiso*

tú descubres que tienes un
buen consejo, gente que quiere
ayudar, gente que quiere dar
ideas, entiendes y eso es lo útil
del Consejo Superior

Una vez clasificadas todas las citas se elaboró la siguiente tabla 17:

Tabla 17. Tabla de recurrencia de las categorías por cada caso de universidad

Caso/ Código:	Universidad de Cartagena	Universidad de Córdoba	Universidad del Atlántico	Universidad de La Guajira
1.estructura de gobierno CSU	107	41	50	28
1. Niveles de Responsabilidad grupo de manejo central (CSU)	96	59	82	85
2. Capacidad de comandar	51	30	23	24
4. Mecanismos para Comandar	83	45	28	28
5.Poder de Ejecución	38	29	34	20
6.Liderazgo efectivo	43	20	22	18
7.Planeacion Central estratégica	31	24	23	29
8.Evaluacion,seguimiento y control a gestión	23	6	13	3
9.Valores, creencias y cultura en torno a Gobernanza, calidad y autonomía	52	19	47	19
10.Relaciones CSU con medio universitario	5	2	5	7
11.Relaciones CSU con sectores externos	26	17	9	19
TOTALES CITAS:1477	555	336	292	280

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de análisis entrevistas proyecto en Atlas TI, julio

2017.

Por último se elaboraron mapas, redes y tablas por cada caso individual y se elaboraron cuarenta y cuatro Informes Analíticos de las entrevistas de los consejeros y secretarios generales de las cuatro Universidades.

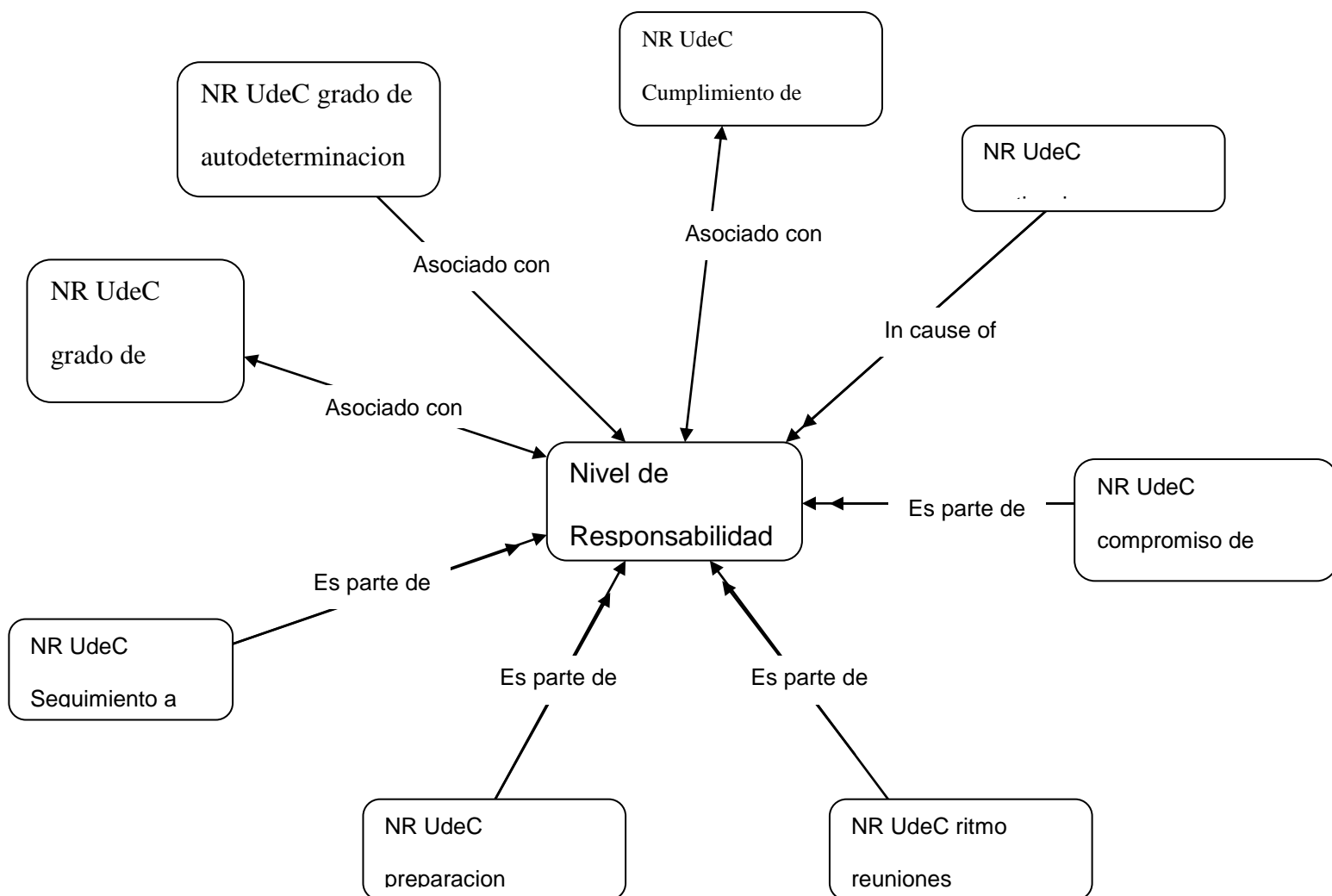


Figura 13. Red de categoría- Nivel de Responsabilidad

3.13. El Análisis

Una vez recaudada la información institucional y elaborados los informes analíticos de las entrevistas, se procedió en un primer nivel de análisis a identificar algunos temas emergentes e ideas fuerza, vinculando los datos recaudados a las proposiciones contenidas en la hipótesis central y los criterios para interpretación de hallazgos individuales y sus implicaciones para las políticas institucionales.

- La Dirección Central Reforzada es factor relevante para el aseguramiento de la calidad, la autonomía y el cumplimiento de la misión de cada Universidad;
- Para el logro de la calidad universitaria la Dirección Central reforzada se favorece de un modelo articulado de gerencia administrativa y dirección académica.

Tabla 18. Tabla de temas recurrentes -emergentes

Universidad	1. Cartagena	2. Cordoba	3. Atlantico	3. Guajira
Criterios	F.1827	F.1962	F.1946	F.1976
	190 años	55 años	71 años	40 años
	17.523	14.569	21.445	13.600
	estudiantes	estudiantes	estudiantes	estudiantes
Calidad	Acreditación Institucional vigente hasta febrero 2018	Presentó al CNA Informe de Autoevaluación en julio 2017	Supero Condiciones Iniciales e inicia Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación	No tiene programas acreditados No cumple con requisitos mínimos para la Acreditación
	En proceso de Renovación Acreditación	En revisión de completitud y designación de		

	(Recibieron visita de pares externos junio 2017).	pares externos.		Institucional
	11 programas acreditados	6 programas acreditados	9 programas acreditados	“0” programas acreditados
Gobernanza- Temas recurrentes (Modelo artic gerencia-acad.)	1.Financiacion 2. Intromisión política	1.Financiacion 2.Intromision política	1.Financiacion 2. Intromisión política	1.Financiacion 2.Intromision política

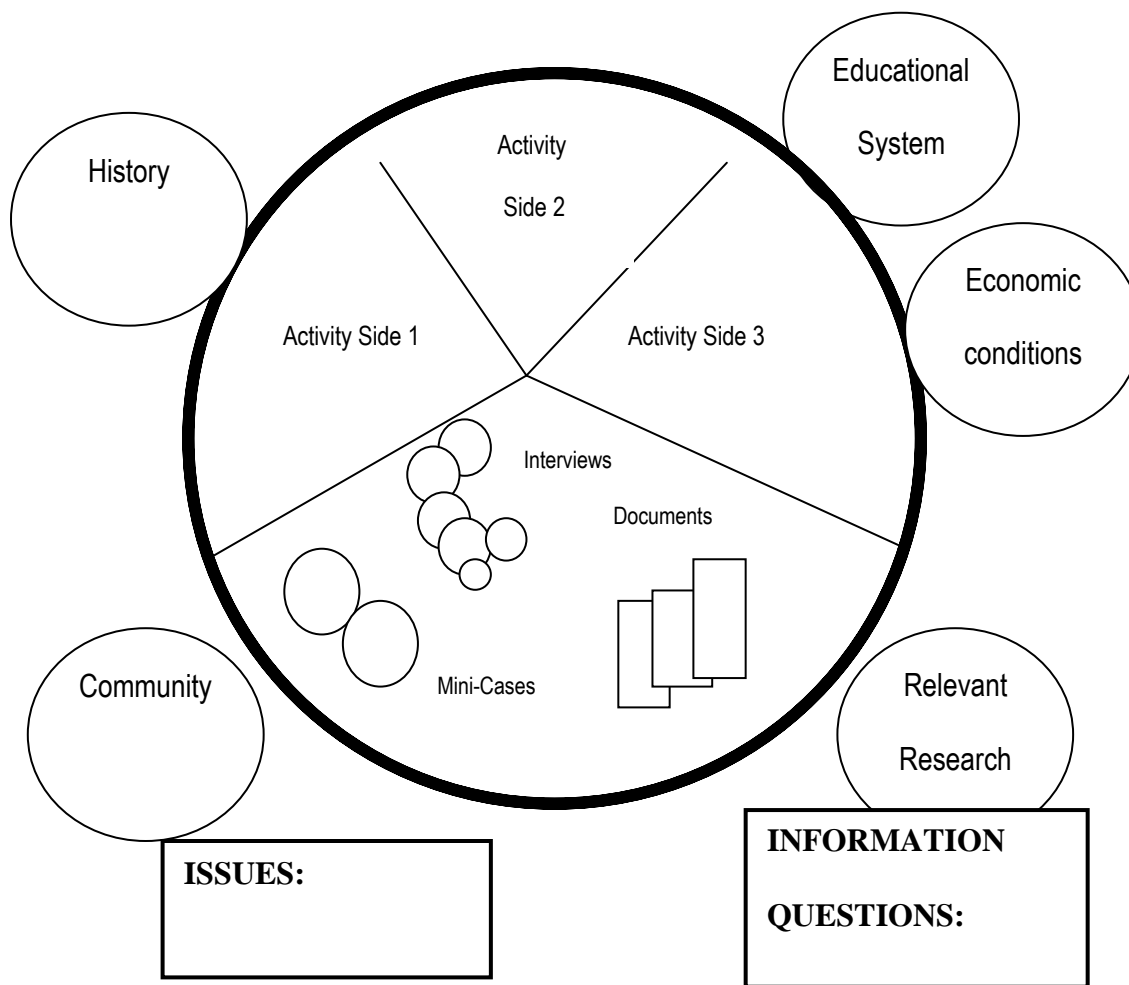
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis, julio 2017.

Esta fue la etapa para examinar, categorizar, tabular, probar y recombinar los datos –tanto cualitativos como cuantitativos– para explicar las proposiciones o hipótesis iniciales del estudio, como lo ha planteado Yin es sus propuestas de técnicas de análisis tales como: identificación de patrones (*pattern matching*), construcción de explicaciones (*explanation building*), análisis de líneas de tiempo (*time-series analysis*), modelos lógicos (*logic models*).

En un *Segundo Nivel de Análisis* posterior se hizo el cruce de los casos múltiples cruzando información de la información y hallazgos de cada uno de los casos (*cross-case synthesis*) en un (Yin, 2003a, pp.109, 116-137).

3.14. Escritura de caso individual universidad 1>2>3>4

Una vez desarrollada la etapa anterior de análisis, se procedió a escribir cada caso desarrollando una descripción individual, respecto a las proposiciones teóricas y teniendo presentes también las teorías contrarias (Yin, 2003a, pp.111-115). Siguiendo lo que Yin recomienda, se trató de escribir unas piezas narrativas (Yin, 1981, p.64; 2003a, p.141), utilizando para ello el formato de Lincoln y Guba (1985) y Stake (1995; 2000, p.436; 2006): 1) explicación del problema, 2) descripción detallada del contexto y los procesos observados, 3) discusión de los temas importantes que surgieron de la observación, los documentos, las entrevistas y demás materiales recaudados, 4) lecciones aprendidas (Lincoln & Guba, 1985, p.362). Para ello la investigación se apoyó en los formatos de Stake (2006) para el diseño gráfico de cada Caso estudiado (Worksheet No.1), donde tenemos en el centro toda la información específica recaudada de cada Universidad, y a su alrededor una breve contextualización del Caso en tiempo y espacio. Del análisis de la información recaudada emergen temas de interés, hallazgos o ideas fuerza y nuevas preguntas.



*Figura 14. Esquema de diseño de estudio de caso
Tomado Multiple Case Study, Robert e. Stake, 2006, Gilford Press*

3.14.1. Reiteraciones en análisis de información de cada caso nuevo, identificación de patrones comunes (hallazgos) y escritura. Según avanzó el estudio de un nuevo caso, además de adelantar su estudio de caso individual, se procedió a identificar los aspectos que se replican para ir identificando patrones comunes. Así se hizo con el caso 2, luego con el caso 3 y finalmente con el caso 4.

❖ Tercera etapa. Análisis

3.15. Análisis cruzado de casos o multicazos

El punto de llegada fue el desarrollo de una matriz de hallazgos y lecciones aprendidas a fin de adelantar la identificación de conclusiones comparadas entre casos, confirmar teorías anteriores, proponer modificación de teoría, y desarrollar algunas implicaciones de política educativa identificadas. Para lograrlo, se adelantaron las siguientes acciones:

- 1) Análisis cruzados entre los cuatro casos de Universidades estudiadas, identificación de hallazgos (Anexo 0.26);
- 2) Comparación con referentes del marco teórico y derivación de conclusiones a partir de los objetivos generales y específicos planteados para la investigación y las categorías de análisis definidas: “Dirección Central Reforzada” (*Steering Core*), “Gobernanza”, “Calidad” y “Autonomía”;
- 3) Elaboración del informe final comparado de los cuatro casos analizados: escritura de las conclusiones y recomendaciones: lecciones aprendidas y agenda abierta de investigación.

A continuación, el Cronograma de actividades programado y efectivamente realizado (Ver Tabla 19).

	Identificación de implicaciones de política U-1	
	Conducir entrevistas y observaciones	X
	Revisión de información institucional recaudación	X
	Análisis de U-2	X
Fase trabajo de campo No.2	Escritura de reporte individual	
	Identificación de patrones	X
	Identificación de implicaciones de política U-2	
	Replicaciones	
	Conducir entrevistas y observaciones	X
	Revisión de información institucional recaudación	X
Fase trabajo de campo No.3 (corrido dos meses)	Análisis de U-3	X
	Escritura de reporte individual	
	Identificación de patrones	X X
	Identificación de implicaciones de política U-3	X
	Conducir entrevistas y observaciones	
Fase trabajo de campo No.4 (corrido dos meses)	Revisión de información institucional recaudación	
	Análisis de U-4	X
	Escritura de reporte individual	
	Identificación de patrones	X

		Identificación de implicaciones de política U-4		
		Replicaciones		X
		Adelantar análisis cruzados 4 casos, identificación de hallazgos y derivar conclusiones	X	
III. Etapa de análisis multicaseos	Fase análisis multicaseos (corrido dos meses)	Comparar con Teoría e identificar hallazgos que permiten modificar teoría	X	X
		Desarrollo de implicaciones para la política	X	X
		Escribir informe final comparado de los 4 casos analizados	X	X

Fuente: Elaboración propia, julio 2017.

3.16. Limitaciones de la metodología: Dificultades y Desafíos

Acerca del Método de caso, Burton Clark –en la Introducción a su libro *Sustaining Change in Universities (The society for change in higher education, 2014)*– nos advierte que si somos capaces de identificar la forma en que las universidades se autorregulan y transforman a sí mismas para enfrentar con éxito los cambios en el entorno y sostenerse cumpliendo a cabalidad la misión para la cual han sido instituidas, sus prácticas y lecciones derivadas de la experiencia, podríamos fortalecer otras universidades en general.

Afirma Clark (2004, p.48): “La mejor manera de encontrar la forma en que las universidades cambian su forma de operar, es adelantar una investigación de las bases hacia

arriba y de adentro hacia afuera”. Clark usó en sus estudios de casos de universidades en los años 90 un método inductivo y logró encontrar unas ideas fuerza o desarrollar teoría a partir de una serie de elementos clave desde la observación de la práctica misma en las Universidades de Warwick, Twente, Strathclyde, Chalmers y Joensuu.

Este ejercicio lo presenta en su libro *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación* (Coordinación de Humanidades, UNAM, 2000) y luego lo valida en otros contextos culturales fuera de Europa: Estados Unidos de Norteamérica, África, Australia y Sur América.

Se utilizará luego el método comparativo de análisis, pues se considera que es la mejor forma de adelantar el análisis de las cuatro universidades del Caribe, según se encuentran en distintas etapas de su ruta de calidad hacia la Acreditación Institucional, y trabajar las comparaciones a medida que se vayan recolectando los datos.

Al igual que Burton Clark y Yin, la investigación se sustenta en la convicción de que la manera de descubrir las creencias, valores y supuestos enraizados en las culturas universitarias y que se expresan en sus diversas formas de actuación y organización, es a través de los estudios de caso que permiten describir la complejidad observada y deducir de ella elementos comunes para estructurar posteriormente conceptos generales.

Se necesita adelantar un diagnóstico preciso de cada universidad y sus formas de expresarse, e identificar en el mismo cuál es el estado de aquellos factores clave de éxito en las

estructuras centrales, la Dirección Central Reforzada de los gobiernos universitarios que ayudarían a las cuatro Universidades Públicas a superar sus obstáculos.

Contrastar sus realidades con las teorías del “*Steering Core*” o Dirección Central Reforzada en universidades innovadoras y emprendedoras definidas por Burton Clark y otros autores, ciertamente contribuirá a conocerlas y entenderlas en su complejidad.

Conocer en profundidad las Universidades Públicas del Caribe, analizarlas críticamente, identificar sus propiedades y dimensiones para crear nuevas maneras de comprenderlas para generar un esfuerzo conceptual de teorización, es el desafío de este proyecto de investigación.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS-CUATRO ESTUDIOS DE CASO

De acuerdo con la literatura revisada en el estado del arte (Clark (1994, 1998, 2000, 2004), Association of Governing Boards (2010), Salmi (2009), Trujillo, Guzmán y Prada (2015), MEN-CESU (2015), Koryakina, Kwiek (2015), Lypov (2015), Vidovik y Bjels (2006), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (1998-2009); Cyert y March (1963), Pfeffer y Salancik (1978), Unesco (1998, 2009, 2015), Fielden & The World Bank (1998), Bolman & Deal (2013), Marrow (1969), Restrepo (2012), Baldrige (1971), Bess (1988), Keller (1983), Bess & Dee (2013), Gibbons *et al* (1994), Middlehurst (2004), Dimaggio y Powell (1991), Gonitza y Larsen (2004), Dixon y Coy (2007), Edwards (2003), Trackman (2008), Altbach (2001), Santiago *et al* (2006), Slaughter y Rhodes (2003), Newson (1993), Birnbaum (1988), Del Favero (2003), Clark y Shattock (2002), Pieper y Josef (1999), Borrero (1999), Bolman y Deal (2013), , ENQA (2015), entre otros), y los objetivos planteados para la investigación, se han recogido en ocho los elementos o condiciones necesarias para una Dirección Central Reforzada, categorías con base en las cuales se estructuraron las entrevistas que, conjuntamente con los protocolos de observación y el cruce de la información institucional recaudada, sirvieron de base para la elaboración de los casos.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta tres categorías correspondientes a valores-creencias-cultura universitaria en torno a Gobernanza, Calidad, Autonomía, relaciones con su medio universitario: afirmación de identidad, y relaciones CSU con sectores externos: impacto Universidad Pública en el Caribe.

4.1. Caso Universidad de Cartagena

Caso 1: Situación de la Dirección Central (*Steering Core*) en la Gobernanza de la Universidad de Cartagena y su relación con la calidad

“Siempre a la altura de los tiempos”

Introducción

Decana de las Universidades Públicas del Caribe, fue fundada por el Libertador Simón Bolívar y Francisco de Paula Santander en 1827, con el ideal de formar la juventud para los nuevos desafíos del desarrollo que traía consigo la vida de la naciente República independiente. Por sus aulas han pasado miles de jóvenes llevados por estos ideales libertarios, que aún hoy siguen inspirando la vida de la juventud, entre ellos, el cuatro veces Presidente de la República y padre de la Constitución de 1886, Rafael Núñez Moledo (Universidad de Cartagena, s.f.).

Bajo el nombre de Universidad del Magdalena e Istmo, tuvo desde sus primeros años la misión de formar a los jóvenes que habitaban en el territorio correspondiente a todo el Caribe colombiano incluido Panamá, y lo ha hecho con lujo de competencias, a pesar de haberse visto asediada en distintos momentos de su historia por amenazas a su integridad.

Después de tantos años de historia, se erige cada día más orgullosa de sus orígenes, su historia pasada, presente, y lucha incansablemente por un futuro promisorio, librando con orgullo y gallardía las batallas que los nuevos tiempos le imponen, por preservar su reconocimiento, liderazgo, sobrevivencia y consolidación.

Hoy en el 2017, próxima a cumplir 190 años de su creación, ostenta además el título de ser la primera Universidad pública del Caribe colombiano en haber logrado la Acreditación de Alta Calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional mediante resolución No. 2583 del 26 de febrero de 2014, mediante la ruta de calidad en el marco del sistema de aseguramiento de la calidad y acreditación sustentado en el modelo de autoevaluación institucional, siguiendo los lineamientos del 2006 establecidos con el Consejo Nacional de Acreditación-CNA .

La Universidad se muestra cada día más vibrante a través de sus actividades de formación, investigación, proyección social, sus Institutos, sus Observatorios, Bienestar Universitario; ha obtenido premios y distinciones que la destacan en la comunidad académica nacional e internacional, y lidera con éxito múltiples iniciativas para el desarrollo académico, la investigación y la internacionalización del Sistema Universitario Estatal-SUE del Caribe, habiendo logrado romper el mito generalizado en el país de que la Universidad Pública es de baja calidad, conflictiva, ruinoso, pobre, necesitada, a pesar de tener limitada su capacidad de autodeterminación, especialmente debido a la alta dependencia financiera de los recursos gubernamentales, y verse reiteradamente por intereses externos.

Basta consultar a cualquiera de los miembros de su Consejo Superior para confirmar cuán orgullosos se sienten de su Alma Mater, de la cual reconocen, ha contribuido a la formación de excelentes profesionales y a la transformación de las vidas de miles de jóvenes incidiendo en la transformación del departamento de Bolívar y la región Caribe, que aún muestra grandes rezagos de cobertura en educación superior, donde la matrícula –según estadísticas a corte de Diciembre de 2016 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2017)– registra un 38,4 % de cobertura vs. 51,5 % de cobertura nacional.

4.1.1. Presentación de la Universidad. Lejos está ya la Universidad de Cartagena de esos tiempos primigenios en los que solo contaba con tres Facultades; la Escuela de Filosofía y Letras, la Escuela de Medicina y la Escuela de Jurisprudencia en la sede del Claustro de San Agustín en el centro amurallado de la ciudad de Cartagena, donde inició actividades el 11 de noviembre de 1828. La Universidad ha crecido en calidad y cantidad en el sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de Colombia. Sus indicadores así lo demuestran:

- ❖ **Sedes.** Hoy cuenta con trece sedes presenciales en todo el territorio del departamento de Bolívar, como se aprecia en la siguiente imagen, más su operación de educación a distancia, con centros tutoriales también en los departamentos de Sucre y Córdoba (Ver figura 15).

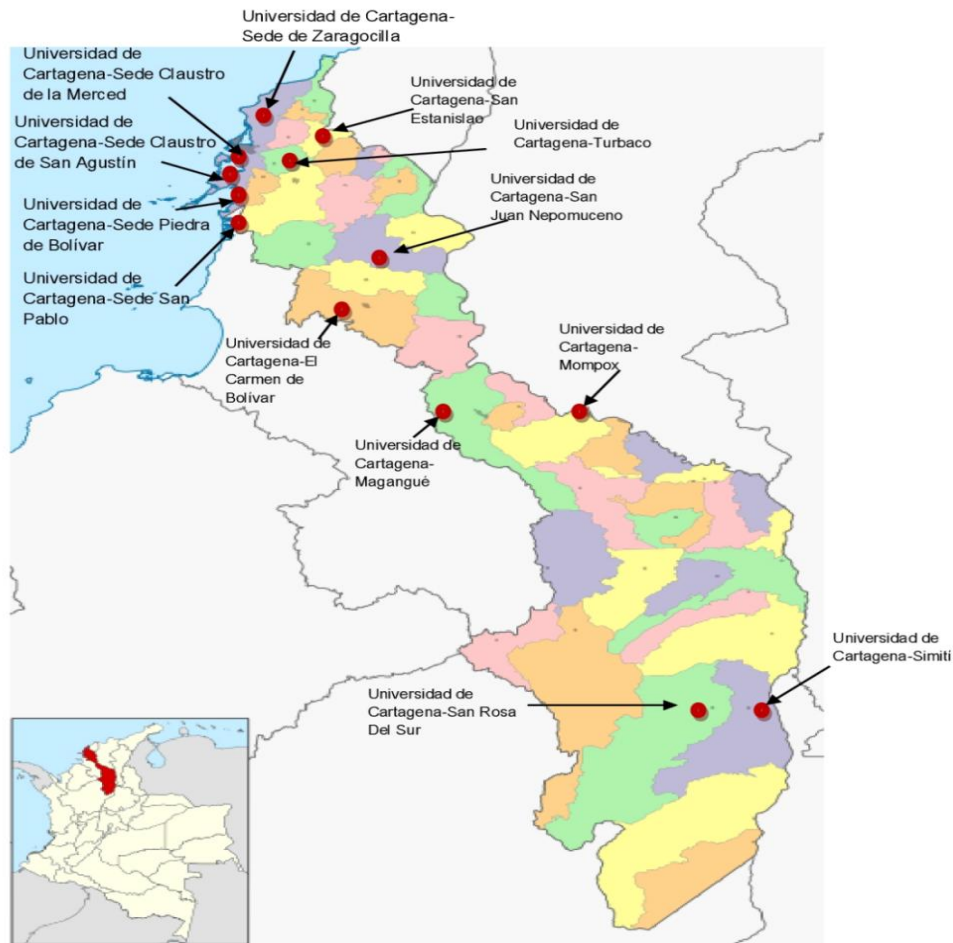


Figura 15. Sedes de la Universidad de Cartagena en el Departamento de Bolívar.
Elaboración propia a partir de Mapa Geográfico del Departamento de Bolívar. Julio, 2017.

- ❖ **Oferta Académica.** La Universidad cuenta hoy con 101 programas académicos en diez Facultades: 43 programas de pregrado entre presenciales y a distancia, 58 programas de Posgrado 31 Especializaciones, entre ellas 19 Médico-Quirúrgicas, 20 Maestrías y 7 Doctorados.
- ❖ **Matrícula.** Al cierre del año 2016, de acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, la matrícula total de la Universidad de Cartagena es de

17.523 estudiantes, en todas las áreas del conocimiento³⁷, exceptuando Bellas Artes y Agronomía, 94,39 % de ellos procedentes de toda la Región Caribe colombiana; 16.570 de ellos de Pregrado (15.624 cursando programas de Pregrado Profesional, 633 Técnico Profesional y 313 Tecnológicos), y **953 de Posgrado** (575 en programas de Especialización, 305 en Maestrías, y 73 en Doctorados). 10.269 de los estudiantes cursan sus programas en metodología presencial, mientras que 7.254 de ellos, en metodología a distancia; 57,79 % de la población de género femenino, y 43,21 % de género masculino.

Vale destacar que el 62,7 % de los jóvenes matriculados provienen de familias cuyos ingresos oscilan entre los 0 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), y un 20,1 %, entre 2 y 3 SMLV.

Tiene una Tasa de Deserción del 9,9 %, superior a la media nacional que oscila ya en un 9,0 %.

- ❖ **Calidad.** La Universidad cuenta con Acreditación Institucional de Alta Calidad mediante Resolución del Ministerio de Educación Nacional No. 2583 del 26 de febrero de 2014, vigente hasta el 2018, y ya en proceso de renovación de la Acreditación Institucional.

³⁷Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN), para el año 2016, las áreas de conocimiento son Agronomía, Veterinaria y afines (0); Bellas Artes (0); Ciencias de la Educación (107); ciencias de la Salud (1.998); Ciencias Sociales y Humanas (2.643); Economía, Administración y contaduría (8.842); Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo (2.894) y Matemáticas y Ciencias Naturales (1.039), total general (17.523).

Dispone de un Sistema Integrado de Gestión–SIGUC a fin de evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y ha obtenido la Certificación de gestión de calidad bajo la Norma colombiana de Gestión Pública NTCGP-1000-2009.

❖ **Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad**

El proceso de Autoevaluación institucional, es parte integral del Sistema de Gestión de la Calidad-SGC de la Universidad de Cartagena “cuyos procesos estratégicos de apoyo y de evaluación tributan en los procesos misionales, siendo los procesos misionales los que permiten hacer visible la calidad, dentro y fuera de la Institución” (Universidad de Cartagena, 2015, p.9).

En el modelo de autoevaluación institucional de la Universidad de Cartagena (2015) se evidencia la ruta trazada para el aseguramiento de la calidad de todos sus procesos pues estos se encuentran articulados de manera integral con las normas técnicas colombianas que representan para la universidad el Sistema Integrado de Gestión, que le permitió obtener la Acreditación de Alta Calidad en 2011 y cuyo propósito principal es garantizar la Calidad de la institución, cumpliendo a cabalidad las Normas de Calidad NTC-ISO 9001:2008, Norma técnica de calidad en la Gestión Pública NTC GP1000:2009 y su articulación con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2014), cuya conformidad se relaciona con el cumplimiento y el compromiso de la Universidad con su política

educativa y la visión de la educación (políticas de calidad) contemplada en el Plan de Desarrollo Nacional 2014-2018 .

- ❖ **Programas Acreditados.** El 75 % de sus programas académicos de Pregrado acreditables lo están. De un total de 26 programas académicos de Pregrado, la Universidad tiene 12 programas Acreditados de Alta Calidad.

- ❖ **Profesores.** La Universidad ha hecho ingentes esfuerzos por aumentar en Calidad y cantidad su cuerpo profesoral, el cual muestra altas calidades en cuanto a formación: 8,2 % de ellos cuentan con Título de Doctor, 39,4 % con Maestría, 39 % Especialistas, y 13,5 % Profesional Universitario. En términos de vinculación, de 1.209 profesores que registró la Universidad al cierre del 2016, 40 % de ellos (489 profesores) tenían ya vinculación con contratos a término indefinido, y del total, 31,3 % eran de Tiempo Completo, 8,6 % de Medio Tiempo o Tiempo Parcial, mientras el 58,4 % tenían vinculación de Cátedra.

De acuerdo con la Convocatoria Colciencias 737 de 2015, se reconocieron también a 139 profesores de la Universidad de Cartagena en las Categorías de Investigadores Sénior (17), Asociado (50) y Junior (72).

- ❖ **MIDE 2.0**³⁸. De acuerdo con el último Informe del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación-MIDE 2016, publicado por el Ministerio de Educación Nacional³⁹, la Universidad de Cartagena está clasificada en el grupo de Universidades con enfoque de Pregrado que manejan 5-8 áreas del conocimiento, ubicándose en las siguientes posiciones de acuerdo con sus resultados:
 - Componente de Docencia⁴⁰. Puesto 11 de 30 universidades en la categoría. En este componente se mide el valor agregado que la Universidad da a sus estudiantes comparando resultados de los estudiantes en las pruebas

³⁸ El MIDE 2.0 es una Herramienta del Ministerio de Educación Nacional (MEN), que brinda información de las instituciones de educación superior, usando los datos provenientes de distintos sistemas de información. Las instituciones de educación superior tienen distintas características, objetivos misionales y naturaleza. El MIDE busca presentar información en grupos comprensibles, para esto las instituciones se clasifican en 1 de 7 enfoques que consideran su tipología los programas de formación de posgrado y la variedad de los programas de pregrado que ofrecen, siendo estos 1) Doctoral, 2) de Maestría, 3) pregrado 2-4 áreas universidades, 4) pregrados 5-8 áreas universidades, 5) pregrado 2-4 áreas instituciones universitarias, 6) pregrado 5-8 áreas instituciones universitarias, 7) pregrado especializadas.

³⁹ Resultados MIDE (2.0) 2016 disponibles en <http://www.colombiaaprende.edu.co/>

⁴⁰ En el componente de Docencia (valor agregado): Mide a través de las pruebas Saber 11 y Saber Pro cuánto aportan las IES en competencias básicas a sus estudiantes, independientemente de las condiciones de entrada de los alumnos.

Logro: Mide el resultado académico al terminar la Educación Superior.

Graduados: Mide el impacto de la Educación Superior sobre la vida del estudiante en términos de permanencia (MEN-Spadies, en MIDE 2.0, 2016).

estandarizadas Saber 11 con los resultados de Saber Pro desempeño del 50,6 % en el componente de docencia.

- Componente de Investigación⁴¹. Puesto 1 de 30 universidades en la categoría.
- Componente de Entorno⁴². Puesto 3 de 30 universidades en la categoría.

⁴¹ El componente de Investigación (producción intelectual): Mide la cantidad y calidad de conocimiento generado en una institución, en términos de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico y apropiación social del conocimiento (producción de acuerdo a COLCIENCIAS, en MIDE 2.0, 2016).

Citaciones: Mide impacto de la producción de 2009-2014 a través de las bases ISI y SCOPUS (OCYT-SNIES, 2015).

Nuevo conocimiento y DTI: Mide aportes significativos realizados al estado del arte de un área del conocimiento (COLCIENCIAS-SNIES, en MIDE 2.0, 2016).

Capital Humano: Mide la capacidad de una institución de entrenar a nuevos investigadores y la cantidad de los docentes que realizan investigación, con base en dos indicadores: 1) *Formación del Recurso Humano*, mide el apoyo a la formación de nuevos investigadores (COLCIENCIAS-SNIES, 2016), y 2) *Investigadores*, que mide la relación entre la cantidad de investigadores registrados en COLCIENCIAS con respecto al número de docentes de la institución (COLCIENCIAS-SNIES, en MIDE 2.0, 2016).

⁴² Planta Docente. Mide la calidad de los docentes y su interacción con los estudiantes. Mide la Relación *docente-alumno* (razón entre la cantidad de estudiantes de la IES y su planta docente) y *Docentes con Posgrado* (razón entre los docentes que cuentan con estudios de Posgrado, Maestría y Doctorado, sobre el total de docentes de tiempo completo) (SNIES, en MIDE 2.0, 2016).

Internacionalización: Mide los insumos y resultados de algunos de los procesos internacionales de la Institución, mide *inglés*, mide la competencia para comunicarse en este idioma de forma efectiva (ICFES, 2016) y *co-autorías*; mide el número de co-autorías registradas en bases de datos de ISI y SCOPUS (SNIES, 2016)

- ❖ **Grupos de Investigación.** Al cierre de 2016 la Universidad contaba ya con 90 grupos de investigación reconocidos y escalafonados por Colciencias en su última Convocatoria 737 de 2015, 19 de ellos en las categorías A y A- 1, que son las más altas, distribuidos en las distintas Facultades e Institutos, ocupando el 8o. lugar a nivel nacional, y 6o. entre las 32 Universidades Públicas del país.

Sus investigadores participan activamente de convocatorias externas de investigación nacionales e internacionales, y de las internas que promueve la misma Universidad a través de sus grupos y semilleros, complementado de recursos disponibles para movilidad internacional.

- ❖ **Ranking U-SAPIENS 2017-1.** Según la clasificación de las mejores universidades de Colombia según los indicadores de investigación, la Universidad de Cartagena se encuentra en el ranking 12, cuartil Q2, puntaje 35.359, con un índice de 0, 1931 y Stars 3. (SAPIENS Research, 2017).

- ❖ **Recursos Financieros**

Tabla 20. Funcionamiento: Aportes Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Bolívar 2016 (Mayo 15 -2017)

VIGENCIA	FUNCIONAMIENTO				
	ART. 86	CONCURRENCIA	ART. 87	DEVOLUCIÓN	TOTAL
		PENSIONAL		10 %	FUNCIONAMIENTO
				DESCUENTO	
				VOTACIÓN	
2014	66.698	-	1.452	554	68.704
2015	69.806	-	1.344	693	71.843

2016	75.230	-	902	644	76.776
------	--------	---	-----	-----	--------

Fuente: Reporte estadístico MEN 2010-2016, Departamento de Bolívar.

Tabla 21. Inversión: Aportes Nación a las IES Públicas con Domicilio principal en el Departamento de Bolívar 2016- Mayo 15 -2017

VIGENCIA	INVERSIÓN				
	ART. 86	ESTAMPILLA	RECURSOS CREE	TOTAL INVERSIÓN	TOTAL RECURSOS
2014	-	-	9.593	9.593	78.297
2015	-	566	6.102	6.668	78.511
2016	-	537	8.598	9.135	85.911

Fuente: Reporte estadístico MEN 2010-2016, Departamento de Bolívar.

- ❖ **Cuerpo Normativo.** La Universidad de Cartagena tiene un cuerpo normativo y de políticas bastante completo, aunque algunos desactualizados como el Estatuto General (Acuerdo No. 40) que data del 5 de diciembre de 1996, que se encuentra en la actualidad en proceso de revisión.

Buen Gobierno y Rendición de Cuentas. La Universidad de Cartagena ha asumido como práctica institucional la Rendición de Cuentas como ejercicio de transparencia política institucional desde la Rectoría, entendida en la organización como medio para avanzar en la consolidación de una Universidad de calidad. Cuentan con Códigos de Ética y de Buen Gobierno, formalizados a través de los Acuerdos del Consejo Superior No. 23 y 24 de 2008 (Anexo 1.12) y tanto estos como las demás normas que rigen la institución están debidamente colgadas en su página web institucional para conocimiento de todos sus públicos

de interés, declarando en su último informe de rendición de cuentas correspondiente al año 2016, que

Somos una de las universidades que se consolida en gestión de buen gobierno, sostenido en la sinergia entre el Consejo Superior, el Consejo Académico, la Alta Dirección, la gestión asesora y consultora del Comité de Buen Gobierno y el compromiso de la comunidad udeceista. (Universidad de Cartagena, 2017, p.11)

4.1.2. Descripción de contexto del Consejo Superior Universitario (CSU), características y procesos observados.

A pesar de los importantes logros de la Universidad de Cartagena, los cuales se expresan en la evolución positiva de sus indicadores institucionales, algunos de los cuales se han descrito anteriormente –posicionamiento, número de programas acreditados, la cobertura, movilidad y premios obtenidos se registró un sorpresivo ambiente de grave perturbación y turbulencia desde septiembre de 2015, cuando los estudiantes de la Universidad se declararon en paro, y decidieron en Asamblea General el cese indefinido de actividades, que puso en riesgo la terminación del semestre académico para todos los estudiantes. (Periódico El Universal, septiembre 11 de 2015)

Dicho cese, debido a algunos reclamos y exigencias específicas de supuestas mejoras en las condiciones de calidad institucional, recogidas en un pliego de peticiones al Rector (El Periódico *El Tiempo*, septiembre 15 de 2015) y demás directivas universitarias en las que requerían aspectos a mejorar en infraestructura, calidad, bienestar, sistemas y transparencia, tales como ampliación de la planta docente y mejoras en su tipo de contratación, materiales de laboratorio y mejores condiciones para salidas de campo y rutas académicas, ampliación del material bibliográfico y participación institucional en eventos locales, departamentales y

nacionales, instalación de ventiladores en las aulas, mejoramiento de salas de informática y conectividad, reestructuración de red Wi Fi y adecuado funcionamiento de la plataforma virtual, entre otros.

En un principio, el Rector señaló que había tintes políticos en la protesta y denunció “intereses internos y externos” a la Universidad en la protesta. Dada la cercanía de las elecciones locales para Alcaldías y Concejo, el Rector indicó en medios que en las manifestaciones “hemos notado la presencia de aspirantes al Concejo y simpatizantes de grupos políticos locales” (Periódico *El Universal*, septiembre 10 de 2015).

El paro estudiantil estuvo acompañado de marchas multitudinarias y tomas de varias sedes de la Universidad, San Agustín, San Pablo y Piedra de Bolívar, donde los estudiantes se atrincheraron con pancartas y cambuches, impidiendo a los trabajadores acceder a sus puestos de trabajo, como quedó registrado en las evidencias fotográficas (Ver anexo 1.14), ocasionando con ello problemas para el ejercicio de las labores administrativas de la Universidad, y hasta llegaron a sacar del aire la emisora y el canal de la Universidad de Cartagena por la imposibilidad de los trabajadores de entrar a la sede de San Agustín, y causaron daños físicos a la infraestructura de las instalaciones. La tensión entre estudiantes y directivas creció con el transcurrir del tiempo. Tan solo 15 días después de iniciado el paro, en septiembre 23, instalaron mesas de trabajo, y en sesión extraordinaria de Consejo académico de octubre 1, se decide suspender el semestre académico. Pocos días después, se anunció que no habría suspensión del semestre académico sino extensión del mismo en noviembre y diciembre de ese año, ya que se había logrado avanzar en las negociaciones. Vía *video streaming*, se transmitieron estas hasta llegar a un acuerdo final la segunda semana de octubre, y regreso a clases la semana siguiente. Los estudiantes estuvieron

convencidos de que solo apoyando el movimiento estudiantil se lograrían respuestas a sus necesidades (Periódico *El Universal*, octubre 9 de 2015).

En declaraciones a los medios de comunicación locales, la Viceministra de Educación Superior Natalia Ariza manifestó que “Sería una tristeza que problemas como este enlodaran el propósito que ha tenido la Universidad durante años que es ser la mejor en la región y estar entre las mejores del país” (Periódico *El Universal*, octubre 6 de 2015), e hizo un llamado a mejorar la comunicación entre las directivas y los estamentos internos, que se conozcan los esfuerzos en calidad, y el proceso de acreditación institucional y de programas, a través de los cuales se pueden y deben canalizar las peticiones y no a través de la suspensión de actividades y generación de situaciones perturbadoras de la actividad académica ordinaria.

Llama la atención que la Universidad de Cartagena, tan recientemente acreditada institucionalmente de Alta Calidad, y que venía dando pasos firmes hacia la consolidación institucional como un referente de Excelencia⁴³, pudiera verse comprometida en situaciones

⁴³ **Misión:** La Universidad de Cartagena, como institución pública, mediante el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, y su proceso de internacionalización, forma profesionales competentes en distintas áreas del conocimiento, con fundamentación científica, humanística, ética, cultural y axiológica. Esto les permite ejercer una ciudadanía responsable, contribuir con la transformación social, y liderar procesos de desarrollo empresarial, ambiental y cultural en los contextos de su acción institucional.

Visión: En 2027, la Universidad de Cartagena continuará consolidándose como una de las más importantes instituciones de educación superior del país, y con una amplia proyección internacional; para ello, trabaja en el mejoramiento continuo de sus procesos académicos, investigativos, administrativos, financieros, de proyección

como las descritas y se pusieran en peligro de sostenibilidad sus rasgos de calidad comprobados en sus procesos de autoevaluación y evaluaciones externas.

Es así que para el caso que nos ocupa, nos preguntamos ¿por qué esto pudo darse y cuál es la fuerza de su Dirección Central, representada en su Consejo Superior para contribuir a la orientación del rumbo de la Universidad?

¿Fue un asunto de comunicación, de relaciones con el medio universitario y sectores externos, de valores, cultura, o un tema más de fondo relacionado con la capacidad de auto-determinación y autorregulación de la Universidad de Cartagena que toca las características de su Dirección Central?

Tan solo a un mes de levantado el paro, se visitó la Universidad de Cartagena para adelantar las entrevistas a sus Consejeros. Había una Universidad que, al tiempo que se preparaba para iniciar un nuevo proceso de autoevaluación, se veía aún marcada por la huelga, los pupitres arrumados, hamacas colgadas, carteles y pancartas por doquier, en el centro del patio central restos de lo que fue una hoguera para cocinar, las pinturas de las paredes marcadas con consignas y eslóganes que rezaban: “Estudiantes en pie de lucha”, “menos corrupción, más profesores, más calidad”.

social, desarrollo tecnológico, internacionalización, con una clara vinculación al desarrollo social, político, cultural, ambiental y económico de Cartagena, Bolívar, la región Caribe y Colombia.

A pesar de ello, fue capaz de recuperarse rápidamente de la situación anómala, aprovecharla en beneficio propio dentro de su nuevo proceso de autoevaluación hacia la reacreditación Institucional, y re-enrutar sus energías propositivamente en la senda de la alta calidad, gracias a contar con una visión clara y definida, y un Consejo Superior cohesionado en torno a esa visión.

De allí la pregunta orientadora: ¿Cómo influencia el Consejo Superior como instancia de la Dirección Central de la Universidad de Cartagena su Gobernanza a fin de lograr una cultura de alta calidad?

La Dirección Central de la Universidad de Cartagena la conforman una serie de estructuras, procesos e instrumentos, que se pueden identificar en el organigrama general de la Universidad. Los principales de ellos, El Consejo Superior y El Consejo Académico (Ver Figura 16).

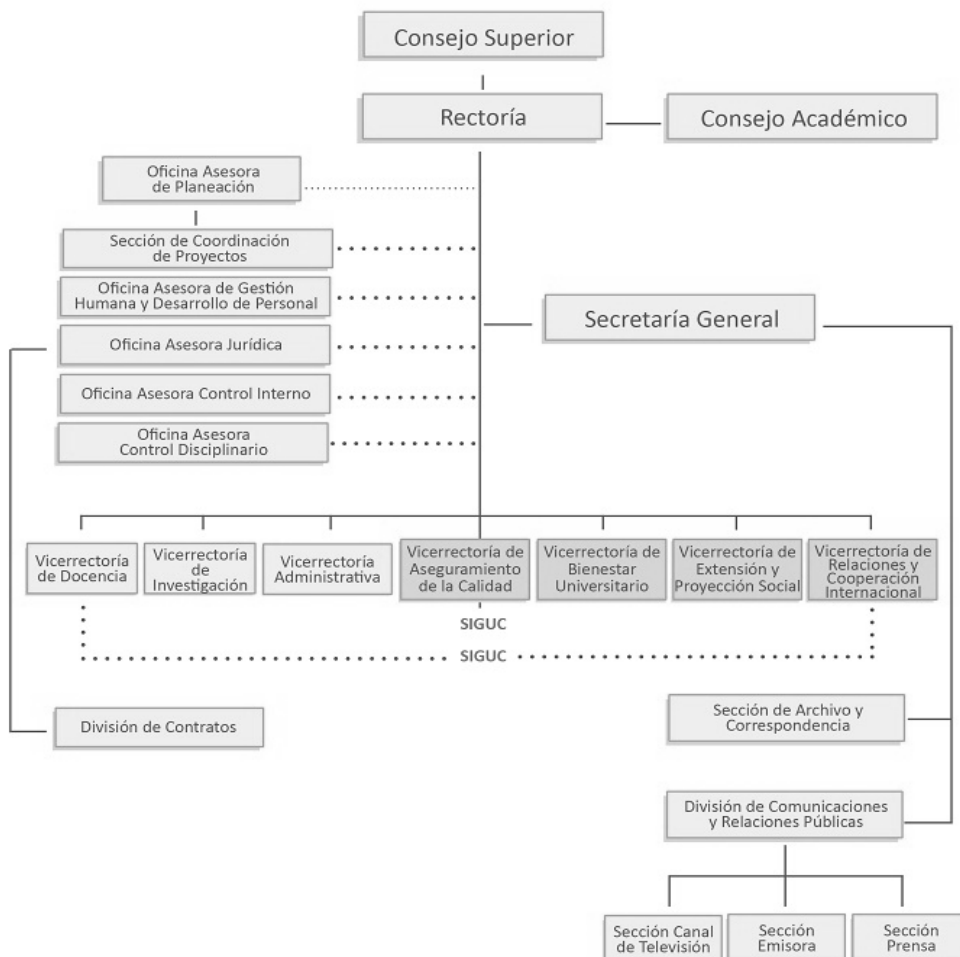


Figura 16. Organigrama General Universidad de Cartagena, Universidad de Cartagena, 2017

El Consejo Superior de la Universidad de Cartagena es el máximo órgano de Gobierno y Dirección de la Universidad de Cartagena, y está conformado según la Ley 30 de 1992 por diez miembros, nueve de ellos con voz y voto, y el Rector de la universidad con voz pero sin voto. Adicionalmente participa en los Consejos la Secretaria General de la Universidad como Secretaria Técnica de dicho organismo.

- ❖ **Escogencia de miembros.** De acuerdo con el Estatuto General de la Universidad (Acuerdo 40 del 5 de diciembre de 1996), exceptuando a los Delegados del Gobierno nacional y departamental, todos los demás miembros son escogidos por períodos de mandato fijos⁴⁴, mediante procesos de Consulta a sus estamentos y/o grupos de interés, y confirmados por el mismo Consejo Superior.

- ❖ **Operación del Consejo Superior Universitario-CSU.** Se observa que la asistencia de los consejeros es bastante regular y cumplida, destacándose además que los representantes de los estudiantes, del sector productivo y del Rector tuvieron una asistencia del 100 % en las sesiones, y del representante de los docentes en un 94,1 %.

En contraste, los representantes del Sector Gubernamental son los de menor asistencia: el Gobernador asistió apenas a una sesión del año y su delegado al resto, registrándose un porcentaje de asistencia global del 82,2 %; en contraste, el Delegado de la Ministra a un 70,5 % de las sesiones, mientras el Designado del Presidente de la República al 52,9 % de las mismas (Ver tablas 21 y 22).

⁴⁴ Los períodos de escogencia de los mandatos fijos son bianuales en la Universidad de Cartagena y solo pueden ser re-elegidos para otro período el Representante de estudiantes, los Docentes, el Representante del Sector productivo, Representante de los egresados.

Tabla 21. Tabla de asistencia de los miembros del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena Año 2016

Miembro	Sesiones asistidas	%	
Ministra de Educación o Delegado	Delegado ministra 1: 6 de 17	Delegado ministra 1: 35.2 %	Total: 70.4 %
	Delegado ministra 2: 6 de 17	Delegado ministra 2: 35.2 %	
Gobernador o Delegado	Gobernador: 1 de 17	Gobernador: 5.8 %	Total: 82.2 %
	Delegado: 13 de 17	Delegado: 76.4 %	
Designado Presidente de la República	9 de 17	52,9 %	
Representante del sector productivo	17 de 17	100 %	
Representante de los docentes y/o suplente	16 de 17	94,1 %	
Representante de las directivas académicas	15 de 17	88,2 %	
Representante de los exrectores	14 de 17	82,3 %	
Representante de los egresados	15 de 17	88,2 %	
Representante de los estudiantes	17 de 17	100 %	
Rector o Rector encargado	17 de 17	100 %	
Secretaria General o Secretario Encargado	Secretario General: 15 de 17	Secretario General: 88,2 %	Total: 99.9 %
	Secretario (E): 2 de 17	Secretario (E): 11,7 %	
Total Sesiones	17		

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena,

2016

Tabla 22. Tabla de asistencia de los miembros del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena Año 2017

Miembro	Sesiones asistidas	%
Ministra de Educación o Delegado	Delegado ministra 1 : 0 de 5 Delegado ministra 2 : 3 de 5	Delegado ministra 1: 0 Delegado ministra 2: 60 % Total: 60 %
Gobernador o Delegado	Gobernador: 0 de 5 Delegado: 5 de 5	Gobernador: 0 Delegado: 100 %
Designado Presidente de la República	3 de 5	60 %
Representante del sector productivo	5 de 5	100 %
Representante de los docentes y/o suplente	5 de 5	100 %
Representante de las directivas académicas	5 de 5	100 %
Representante de los exrectores	4 de 5	80 %
Representante de los egresados	4 de 5	80 %
Representante de los estudiantes	4 de 5	80 %
Rector o Rector encargado	5 de 5	100 %
Secretaria General o Secretario Encargado	5 de 5	Secretario General: 100 %
Total Sesiones	5	

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del consejo superior de la Universidad de Cartagena,

2017.

❖ Entrevistas-Observaciones

Se entrevistaron a todos los diez Consejeros y a la Secretaria General de la Universidad en noviembre de 2015, y se revisaron las Actas de los Consejos hasta el primer período académico 2017, pudiendo constatar que de los temas de rutina, informes, seguimiento y trámites se tomaron 43 de los 78 temas tratados, correspondientes a 55,1 %. Algunos temas operativos-rutinarios tratados fueron por ejemplo: Informes del señor Rector donde relaciona las actividades dadas en la Universidad, Solicitudes de Docentes a Comisiones de estudio, Informes financieros, etc; mientras que de los temas estratégicos de diseño y aprobación de políticas universitarias, plan de desarrollo, búsqueda a soluciones estructurales a situaciones problemáticas de la universidad se tomaron 7 de 78 que corresponden a un 8,9 %. Estos temas fueron, por ejemplo: Plan de Fomento a la calidad, Política de prevención del consumo de sustancias psicoactivas, autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional de la Universidad. Y en temas de nuevas iniciativas, proyectos y programas se tomaron 22 de 78 correspondientes a un 28.2 % del total de los casos; algunos temas tratados fueron: Propuesta a la Creación del Fondo de Préstamo de Vivienda para empleados públicos docentes de la Universidad y su reglamento, Propuesta de “Creación Maestría en Ingeniería de alimentos”, Diseño de una Propuesta Curricular de un programa en licenciatura en Educación Infantil, entre otros. Y por último, en tema de informes especiales se tomaron 6 de 78, correspondientes a un 7,6 %; ejemplo de ellos son: Informe especial del Delegado de la Ministra de Educación: Estrategias CSU 2016, Informe sobre el acompañamiento del MEN a las IES año 2007 y la guía para la implementación del modelo de gestión de permanencia y graduación estudiantil en IES, entre otros; lo cual se observa en las tablas 23 y 24 que sintetizan el balance acerca del peso específico que los temas operativos tienen sobre los estratégicos:

Tabla 23. Agenda Temática del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena año 2016

Temas Tratados	Universidad de Cartagena	%
Operativos- Rutinarios	43 de 78	55,1 %
Estratégicos-Iniciativas de políticas universitarias	7 de 78	8,9 %
Nuevas iniciativas, proyectos y programas	22 de 78	28,2 %
Informes especiales	6 de 78	7,6 %
Total temas tratados	78	

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena, 2016⁴⁵

Tabla 24. Agenda Temática del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena año 2017

Temas Tratados	Universidad de Cartagena	%
Operativos- Rutinarios	17 de 26	65,3 %
Estratégicos-Iniciativas de políticas universitarias	0 de 26	0 %
Nuevas iniciativas, proyectos y programas	9 de 26	34,6 %
Informes especiales	0 de 26	0 %
Total temas tratados	26	

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena, 2017.

⁴⁵ Del total de los temas tratados en el Consejo Superior en el año 2016 (78 temas), 43 temas fueron de tipo operativos- rutinarios, 7 fueron estratégicos- iniciativas de políticas universitarias, 22 nuevas iniciativas, proyectos y programas y 6 informes especiales.

De las once entrevistas adelantadas a los Consejeros y a la Secretaria General, se pueden observar algunos énfasis que los consejeros ponen en ciertos temas que resultan reveladores y que, de alguna manera, son indicativos de la forma como opera el Consejo Superior, sus prioridades y capacidad de comandar.

Primero se analizaron las entrevistas desde la perspectiva de la recurrencia de citas seleccionadas en las entrevistas de acuerdo con los códigos o categorías de análisis definidas para la investigación, lo cual nos arrojó una ordenación de mayor a menor recurrencia por tema.

Para el caso de la Universidad de Cartagena, se puede observar en la tabla 26 los temas que más marcaron entre los ocho elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de las universidades están:

(1) Estructura de Gobierno, (2) Nivel de Responsabilidad, (3) Mecanismos para Comandar, y los que MENOS marcan son: 1) Evaluación, Seguimiento y Control, y 2) Planeación Central Estratégica

Tabla 25. *Elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de la Universidad de Cartagena*

CASO/	UNIVERSIDAD DE
CODIGO:	CARTAGENA
1. Estructura de Gobierno-CSU	107
2. Niveles de Responsabilidad grupo de manejo central-CSU	96
3. Capacidad de comandar	51
4. Mecanismos para comandar	83
5. Poder de ejecución	38
6. Liderazgo efectivo	43
7. Planeación Central Estratégica	31
8. Evaluación, seguimiento y control a gestión	23
9. Valores, creencias y cultura en torno a Gobernanza, Calidad y Autonomía	52
10. Relaciones CSU con medio universitario	5
11. Relaciones CSU con sectores externos	26
TOTALES CITAS UdeC	555

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Al identificar que dos de los tres temas de mayor recurrencia están referidos a asuntos operativos del Consejo Superior, se podría decir, como un primer hallazgo derivado de lo anterior que el peso principal de la labor del Consejo Superior de la Universidad de Cartagena está en sus aspectos formales, tales como la estructura de gobierno y los mecanismos para comandar y, en un segundo nivel de importancia, el tema de nivel de responsabilidad.

Entrando en mayor detalle en cada una de estas categorías, todas ellas elementos claves de una Dirección Central Reforzada, se revisaron en más detalle estas tres categorías para identificar cuáles de sus subcategorías mostraban la mayor cantidad de citas asociadas, encontrándose que bajo la categoría de *Estructura de Gobierno*, se destacan conformación y Perfil de competencias; y en *Nivel de Responsabilidad*, lo que más se destaca por encima de todas las demás es el tema referido a *Grado de Autodeterminación*, todo lo cual se puede observar en la tabla 26.

Tabla 26. Recurrencia Temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad de Cartagena: por números y citas asociadas (pregunta-objetivo #1)

Elementos Básicos de una Dirección Central Reforzada	Número Citas Asociadas	Posición	(Número de citas asociadas)
1. ESTRUCTURA DE GOBIERNO-EG (CSU): estructuras que relacionen administración y academia	107 GLOBAL	1 GRAL	
vii) Conformación: participación mixta admin-acad.	36	1 EG	16:11; 1:28; 1:83; 2:24; 2:29; 7:1; 7:4; 7:8; 7:40; 7:42; 10:37; 10:41; 11:21; 12:2; 13:13; 13:19; 13:46; 15:10; 16:1; 16:2; 16:12; 16:23; 16:24; 18:45; 18:47; 20:4; 20:8; 20:9; 20:10; 20:12; 20:13; 20:33; 20:34; 10:42; 16:37; 7:43; 16:36
viii) Competencia miembros: (1) Perfiles de cualificación, grados académicos, preparación (2) Antigüedad-experiencia	27CITAS	2 EG	1:2; 2:26; 11:20; 15:1; 20:3; 20:18; 2:1; 7:2; 1:10; 10:35; 10:3; 2:22; 10:2; 10:58; 12:1; 12:7; 12:36; 13:16; 15:15; 20:6; 2:20; 13:9; 15:8; 16:10; 20:5; 2:21; 12:18
ix) Proceso de escogencia	15	4 EG	Proceso democrático para estamentos universitarios. Proceso de escogencia Rector, lo mas crítico 20:39 1:105; 11:31; 1:7; 1:102; 1:103; 7:3; 11:32; 12:5; 13:5; 18:2; 20:2; 20:7; 20:36; 1:112
x) Preparación-Inducción	16	3 EG	7:29; 1:3; 7:28; 2:6; 2:3; 7:31; 11:14; 7:30; 12:37; 15:25; 18:17; 18:48; 12:38; 16:16; 18:18; 20:1
xi) Régimen de Inhabilidad	NO		
xii) Bonificación	NO		

2. NIVELES DE RESPONSABILIDAD GRUPO DE MANEJO CENTRAL (CSU):		96 global	2 GRAL	
ix)	Motivaciones	7		7:44; 1:8; 2:7; 10:1; 18:1; 20:43
x)	Compromiso de Trabajo	30	2	10:28; 2:19; 10:52; 1:58; 1:27; 1:107; 10:8; 10:9; 10:24; 10:27; 10:34; 12:8; 12:31; 12:43; 13:2; 13:23; 15:6; 15:7; 18:14; 20:17; 1:22; 1:29; 1:62; 2:9; 2:23; 7:10; 10:5; 10:23; 10:68; 12:28; 20:40; 20:41; 1:81; 1:74
xi)	Cumplimiento funciones	7		1:64; 11:11; 12:27; 1:82; 1:99; 12:9; 12:21
	xii) Preparación reuniones			2:13
	xiii) Ritmo reuniones			
	xiv) Seguimiento a resultados	15	3	15:18; 1:11; 1:12; 10:16; 10:21; 10:30; 11:13; 12:32; 15:14; 15:17; 18:24; 20:15; 20:22; 20:32
	xv) Grado de autodeterminación	32	1	15:21; 1:13; 1:19; 1:31; 1:34; 1:104; 10:19; 10:22; 10:25; 10:26; 10:64; 11:10; 11:30; 13:24; 13:30; 13:40; 16:41; 20:24; 20:25; 20:28; 20:44; 13:45
	xvi) Grado de autorregulación.			2:16; 15:35; 1:23; 1:33; 1:35; 1:78; 10:43; 10:45; 10:69; 18:39
3. MECANISMOS PARA COMANDAR:		83 global	3 GRAL	
iv)	Operación del CSU: periodicidad de reuniones, preparación anticipada, asistencia, puntualidad...	17	3	
v)	Iniciativas organizadas: procesos, procedimientos, plan de trabajo-acción, compromisos de trabajo	21	2	
vi)	Instrumentos: agenda estratégica, Plan de desarrollo, Códigos de buen gobierno, Informes Rendición de Cuentas.	44	1	
4. EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL GESTION:		23 global	8 GRAL	19
i)	Rendición de cuentas a la comunidad.		7 GRAL	RECURRENCIAS 7:16; 7:17; 18:27; 13:35; 7:18; 10:31; 12:39; 12:40; 16:27; 16:29; 18:7; 7:39; 10:14; 13:36; 15:23; 18:28; 18:37; 18:38; 20:21
9.	Planeación Central Estratégica	31 global		VISION: 12 18:25; 18:52; 1:40; 2:37; 7:9; 7:32; 12:11; 12:23; 13:29; 16:39; 16:38; 16:40 ALINEACION PD CALIDAD: 16 12:24; 13:18; 16:15; 16:14; 7:41; 1:39; 1:1; 1:75; 10:55; 11:23; 10:61; 15:44

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Investigación.

Ahora bien, como ya observamos que Estructura de Gobierno y Mecanismos para Comandar muestran más aspectos de forma, formales, de la operación del CSU, se describirán a continuación, para entrar de seguido al tema de nivel de responsabilidad en cuanto a Grado de Autodeterminación del CSU, lo cual es de fondo.

En Estructura de Gobierno a la estructura del Consejo Superior Universitario-CSU que relacionen administración (gestión) y academia, se observa en la grafica anterior que el CSU de la Universidad de Cartagena, la Competencia de los miembros (perfiles de cualificación, grados académicos, preparación, antigüedad y experiencia) es la que ocupa el primer puesto con el mayor número de citas dentro de la categoría (37), seguido de la Conformación de los Consejos con 35 citas, y en tercer y cuarto lugares Preparación e Inducción de miembros (16 citas) y Proceso de escogencia (15 citas).

En cuanto al primer tema del Perfil de Competencia de los miembros, se destaca el hecho de que los Consejeros no tienen un perfil de competencia predeterminado en cuanto a cualificación, antigüedad ni experiencia, y aprenden en la práctica CSU: Hay abogados, médicos, contadores, ingenieros, humanistas, y que aprenden en el ejercicio de su membrecía (1:2; 2:26; 11:20; 15:1; 20:3; 20:18; 2:1; 7:2; 1:10; 10:35; 10:3; 2:22; 10:2; 10:58; 12:1; 12:7; 12:36; 13:16; 15:15; 20:6; 2:20; 13:9; 15:8; 16:10; 20:5; 2:21; 12:18) , como se expresa en la siguiente cita:


🗨️ **1:2 Estructura orgánica**

Desde el punto de vista de la parte financiera es un aprendizaje, yo vengo de la parte de la salud,35 años de profesor universitario, entonces me fui metiendo lentamente el tema financiero. (Entrevista personal, 1:2, 2015)

La mayoría considera que se ha logrado conformar un buen equipo que ha sabido complementarse en cuanto a las competencias para el desempeño como Consejeros, pero que deben reglamentarse mejor las calidades de los consejeros (2:21 EG) de tal manera que desarrollen un liderazgo al interior del Consejo, y porque la experiencia en la academia no se debe improvisar (2:21, 2:22, 10:2-10:4, 10:35) y que debe haber unos requisitos básicos de conocimiento de la academia a miembros externos, y preferiblemente también que hayan participado en otros Consejos o Juntas.

La permanencia en el Consejo tampoco es algo que está del todo reglamentado; hay consejeros con 12 años de permanencia (2:1). Al Rector se le amplió el período que era de 3 años a 4 años.

En cuanto a la Conformación del Consejo, hay una opinión generalizada de que la composición está bien como lo establece la Ley 30, que justamente en la diversidad de su conformación radica su riqueza (2:24, 7:4, 7:42, 7:43), que además es conveniente la mezcla de personas externas a la Universidad para romper con la endogamia, y que en el caso de la Universidad de Cartagena ha habido una complementariedad de perfiles; es un Consejo colaborativo, que trabaja en equipo con el Rector, como se expresa en esta cita:

 **1:112 Períodos**

Pienso que es un buen tiempo, en 4 años se puede hacer una buena gestión, se pueden ver resultados y yo espero eso tal como nos trazamos en el plan de desarrollo de tener el 90 por ciento de la oferta de pregrado acreditada, renovar la acreditación institucional y tener ya programas de postgrado acreditados ayuda a más visibilidad de la institución. (Entrevista personal 1:112, 2015)

 **10:42 Conformación períodos**

Revisar por ejemplo el tema de los períodos pues eso hay que ver muy bien, digamos, cómo se organizan los períodos y las elecciones. (Entrevista personal 10:42, 2015)

Uno de los entrevistados manifiesta que podría integrarse un representante del Alcalde de Cartagena.

 **18:45 Conformación**

yo creo que por ejemplo el alcalde puede tener un representante porque la mayoría de los estudiantes de la Universidad de Cartagena son cartageneros, entonces el alcalde tiene que tener una cuota de responsabilidad en el manejo de la Universidad y no es malo que el Alcalde esté con nosotros dirigiendo la Universidad, lo que hay que establecer reglas de actuación a todos los miembros del Consejo Superior, y otros, que tienen demasiado peso, los actores de la comunidad académica interna. (Entrevista personal 18:45, 2015)

🗨️ **20:8 Conformación**

Cuando mira quiénes son los que componen una Junta Directiva en el sector privado, siempre hay algunos que son de los principales accionistas, pero siempre se buscan gente de afuera que pueda servir de apoyo y que con su experiencia ayude a desarrollar la empresa. Yo realmente considero ...y esto... no tengo nada en contra de nadie en el Consejo Superior pero creo que el Consejo Superior está demasiado, sí tiene demasiada fuerza los profesores, si dentro de la universidad hay un representante de los profesores, hay un representante de los decanos, hay un representante de los exalumnos, hay un representante...sí hay como cinco o seis representantes del mismo núcleo universitario. (Entrevista personal 20:8, 2015).

🗨️ **20:9 Conformación**

El Consejo Superior tienen que ser personas ajenas al día a día de la Universidad en su gran mayoría que es lo que sucede en el sector privado, y cuando uno mira las empresas, pues cada vez encuentra uno más empresas que de pronto son siete miembros en la Junta Directiva y ya hay dos o tres que son accionistas y el resto es gente de afuera, gente que pueda con ideas nuevas venir y apoyar el desarrollo de la empresa. (Entrevista personal 20:9, 2015)

Preocupa, sin embargo, que muchos miembros son juez y parte a la hora de la toma de decisiones. Tal es el caso del Gobernador para el tema financiero de la Universidad y los recursos que la Gobernación le adeuda por ser de carácter Departamental. (Entrevista personal 1:83, 2015)

Y también la falta de continuidad de algunos miembros, especialmente de los representantes y delegados del Gobierno Nacional y Departamental, que, al no tener períodos fijos, tienden a cambiar con frecuencia, observándose como una debilidad. (*Entrevista personal* 15:7, 2015)

El CSU de la UDEC es un Consejo cuyos miembros perciben que trabajan unidos apuntando a una visión institucional (*entrevista personal* 7:8, 7:40, 2015) por la defensa de la universidad, y han trabajado unidos por el bien general, colectivo.

En cuanto a la Preparación-Inducción como Consejeros, la mayoría de los entrevistados manifestaron que NO reciben ningún tipo de Formación ni Inducción a la Universidad ni a los procesos del CSU. Solo un miembro (*entrevista personal* 7:29, 2015) manifestó que sí le dieron una inducción al cargo de parte de Secretaria General.

Esta tarea con respecto a formación general de los consejeros la ha asumido el Ministerio de Educación Nacional a través de una serie de Encuentros que ha organizado con todos los miembros de los Consejos Superiores del país, llegándose a pensar incluso en la posibilidad de constituir una especie de “Colegio de Consejeros” (*Entrevista personal* 10:69, 2015).

Se reconoce que si los Consejeros no tienen claro conocimiento de sus funciones y la academia, su discurso se puede convertir en elemento perturbador (*entrevista personal* 12:8, 2015).

Algunos Consejeros también se sienten un poco desarmados ante temas jurídicos y financieros que deben lidiar, por lo que sería conveniente que además de atender la formación inicial y continua de los Consejeros, pudieran contar con un equipo asesor externo que los apoye en los temas fundamentales de su gestión, les prepare informes, estudios de temas críticos, y emita conceptos para el Consejo, con independencia de la Administración de turno.

20:33 *Conformación*

O para uno estar tranquilo porque uno la parte legal... si uno la parte financiera sí la maneja, pero ya la parte legal si uno no es abogado uno conoce algo pero no es para tomar uno ciertas decisiones, y la verdad es que en la parte jurídica pues si la recomendacion la está dando (la sugerencia) alguien de adentro, tu siempre miras y dices óyeme, ¿eso sí será? (Entrevista personal 20:33, 2015)

En cuanto al Proceso de Escogencia de los Consejeros, todos los representantes de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivas académicas, exrectores, egresados, son escogidos por votación de sus grupos de interés, y algunos manifestaron que cambiarían esos procesos (*entrevista personal 1:102, 2015*) para reducir el exceso de “democracia”, reducir traumatismos en elección de Rectores y ganar en gobernabilidad para la dirección ejecutiva.

☞ 1:103 *Proceso de escogencia*

Estamos trabajando en el Ministerio una propuesta donde solamente el que sea susceptible de elegir por consulta interna sea el rector, y que sea el rector, el que nombre su cuerpo directivo, y para evitar este problema de que no es que a mí me nombró fue el estamento universitario y yo no voy a hacer lo que usted me dice, por ejemplo, a pesar de que tenemos control interno, control disciplinario. (Entrevista personal 1:103, 2015)

☞ 1:105 *Proceso de escogencia*

Que en los procesos de consulta interna solamente sea para elegir el Rector y pongan unos criterios, unos perfiles y están pendientes del perfil y que todos los que aspiren presenten su propuesta ante el Consejo Superior y el Consejo, teniendo en cuenta la consulta, tenga en cuenta los resultados de la consulta pero también la propuesta programática y acaben la elección de decanos porque trabajar con un decano donde le hace a usted soterradamente resistencia pasiva, pues no es lo ideal. (Entrevista personal 1:05, 2015)

☞ 2:25 *Proceso de escogencia*

Dificultades con la elección del nuevo Rector, que esto no fue pues transparente, pero hubo dificultades quizás porque los dos candidatos andaban cerca al Consejo Superior pero el Consejo Superior siempre se mantuvo imparcial y pienso que tomó las decisiones más favorable para la Universidad; se escogió el más académico. (Entrevista personal 2:25, 2015)

Al escoger al Rector, hay que definirle su perfil, y aspirar que sea un líder que mueva las dinámicas institucionales, alejado de la política local, y ojalá independiente de los poderes internos y externos, por lo que preocupa encontrar la manera de “blindar” a la Universidad, sin que ello signifique sostener una “endogamia” dañina también para su desarrollo.

20:6 Perfiles de competencia

Deberíamos buscar la manera que los políticos no se vayan a tomar la universidad. No, pero que sí podamos abrir las puertas para que personas de muy alto nivel puedan llegar a ser rectores de la Universidad. (Entrevista personal 20:6, 2015)

20:7 Proceso de escogencia

Debería estudiarse a ver cómo se blinda la Universidad para que los políticos no se la vayan a tomar pero que sí podamos tener un espacio mucho más amplio de donde escoger los rectores. (Entrevista personal 20:7, 2015)

20:18 Perfil de competencia

La persona que nos está acompañando hoy día en la... en el Consejo, el representante de la Ministra, una excelente persona sobre todo que muy metido y es el que me está dando el respaldo y el apoyo. (Entrevista personal 20:18, 2015)

También el perfil de competencia manifiesta uno de los miembros, toca la ética:

🗨️ *13:23 Compromiso*

Uno desde su ejercicio ético lo desarrolla en la mejor manera posible siempre convencido de que lo que está desarrollando es mejor para la universidad. (Entrevista personal 13:23, 2015)

La categoría de “Nivel de Responsabilidad”, es un aspecto de fondo para analizar.


Al hacerlo, se observa que la motivación para pertenecer al CSU es alta, y la experiencia de los consejeros es “grata”, “positiva”, “fructífera”, en palabras de algunos de sus miembros.

Hacen seguimiento juicioso a los temas de las sesiones, grafican tendencias en temas especialmente financieros comparando los resultados del mes con el comportamiento del mismo mes en vigencias anteriores, y hacen seguimiento a los indicadores de la Universidad. Aunque se observa, al revisar las actas del último año, que su actividad, como ya se observó anteriormente, se mueve más en el ámbito Directivo-administrativo y de trámites (*Entrevista personal* 11:11, 2015) que en temas estratégicos y de política universitaria, como se indicó en las tablas 24 y 25 de temas.

Causa curiosidad observar también que el Consejo Superior no tiene su propia agenda, sino que esta responde a la agenda que surge de la propia universidad (*entrevista personal* 16:41, 2015) y del Ministerio, pero pocas veces de iniciativas de los Consejeros, y el peso específico que tiene la figura del Rector en el liderazgo institucional, es evidente.

Se destaca por ello como tema principalísimo en cuanto a la responsabilidad del Consejo Superior el del Grado de Autodeterminación, especialmente en aspectos financieros, lo cual deriva en la posibilidad de gestionar los planes de desarrollo y el logro mismo de la misión y visión institucionales.

Como lo manifiestan los entrevistados, y se constata en las cifras y datos del Ministerio de Educación y Hacienda, la Universidad (Anexo 1.6) muestra aún un alto grado de dependencia financiera de las transferencias de la Nación y el departamento de Bolívar (77,91 % en 2015), expresado en la dificultad de que el Consejo Superior y la Dirección Universitaria en su conjunto puedan definir con precisión el rumbo y ritmo de la contratación y gastos de inversión de la Universidad, lo cual constituye una de las principales preocupaciones de los Consejeros en el momento de adelantar las entrevistas, pues fue una de las razones del paro estudiantil y toma de la Universidad. Se dice que hay recursos para mantener la Universidad que tienen, pero no para mejorar ni crecer, y que la Universidad siempre está esperando que el Ministerio mande la plata, “ese es el afán nuestro” (*entrevista personal* 20:24, 2015); invierten grandes energías apoyando gestiones para asegurar la financiación, actuando más tácticamente que estratégicamente, reduciendo espacio “para nuevas iniciativas”, como lo corroboran algunas citas:

 **10:26 Grado de autodeterminacion**

No hay problemas de Caja pero no está generando espacio para nuevas iniciativas, entonces la Caja yo creo que está resuelta para la nómina para lo básico, pero no está permitiendo que la Universidad pueda asumir nuevos compromisos de calidad por

ejemplo contratar doctores, investigación, laboratorios. (Entrevista personal 10:26, 2015).

10:28 *Compromiso*

Hay una constante preocupación del Consejo Directivo sobre la ausencia, o mejor dicho, la falta de acción de la gobernación frente a no girar los recursos que corresponde pues también, si seguramente lo girara después. En fin, pero yo creo que al final digamos siempre la preocupación es la misma, que se está limitando aquí con la carencia de esos recursos acciones de calidad, sí, porque hay unos temas que son cruciales que están dentro del plan de mejoramiento en fin, que no se pueden resumir simplemente porque esos recursos no han llegado. Pero es una universidad que tiene una salud financiera que uno podría decir perfectamente sobrevivir, pero es un tema que aparece siempre en los Consejos Directivos. (Entrevista personal 10:28, 2015)

1:19 *Grado de autodeterminación*

Nos deben a junio 30 del año 2014 188.000.000.000 de pesos, el señor gobernador hizo la misma consulta al Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Hacienda le contestan a él y a nosotros de que tiene que pagar esos dineros mediante un acuerdo de pago. Esperamos concluir en el mes de noviembre la gestión, ante esas dificultades de los aportes del ente territorial que no son puntuales en forma mensual que dificultan el ejercicio de la gestión administrativa. Esperamos concluir nuestro cálculo actuarial, ya está listo, lo que pasa es que un estudio muy complejo, incluyen 1.600 pensionados, retirados y jubilados. (Entrevista personal 1:19, 2015)

Esta fue una de las causas de las demoras en dar respuesta a peticiones de los estudiantes durante el paro, aún después de haber llegado a acuerdo con ellos, ya que como expresó uno de los entrevistados:

☞ **1:23 Grado de autodeterminación**

Contenido:

Una lección aprendida en el sentido de que a punta de diálogo, confrontando qué es lo que piden, que es lo que tienen, que nos comprometemos al corto y al mediano plazo desde el punto de vista del plan de mejora para renovar la acreditación, eso fue algo muy, muy productivo para nosotros; entonces, en el Consejo Superior, en la sesión del 3 de octubre yo planteo de que tenía preocupación de que no podemos financiar la obra.

(Entrevista personal 1:23, 2015)

De este tipo de situaciones emergen temas como la “*Falta de credibilidad*” en *cumplimiento de compromisos*, lo cual puede llevar a la erosión de la “*confianza*” en el Rector y las Directivas, lo cual ha sido una de las constantes en las Universidades Públicas colombianas.

El máximo alcance del Consejo Superior en poder resolver la situación del cumplimiento financiero llega hasta recomendar al señor Rector adelantar las respectivas diligencias de gestión de cobros. Y, como se expresa por parte de uno de los Consejeros, les asiste una preocupación frente a los logros en calidad (10:64) de que la Universidad pudiera perder su rumbo y hasta perder la recién adquirida Acreditación Institucional que fue solo de cuatro años. Y reconocen que la Universidad ha mejorado y que “en manos del

Consejo Superior está que dentro de diez años sea una de las mejores universidades del país, (...)” (*Entrevista personal* 20:44, 2015).

En general, el Gobierno Nacional hace las transferencias de Ley 30 y otras, dentro de las vigencias establecidas, aunque no siempre en fechas fijas, y aunque generalmente va al día en sus aportes como lo expresan los Consejeros (*Entrevista personal* 1:79, 2015), no siempre es así, como aconteció con los recursos CREE y otros recursos de Estampillas (*Entrevista personal* 13:30, 2015), Sin embargo, no ha sido así con el Departamento, aunque como se hace manifiesto, en “este período el gobierno departamental hizo una cosa majestuosa que hay que celebrar, que hay que decir que y reconocerse al gobernador actual y es que incluyó los recursos que por ley le debe girar a la Universidad dentro del presupuesto de la Gobernación y eso es algo que no se había hecho antes, pero igual hay una mora con la universidad”, lo cual obliga a la Universidad a hacer recortes en inversiones programadas, representando un reto enorme frente al cumplimiento de compromisos adquiridos especialmente con la comunidad académica (*Entrevista personal* 13:30, 2015) corriendo el riesgo de que distintos sectores políticos internos y externos intenten, ante una aparente situación de debilidad institucional como esta, inserten otra agenda distinta a la direccionada desde Rectoría y avalada por el Consejo Superior (*Entrevista personal* 13:40, 2015).

Frente al Gobierno Departamental, se está esperando que se pueda firmar un Acuerdo de pago a 5-10 años con el nuevo Gobernador que se posesionaba en enero de 2016, lo cual le permitiría “garantizar la sostenibilidad de la Universidad de Cartagena si

no también tener la oportunidad de resolver todas estas necesidades académicas que se están presentando” (*Entrevista personal* 1:82, 2015).

En esta capacidad de “Autodeterminación”, se reconoce la importancia de la gestión por la autosostenibilidad de la Universidad:

Hoy, cuando pensamos en continuidad de la Universidad, no solo en la Universidad sino en la Universidad Pública estatal pensamos en su financiación y es que desde los órganos de gobierno nos ha tocado mirar cómo somos autosostenibles y cómo además de este autosostenible competimos con otras instituciones que bajo el carácter de fundación también se están logrando. (*Entrevista personal* 13:24, 2015)

Es por esto que, además, la agenda la impone el Rector de turno generalmente (*Entrevista personal* 11:10, 2015), y NO el Consejo Superior, evidenciando en ella una dependencia alta del MEN en iniciativas para las Universidades Públicas y sus agendas temáticas a seguir.

El Ministerio impone agenda versus autodeterminación de la Universidad de Cartagena, donde de todas maneras se es consecuente con ella y se considera que acatar las iniciativas del Ministerio de Educación Nacional es la manera de lograr ciertos beneficios para la Universidad (“Hay que estar bien con el Ministerio”) y poner a tono la Universidad y sus dinámicas institucionales con las dinámicas nacionales e internacionales.

Hay quienes creen que ante las restricciones y reducción de autodeterminación causada por la dependencia financiera, el Consejo Superior no es un órgano con la capacidad suficiente de transformar todo en la vida universitaria de acuerdo con los Estatutos, sino que hay factores exógenos que determinan el curso de la Universidad y que no se obedece solo a la realidad local, sino nacional (llaméase Ministerios de Hacienda y Educación) (Entrevista personal 13:45, 2015).

Con el propósito de ganar control, sin embargo, se ha recurrido a la promoción de acciones tendientes a la gestión de recursos. Hay consejeros consientes de que hay que generar más recursos (Entrevista personal 20:25, 2015) y que hay que cuidarlos por ser dineros públicos (20:17, 20:22). También a la optimización de los mismos recurriendo a la centralización de actividades como la extensión, y a fortalecer la Dirección central creando nuevas Vicerrectorás de Calidad e Internacionalización (Entrevista personal 1:94, 2015).

El Consejo Superior de la Universidad ha contado con una Secretaria Técnica eficaz que lleva las actas de forma juiciosa y cuenta con un Manual de Buenas Prácticas (Ver Anexo 1.12) que ha sido destacado a nivel nacional y que incluye, para el caso del manejo del CSU, buenas prácticas en cuanto a organización del calendario de sesiones, cuadros consolidados del desarrollo de cada sesión de los Consejos Académico y Superior, la publicación de las decisiones en la Gaceta institucional, así como la sistematización de los procesos de consulta interna y elección de directivas.

Hasta el momento de estas entrevistas, los Consejeros NO autoevaluaban su gestión (Entrevista personal 2:16, 2015), por lo que se considera una tarea pendiente. Un Consejero piensa que el Consejo tiene la obligación de autorregularse (Entrevista personal 12:21, 2015) desde sus funciones y “no es co-administrador”. Se dice, sin embargo:

Como nace la universidad a partir de la Constitución del 91, concibiendo a la universidad como ese foco de que puede ser el transformador de nuestras organizaciones sociales sí tendríamos que concebirlo así ya y tendríamos que concebir que exista esa posibilidad de que no sea solamente el Rector que rinda cuentas (...), uno pero que también (...) el consejo rinda cuentas; que el consejo tenga un papel definidor de esas políticas que surgen del propio seno de la Universidad pero que a su vez sea propositivo estableciendo unas líneas que internamente el consejo defina, como por ejemplo, la construcción de ese plan de desarrollo a largo plazo para la universidad. (Entrevista personal 16:43, 2015)

Se le reclama que su papel debe definirse con claridad y ser más apoyo para la institución, pues “a veces se encuentra que el gobierno y las universidades están solas o sea que el sector productivo no tiene una pauta para esto, y muchas veces están ausentes los gremios, las Cámaras de Comercio, sí, los mismos empresarios, los grupos de empresarios” (Entrevista personal 10:9, 2015).

Les asiste una preocupación a algunos consejeros de cómo conectar a la Universidad a los órganos de gobierno locales y departamentales de la región, comenzando por el departamento de Bolívar (Entrevista personal 13:48, 2015), a fin de conseguir

nuevas fuentes de recursos, y se le reclama la baja capacidad de gestión de la Rectoría y directivas universitarias para gestionar recursos externos de investigación, como los de Regalías cuya decisión y priorización dependía de la Gobernación, miembro del Consejo Superior (Entrevista personal 15:21, 2015).

El bajo relacionamiento de los miembros del CSU con sectores externos se corrobora cuando observamos que solo 26 de 107 citas seleccionadas se relacionan con este tema. Pero también se debe comenzar a cambiar algunos imaginarios de los Consejeros, que se conecten más con sus grupos de interés y el medio universitario en general (solo 5 de 107 citas seleccionadas en informes de entrevistas Ude C se referían al tema de las relaciones CSU y el medio universitario).

Tabla 27. Recurrencia temas valores, creencias, cultura y relaciones con el medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad de Cartagena (objetivos #2-3-4)

Temas :	Total citas asociadas	Número de referencia citas asociadas
1. Valores – Creencias- Cultura U en torno a Gobernanza, Calidad, Autonomía.	52	2:30; 1:50; 1:53; 1:54; 1:56; 1:57; 1:91; 2:31; 2:35; 7:36; 10:39; 10:40; 10:50; 10:63; 11:27; 12:25; 12:26; 12:35; 13:32; 13:41; 13:43; 15:28; 15:29; 15:31; 15:40; 16:34; 18:10; 18:29; 18:30; 18:31; 18:32; 18:44; 20:11; 20:16; 10:51
2. Relaciones CSU con Medio Universitario: Afirmación de Identidad.	5	1:47; 15:30, 13:33; 20:38
3. Relaciones CSU con Sectores Externos: impacto Universidad Pública en CARIBE	26	2:34; 2:36; 10:7; 15:42; 18:53; 20:42; 15:38

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Y aunque en temas financieros se muestra este alto grado de dependencia de los recursos provenientes de entes gubernamentales y, por ende, se tiene con ello un bajo grado de autodeterminación, la Universidad, con el aval de su Consejo Superior tiene un Plan de Desarrollo 2014-2018 que apunta al sostenimiento de la política de aseguramiento de la calidad (1:4) y que está estratégicamente alineado para apoyar todas las iniciativas que apunten a dicho norte de calidad, aunque dicho Plan de Desarrollo corresponda al Plan de Gobierno del período del actual Rector hasta el 2018, el cual uno de los Consejeros manifiesta “NO tener” (Entrevista personal 15:44, 2015).

Gran parte de las situaciones internas para hacer cambios que redunden en el mejoramiento de la capacidad del Consejo Superior tiene que ver con los Valores, creencias y cultura de los miembros de la comunidad universitaria, que marcaron un total de 52 citas de 107 seleccionadas. Y lo que revelan los discursos de los entrevistados tiene que ver con

- La creencia de que la Universidad es un escenario político donde se miden fuerzas, y por ende es un sujeto de alta vulnerabilidad para ser cooptada por fuerzas políticas y sociales internas y externas que pueden desestabilizarla, tales como elecciones locales, los sindicatos, la presencia de fuerzas externas en la forma de movimiento estudiantil, entre ellos MOIR, JUCO, Marcha Patriótica (Entrevista personal 14:08-14:11, 2015).
- Creencia de que se logra una respuesta más efectiva a reclamos vía paros, pliego de peticiones y exigencias fuera de la Ley.

- Postura crítica se confunde con beligerancia e irrespeto: se interrumpen clases, se hace ruido (...) “muchos alumnos al invocar la defensa de sus intereses lo hacían de manera pasional y no de manera racional hasta el punto de la hora de saber negociar no tenían elementos esenciales de la cultura de la negociación” (Entrevista personal 14:38, 2015).
- Como la Universidad es “Pública”, se tienen diversos imaginarios: el de los políticos de que es una “finca” particular donde todos pueden hacer lo que les da la gana; el de algunos estudiantes que tienen noción de que su carácter “Público” significa también “tierra de nadie” y pueden atentar contra la infraestructura física y tecnológica sin consecuencias de sus actos vandálicos, desconociendo el derecho de los demás.
- “En este tipo de instituciones de educación superior hay unos intereses muy fuertes por parte de algunos sectores políticos de izquierda que quieren también tomarse las universidades y las Instituciones de Educación Superior Públicas como la plataforma política y sobre todo pensando para el tema del postconflicto. Sabemos que Marcha Patriótica está en las universidades y que efectivamente esos movimientos tienen estudiantes también y tienen profesores y a la menor posibilidad o el menor *papayazo* que dé una de esas”
- La Universidad pública es caldo de cultivo para la corrupción.
- Una de las fortalezas que frente a la universidad pública tiene la universidad privada exactamente es esa, la posibilidad de la continuación de la ejecución y desarrollo de las políticas y de las grandes decisiones administrativas, esos grandes programas en los que se pueda apostar y que requieren un período de

nacimiento, crecimiento y madurez lo pueden llevar a cabo las universidades privadas precisamente por la sostenibilidad y presencia y permanencia de directivos.

- Unas referencias como mitos, cosas que son como todo el mundo piensa, que la Universidad Pública tiene que ser así ruidosa, así pobre, necesitada, entonces yo creo que la Universidad de Cartagena si logra romper eso y logra organizarse para romper como con ese mito (Entrevista personal 10:51, 2015).

Aun con todo este escenario complejo ante sí, la mayoría de los consejeros piensa que “El Consejo Superior de la Universidad de Cartagena es un Consejo que está consolidado, es un Consejo Superior que está unido en torno a unos objetivos” (Entrevista personal 11:23, 2015). “Hay un norte y hay unos directivos comprometidos en todos este proceso” (Entrevista personal 12:23, 2015).

Sueñan ahora con la Reacreditación Institucional 2018, con el desarrollo de una nueva sede en Turbaco, crecer en posgrados, y tantos sueños más (...) y tienen frente a sí el principal reto de fortalecer su grado de autodeterminación, comenzando por aumentar su capacidad de autorregulación actualizando los Estatutos de 1996, y aumentando su capacidad de generar recursos propios para crecer en responsabilidad y autonomía. Como dice uno de los entrevistados,

El Consejo Superior debería tener la posibilidad de constituirse en una especie de consejo de política social como un CONPES que pueda tirar línea a 20 años (Entrevista personal 16:38, 2015), y definir un plan de desarrollo, no de gobierno de

cada Rector, si no el plan de desarrollo de la Universidad que lo debe definir el Consejo Superior (Entrevista personal 16:39, 2015).

4.1.3. Hallazgos

a. Temas relevantes identificados

- ❖ Entre los elementos principales de la Dirección Central de la Universidad de Cartagena que determinan su Gobernanza, el peso principal de la labor del CSU está en sus aspectos de forma formales, tales como la Estructura de Gobierno y Mecanismos para Gobernar, a los cuales le ha dado una alta relevancia.
 - 1) En cuanto al Perfil de competencia de los miembros y conformación del CSU, es aplaudida la diversidad de procedencia, aunque existen propuestas para mejorar su composición en cuanto a presencia de más miembros externos que garanticen la autonomía del organismo frente a distintos grupos de interés, y la excesiva presencia de miembros internos y externos que son “juez y parte” en la toma de decisiones.
 - 2) Se evidencia una falta de continuidad en la presencia de representantes del gobierno, pues no tienen períodos fijos.
 - 3) No existe ningún tipo de plan de formación inicial ni continua para los miembros del CSU.
 - 4) En los procesos de escogencia y/o elección de directivas se generan perturbaciones.

- 5) El CSU no ha adelantado ejercicios colectivos de planeación, ni de rendición de cuentas públicas ni acostumbra a rendir cuentas formales ante sus grupos de interés.
- 6) El CSU cuenta con mecanismos para comandar efectivos; sus miembros asisten puntualmente a las sesiones, se cuenta con una agenda y otros instrumentos tales como plan de desarrollo, códigos de buen gobierno y de ética, entre otros; hay un seguimiento a sus actividades por parte de la Secretaria General.

❖ Aspectos de fondo evidentes en el caso analizado en cuanto al Nivel de Responsabilidad del CSU, entre la que se destaca el nivel medio del Grado de Autodeterminación

- 1) La alta dependencia financiera de las transferencias de la Nación y del Departamento.
- 2) La Universidad se enfrenta periódicamente a falta de cumplimiento oportuno de los compromisos financieros por parte del Gobierno Nacional y Departamental, constituyéndose en su principal amenaza.
- 3) Riesgo para la sostenibilidad de los rasgos de calidad de la Universidad.
- 4) La baja capacidad del CSU de imprimirle el ritmo debido a las contrataciones e inversiones requeridas para el desarrollo institucional.

- ❖ El CSU no es un órgano con suficiente capacidad para transformar la vida universitaria
 - 1) La operación del Consejo depende totalmente de la Administración de la Universidad (Rectoría y Secretaría General).
 - 2) No cuenta con agenda de largo plazo para incidir en la Planeación Estratégica Institucional.
 - 3) Se relaciona poco con el medio universitario y grupos de interés, a los que no rinde cuentas de manera formal.
 - 4) Limitada capacidad de pensar y actuar como colectivo.
 - 5) No mide periódicamente la gestión de la administración ni se autoevalúa para hacer retroalimentación.
 - 6) No han podido modificar los Estatutos de 1996.

- ❖ La configuración de las relaciones del CSU como cuerpo colegiado con el Sector externo son escasas y netamente formales.

Algunos miembros, por su representación, se pueden relacionar más, pero este aspecto tiene baja incidencia en el rumbo de la Universidad.

- ❖ Se registraron bajas relaciones del CSU con el medio universitario.

- ❖ Algunas de las creencias y valores supuestos en torno a la Gobernanza enraizados en la Universidad ponen de manifiesto la informalidad y vulnerabilidad de la Universidad.

4.1.4. Lecciones aprendidas-propuestas

- i) El grado de autodeterminación del Consejo Superior se observa como el principal elemento que se identifica como precondition para un desarrollo institucional sostenido que permita a la Universidad de Cartagena avanzar en su ruta de alta calidad hacia la reacreditación.
- ii) Se observa que dicho “Grado de Autodeterminación” estriba en gran parte en las finanzas, y en segundo lugar, en la inherencia de la política local facilitada por valores y creencias arraigados en la cultura universitaria que no privilegian la academia, y en ciertas ocasiones, son capaces de vulnerar el rumbo del desarrollo de la Universidad.
- iii) La Universidad cuenta con un Consejo Superior variado, designado por períodos fijos; debe ser un órgano con suficiente capacidad para transformar la vida universitaria, que sea independiente de la administración, que tenga capacidad de pensar y actuar por sí mismo, que tenga agenda propia de largo plazo mas allá de los períodos del Rector(a) de turno, que incida en la Planeación Estratégica Institucional, con un alto relacionamiento con grupos de interés y capacidad de movilización de fuerzas en favor de la Universidad, que concite aliados para el desarrollo institucional.

La Universidad de Cartagena está llamada a seguir siendo la “Decana” de las Universidades de la Región Caribe colombiana, considerando su historia centenaria e importantes logros alcanzados que la ubican en el siglo XXI como la primera Universidad Pública Acreditada de Alta Calidad en la región Caribe Colombiana. Mantener tan honroso reconocimiento exige que siga trabajando por mantener la cohesión de su Dirección Central representada en el Consejo Superior Universitario, y trabaje por lograr la máxima autonomía financiera e independencia política, enfocando sus esfuerzos en consolidar el poder de su saber, concentrado en su comunidad académica e investigativa.

4.2. Caso Universidad de Córdoba

Caso 2: Situación de la Dirección Central (*Steering Core*) en la Gobernanza de la Universidad de Córdoba y su relación con la Calidad

“De la violencia y la tragedia, a la esperanza de la paz con educación”

Introducción

Bajo la premisa de que *“El Verdadero nombre de la paz es Educación”*, el Rector de la Universidad de Córdoba presentó al presidente Juan Manuel Santos su “Plan Paz Córdoba” el pasado 23 de septiembre de 2016 en el Alma Mater cordobesa, una ambiciosa iniciativa a través de la cual se pretende extender el brazo académico, investigativo y de proyección social de la Universidad a todas las subregiones del Departamento de Córdoba hasta el 2030.

Con ello, la Universidad busca desplegar en el territorio su misión de servicio desde una nueva política de responsabilidad social integral, y convertirse en actor central del pos Acuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-FARC, y la paz en el país, coadyuvando a la reparación de las víctimas y a la reconstrucción de la sociedad después de tantos años de violencia.

Con 53 años de historia, y más de 30.000 egresados, la Universidad fue fundada en 1962 por el doctor Elías Bechara Zainúm, como Universidad Pública del Orden Nacional para

formar jóvenes profesionales que contribuyeran al desarrollo de la región de Córdoba y el bajo Sinú.

Por su vocación agrícola y ganadera, la Universidad inició actividades en 1964 con las Facultades de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y Zootecnia, que hasta hoy siguen siendo sus Facultades insignia.

Su vocación de centro académico e investigativo se ha visto azotada en distintos momentos de su historia de poco más de medio siglo por fuerzas externas e intereses distintos que tradicionalmente se han peleado el poder político, sufriendo del 2000 al 2008 uno de los períodos más crueles de violencia con la comprobada incursión del poder paramilitar en sus claustros, período de zozobras, asesinatos y desplazamientos.

De esta época se dice que

Temerosos, los profesores decían que nadie podía evitar lo que todo mundo comentaba en las esquinas de Montería, que el poder de las armas de derecha se terminara de tomar la Universidad. Había erradicado del plantel todo aquello que le sonara a izquierda, y había sometido al clientelismo enquistado allí desde hacía años.

(Verdad Abierta.com, 2013)

La Universidad de Córdoba, como escenario de paz, comenzó a concretarse luego del proceso adelantado para reconocerla como sujeto de reparación colectiva a través de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, en el marco de la Ley de Justicia y Paz (Ley 975 de

2005). Se identificaron los hechos y daños ocurridos a la comunidad universitaria en el período de incursión paramilitar y, en febrero de 2013 el Consejo Superior de la Universidad, adoptó, mediante Acuerdo No. 006, el proceso de reparación colectiva de la Universidad de Córdoba y convocó a mesas interinstitucionales de trabajo.

Dada la complejidad de las circunstancias y hechos, el proceso de reparación no ha sido fácil, pero ha estado siempre animado por la convicción de que deben trabajar unidos para superar las causas de la violencia pasada para construir juntos, desde la Universidad, un nuevo futuro de esperanza y oportunidades para todos.

Para liderar este nuevo período de retos para la reconstrucción de la Universidad de Córdoba, el Consejo Superior de la Universidad nombró por mayoría (6 votos de 9) en diciembre de 2015 y por un período de tres años, al doctor Jairo Torres Oviedo como Rector de la Institución, siendo el primer egresado de la Universidad en llegar a ocupar tan alta dignidad. Se registró que la elección se dio en un ambiente de tensión, como ha sido usual en estos procesos de escogencia y consultas en la Universidad.

El nuevo Rector, sin embargo, y superando muchos rumores de la oposición, desde los primeros momentos ha dado señales de su alto compromiso con la calidad académica, la investigación y la responsabilidad social, y su liderazgo ha generado estabilidad. Se ha sabido rodear de personas reconocidas de altos perfiles académicos, un 90 % de ellos también egresados de la misma Universidad; ha cohesionado al Consejo Superior en torno al Plan de Desarrollo

propuesto a 2018, hasta el punto de que se está debatiendo para próxima aprobación la extensión del período del Rector de tres a cuatro años.

Este trabajo en equipo del Rector y el Consejo Superior ha dado impulso a un plan de mejoramiento institucional que tiene a la Universidad de Córdoba, en poco tiempo (de diciembre 2015 a junio 2017, cuando entregaron Informe de Autoevaluación Institucional), en una fase avanzada de su proceso hacia la Acreditación Institucional, a la espera de la asignación de pares académicos por parte del Consejo Nacional de Acreditación para evaluación externa.

En medio de este panorama alentador, lleno de optimismo para alcanzar el objetivo de la alta calidad y demostrar capacidad de sostener la excelencia en su misión, la Universidad de Córdoba, necesita resolver sus problemas estructurales de financiación, pues tiene una altísima dependencia de los recursos de transferencia nacionales (93 % de su presupuesto en promedio 2010-2014) y presenta para el año 2017 un déficit de funcionamiento de más de \$15.000 millones de pesos, y cuya solución no se creen las Directivas ni el Consejo Superior que esté en sus propias capacidades, sino en el compromiso del Gobierno Nacional.

En medio de un ambiente donde se mezclan aún sentimientos de incertidumbre, y alegría, en la Universidad de Córdoba existe una gran motivación por alcanzar la visión compartida de llegar a “Ser reconocida como una de las mejores instituciones públicas de educación superior del país por la calidad de sus procesos académicos y de gestión institucional, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de la región” (Universidad de Córdoba, s.f.).

4.2.1. Presentación de la Universidad.

De 1964, cuando abrió sus puertas, hasta hoy la Universidad de Córdoba no ha detenido su marcha, a pesar de las diversas circunstancias que han rodeado su devenir histórico, y ha crecido en cantidad y calidad, como se demuestra a continuación:

- ❖ **Sedes.** Hoy cuenta con seis sedes presenciales en todo el territorio del departamento de Córdoba, como se aprecia en la imagen (Ver Figura 17).

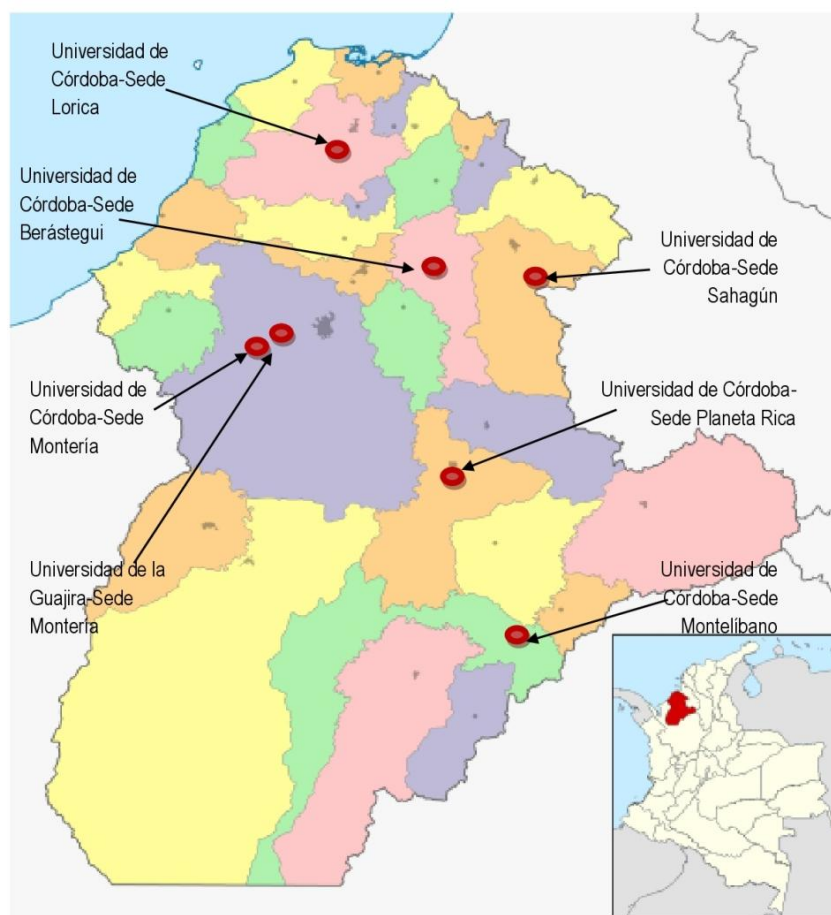


Figura 17. Sedes de la Universidad de Córdoba en el Departamento de Córdoba. Elaboración propia a partir de Mapa Geográfico del Departamento de Córdoba e Información obtenida de la Pagina Web de la Universidad de Córdoba.

- ❖ **Oferta Académica.** La Universidad cuenta hoy con 51 programas académicos en siete Facultades: 28 programas de pregrado, 19 programas de Posgrado (6 Especializaciones, 11 Maestrías y 2 Doctorados; además, cuenta con tres programas tecnológicos y una técnica profesional (Informe de Gestión, 2017).

- ❖ **Matrícula.** De acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2017) al cierre del año 2016, la matrícula de la Universidad de Córdoba era de 14.569 estudiantes en todas las áreas del Conocimiento⁴⁶, excepto Bellas Artes, El 100 % procedente de la matrícula de pregrado; 14.569 son pregrado (14.197 cursando programas de pregrado profesional, 36 Técnico Profesional y 336 Tecnológicos).

Con respecto a la matrícula en posgrados “el número de estudiantes presenta un crecimiento más lento que el de estudiantes de pregrado; lo anterior es resultado de la apuesta de la Institución en materia de estudios de posgrados, donde cada día se le da mayor importancia a ofrecer maestrías y doctorados que requieren alta dedicación de horas de estudio y trabajo del estudiante. Durante el 2016, el número de estudiantes de posgrados, presentó un leve aumento con respecto al 2015, pasando de 337 a 411 en el primer semestre académico, y de 352 a 372 en el segundo semestre académico”. (Informe de Gestión, 2017)

⁴⁶ Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN), para el año 2016, las áreas de conocimiento son Agronomía, veterinaria y afines (888); Bellas Artes (0); Ciencias de la Educación (3.352); ciencias de la Salud (736); Ciencias Sociales y Humanas (427); Economía, Administración y contaduría (3.686); Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo (4.321) y Matemáticas y ciencias Naturales (1.159), total general (14.569).

9.232 de los estudiantes cursan sus programas en metodología presencial, mientras que 5.337 de ellos, metodología a distancia. De la matrícula por sexo, 6.793 matriculados son de género femenino lo que equivale al 46,6 % y 7.776 son de género masculino, que equivale al 53,3 %.

Vale destacar que el 74,2 % de los jóvenes matriculados provienen de familias cuyos ingresos oscilan entre los 0 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), y un 15,4 %, entre 2 y 3 SMLV.

Para el segundo semestre de 2015, gracias a las políticas y estrategias de bienestar universitario, reflejadas en el desarrollo de los programas de apoyo socioeconómico a los estudiantes, y las estrategias implementadas desde la docencia, la tasa de deserción fue de 8,1 % comparado con años anteriores, lo que significa que los niveles de deserción han alcanzado en los últimos años los valores más bajos registrados en la Institución (Rendición de Cuentas, 2017).

- ❖ **Calidad.** La Universidad se viene preparando hace ya dos años y acometiendo un plan de mejoramiento que muestra ya avances significativos, hasta el punto de que en julio de 2017 presentó al Consejo Nacional de Acreditación su Informe de Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación de Alta Calidad. De acuerdo con el ingeniero Oscar González, Director de Calidad de la Universidad, este Informe se elaboró con base en los lineamientos de 2006 siguiendo el siguiente proceso:

1. Fecha de radicación de documentos de condiciones iniciales ante el CNA:
17 de diciembre de 2014
2. Fecha de visita del CNA para condiciones iníciales: 20 de mayo de 2015
3. Fecha desarrollo Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación:
2016
4. Preparación Informe de Autoevaluación para entregar al CNA: junio de
2017
5. De acuerdo con información recibida del Consejo Nacional de Acreditación,
dicho proceso se encuentra en la fase de revisar completitud y designación
de pares.

❖ **Sistema Interno de Aseguramiento de Calidad.** Con el objetivo de impulsar y consolidar la oferta académica tendiente a incidir en la transformación de la problemática del entorno local y regional, fortaleciendo la calidad de sus programas académicos, la Universidad de Córdoba ha trazado unas líneas estratégicas para lograr tener una Universidad de Calidad (Rendición de Cuentas, 2016).

Estas líneas estratégicas orientadas a la calidad son:

- Revisar y ajustar el proceso de acreditación institucional atendiendo a las orientaciones del CNA.
- Diseñar un plan de mejoramiento acorde a las orientaciones del CNA, gestionando las condiciones financieras para su viabilidad.
- Fortalecer la oferta académica vigente en la Universidad, con fundamento en los lineamientos del MEN y CNA, apuntando a la adquisición y mantenimiento de sus procesos de acreditación.

❖ **Programas Acreditados.** Según un reporte del Consejo Nacional de Acreditación-CNA hasta la fecha agosto de 2017, la Universidad de Córdoba cuenta con los siguientes programas acreditados:

- Ingeniería Agronómica, Código SNIES 327, con fecha de acreditación, 6 de septiembre de 2012; número de acreditación 9927 para una duración de seis años a la fecha de vencimiento, 6 de septiembre de 2018.
- Ingeniería de Alimentos, Código SNIES 326, con fecha de acreditación, 15 de enero de 2013; número de acreditación 16721 para una duración de seis años a la fecha de vencimiento, 15 de enero de 2019.
- Medicina Veterinaria y Zootecnia, Código SNIES 320, con fecha de acreditación, 29 de julio de 2011; número de acreditación 6119 para una duración de ocho años a la fecha de vencimiento, 29 de julio de 2019.

- Licenciatura en Informática, Código SNIES 106119 con fecha de acreditación, 25 de mayo de 2017; número de acreditación 10710 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 24 de mayo de 2021.
- Licenciatura en Lenguas Extranjeras con énfasis en inglés, Código SNIES 105949, con fecha de acreditación, 25 de mayo de 2017; número de acreditación 10709 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 24 de mayo de 2021.
- Licenciatura en Literatura y Lengua Castellana, Código SNIES 105951, con fecha de acreditación, 25 de mayo de 2017; número de acreditación 10717 para una duración de cuatro, años a la fecha de vencimiento, 24 de mayo de 2021.

El 35,7 % de sus programas académicos de Pregrado acreditables están acreditados. De un total de 28 programas académicos de Pregrado, la Universidad tiene seis programas Acreditados de Alta Calidad, lo que equivale al 21,4 % de sus programas (Reporte CNA, 2017).

- ❖ **Profesores.** De acuerdo con las estadísticas en la rendición de cuentas al cierre de 2016, en términos de vinculación, al cierre del 2016, la Universidad registra un total de 882 docentes: 535 Catedráticos (60,6 %); 247 de Planta (28 %) y 80 Ocasionales (9 %). La Universidad de Córdoba está realizando esfuerzos por aumentar el número de docentes de planta, para lo cual abrió en el 2016 una convocatoria para nombrar 65 nuevos docentes de planta, de los cuales se

seleccionaron 57. En términos de cualificación, los docentes de planta registran: 3 % Pregrado; 13 % con Especialización; 59 % con Maestría y 25 % con Doctorado.

- ❖ **MIDE 2.0⁴⁷**. De acuerdo con el último Informe del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación–MIDE 2.0 2016, publicado por el Ministerio de Educación Nacional, la Universidad de Córdoba está clasificada en el grupo de Universidades con enfoque de Pregrado que manejan 5-8 áreas del conocimiento, ubicándose en las siguientes posiciones de acuerdo con sus resultados:
 - Componente de Docencia Puesto 24 de 30 universidades en la categoría. En este componente se mide el valor agregado que la Universidad da a sus estudiantes comparando resultado de los estudiantes en las pruebas estandarizadas Saber 11 con los resultados de Saber pro, desempeño del 21,18 %
 - Componente de Investigación Puesto 5 de 30 universidades en la categoría.
 - Componente de Entorno Puesto 10 de 30 universidades en la categoría.

- ❖ **Grupos de Investigación** La Universidad de Córdoba cuenta actualmente con 42 grupos de investigación, según la última clasificación de Colciencias 737 de 2015, publicada el 20 de mayo de 2016, donde se observó una tendencia

⁴⁷ Resultados MIDE (2.0) 2016 disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/>. Explicación ver notas No. 38-39-40-41-42 paginas 216-218

positiva de los profesores dedicados a la investigación, ya que 11 de los grupos ascendieron de categoría.

El Comité de Investigaciones ha debatido el programa de estrategias para la sostenibilidad de los grupos de investigación año 2016, con el cual se busca fortalecer y apuntarle a los procesos que conduzcan a la Acreditación Institucional y la obtención y renovación de Registros de Calificados de Alta Calidad. La evolución de los grupos registra un balance positivo en la convocatoria 737 de 2015, en comparación con la convocatoria inmediatamente anterior, ya que se clasificaron y se reconocieron 42 grupos de investigación (Rendición de Cuentas, 2017).

- ❖ **Ranking U-SAPIENS 2017-1** Según la clasificación de las mejores universidades de Colombia y los indicadores de investigación, la universidad de Córdoba se encuentra en el ranking 25, cuartil Q3, puntaje 19.894, con un índice de 0,0.1313 y Stars (-) (SAPIENS Research, 2017).

- ❖ **Recursos Financieros** La Universidad de Córdoba destina el 5 % de los aportes de funcionamiento de la Nación, para ejecutar las actividades de investigación tales como convocatorias, asistencia a eventos, capacidad instalada, realización de eventos, publicaciones, evaluaciones de proyectos, apoyo a semilleros de investigación y jóvenes investigadores (Rendición de cuentas, 2016).

Tabla 28. Funcionamiento: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Córdoba 2016-(Mayo 15 -2017)

VIGENCIA	FUNCIONAMIENTO				
	ART. 86	CONCURRENCIA PENSIONAL	ART. 87	DEVOLUCIÓN 10 % DESCUENTO VOTACIÓN	TOTAL FUNCIONAMIENTO
2014	66.671	32.173	1.037	147	100.028
2015	69.903	33.176	1.214	265	104.458
2016	75.025	34.799	815	243	110.882

Fuente: Reporte estadístico MEN 2010-2016, Departamento de Córdoba.

Tabla 29. Inversión: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Córdoba 2016 (Mayo 15-2017)

VIGENCIA	INVERSIÓN				
	ART. 86	ESTAMPILLA	RECURSOS CREE	TOTAL INVERSIÓN	TOTAL RECURSOS
2014	-	-	9.593	9.593	78.297
2015	-	566	6.102	6.668	78.511
2016	-	537	8.598	9.135	85.911

Fuente: Reporte estadístico MEN 2010-2016, Departamento de Córdoba.

❖ Cuerpo Normativo.

La Universidad de Córdoba también posee un Cuerpo Normativo bastante amplio y completo; en el encontramos los estatutos de la Universidad como son: el Estatuto General adoptado mediante el Acuerdo N° 0021 del 24 de junio de 1994, el estatuto de Personal Docente, personal administrativo, de Investigación y extensión, de contratación financiero y presupuestal; el Reglamento Interno del Consejo Superior adoptado por el Acuerdo N° 037 modificado

después en el Acuerdo N° 019, las Actas y los acuerdos del Consejo Superior, así como otra serie de documentos.

- ❖ **Buen Gobierno y Rendición de Cuentas.** La Universidad de la Córdoba dentro de su sistema de aseguramiento de la calidad ha asumido la Rendición de Cuentas como ejercicio de transparencia política institucional desde la Rectoría, entendida en la organización como medio para avanzar en la consolidación de una Universidad de calidad. Cuenta con Código de Ética y Buen Gobierno formalizado a través de la Resolución N° 3527 de 2016 (Ver Anexo 4.10) que constituye el marco ético y moral de todos sus funcionarios y estamentos universitarios.

4.2.2. Descripción del Contexto CSU, Características y Procesos Observados.

El aire de renovación y cambio que se siente al pisar los predios de la Universidad de Córdoba en Montería en mayo 30 y 31 de 2017 se muestra en el aseo, la limpieza, el orden. Hay obreros por doquier pintando los edificios, arreglando jardines. La Universidad estaba abierta de par en par, sin torniquetes ni controles de acceso. Al entrar, llama la atención la señalización clara que facilita la orientación del visitante. El ambiente se percibe tranquilo, en paz, a pesar de que en esos días amenaza de suspensión de actividades de profesores y administrativos para sumarse al paro decretado por la Federación Colombiana de Educadores-FECODE, reclamando reivindicaciones laborales al Ministerio de Educación Nacional. Como era período de matrículas, había dispuestas unas pantallas digitales en los pasillos que ilustraban de manera didáctica los paso a paso del proceso.

Al subir hacia Rectoría hay un muro que exhibe los retratos de todos los Rectores de la Universidad. El ambiente es amable y cordial.

La cita se había concretado con el Secretario General después de varios intentos, gracias a la intervención de la Viceministra de Educación y su Delegado. El Secretario General, aunque medio huraño al principio, facilitó el desarrollo de la agenda, organizada con todos los Consejeros en un salón contiguo a Rectoría y a la Sala de Juntas donde deliberaba el Consejo Superior. Hay disponibles para el visitante copias del Informe de Gestión 2016 del Rector, y del periódico Institucional *El Faro*, en el cual se registran noticias de eventos, avance del proceso de Acreditación Institucional, investigación, innovación, internacionalización, bienestar universitario, deportes, cultura, obras de infraestructura.

El Consejo Superior en pleno parece convencido de que tienen una agenda de temas en desarrollo de sus funciones de Ley para contribuir al fortalecimiento institucional, y a pesar del problema financiero estructural que arrastran, cuya responsabilidad principal de solución la colocan en cabeza del gobierno Nacional, ello no será impedimento para lograr la Acreditación de alta Calidad Institucional.

Si no es en lo financiero, ¿cómo influencia el Consejo Superior como instancia de la Dirección Central de la Universidad de Córdoba su Gobernanza a fin de lograr una cultura de alta calidad?

La Dirección Central de la Universidad de Córdoba la conforma una serie de estructuras, procesos e instrumentos, que se pueden identificar en el organigrama general de la Universidad. Los principales de ellos, El Consejo Superior y El Consejo Académico (Ver Figura 18).

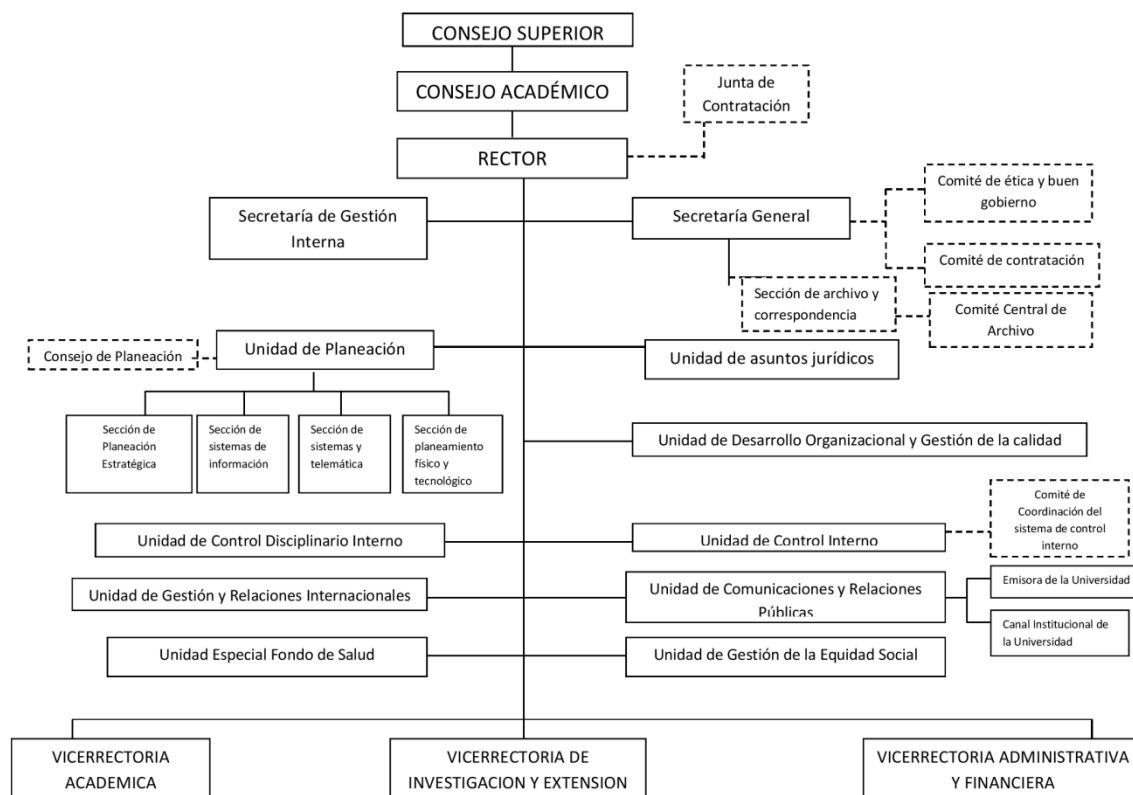


Figura 18. Organigrama General de la Universidad de Cartagena. Elaboración propia a partir del Organigrama de la Universidad de Córdoba, 2017

El Consejo Superior de la Universidad de Córdoba es el máximo órgano de Gobierno y Dirección de la Universidad, y está conformado-según la Ley 30 de 1992-por diez miembros, nueve de ellos con voz y voto, y el Rector de la Universidad con voz pero sin voto.

Adicionalmente, participa en los Consejos el Secretario General de la Universidad como Secretario Técnico de dicho organismo.

Escogencia de miembros: De acuerdo con el Estatuto General de la Universidad (Acuerdo N° 0021 del 24 de junio de 1994), exceptuando a los Delegados del Gobierno Nacional y Departamental, todos los demás miembros son escogidos por períodos de mandato fijos⁴⁸, mediante procesos de consulta a sus estamentos y/o grupos de interés, y confirmados por el mismo Consejo Superior.

Con relación a la operación misma del CSU, no se puede registrar el control de asistencia ni la relación de temas tratados, más que las observaciones que derivan de las entrevistas a continuación, pues a pesar de las reiteradas solicitudes que se hicieron al Secretario General y Rectoría desde noviembre de 2016 hasta julio de 2017, nunca entregaron la información.

- ❖ **Entrevistas-Observaciones.** Para el caso de la Universidad de Córdoba se hicieron cuatro visitas de observación entre noviembre 2015 y mayo 2017, y se adelantaron tres entrevistas en la fase de pilotaje (noviembre 2015) y luego en mayo 30 y 31 de 2017, a ocho de los diez Consejeros, dos (Delegados de la Ministra de Educación (2015 y 2017), al Secretario General de la Universidad y a

⁴⁸ Los períodos de escogencia de los mandatos fijos de los miembros del Consejo Superior son por un período de dos años.

un Directivo. En ninguna de las ocasiones se logró entrevistar al Gobernador (quien NO asiste) ni a su Delegado, tampoco al Representante de exrectores, ya que para la fecha de las entrevistas se le había vencido el Período y no estaba asistiendo a las sesiones. Se incluyó entre los entrevistados al Director de Calidad.

De las 11 entrevistas adelantadas a los Consejeros y a la Secretaria General, se pueden observar algunos énfasis que los consejeros ponen en ciertos temas que resultan reveladores y que, de alguna manera, son indicativos de la forma como opera el Consejo Superior, sus prioridades y capacidad de comandar.

Primero se analizaron las entrevistas desde la perspectiva de la recurrencia de citas seleccionadas en las entrevistas de acuerdo con los códigos o categorías de análisis definidas para la investigación, lo cual nos arrojó una ordenación de mayor a menor recurrencia por tema.

Para el caso de la Universidad de Córdoba, se puede observar en la siguiente gráfica que los temas que MAS marcaron entre los ocho elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de las universidades están:

(1) Nivel de Responsabilidad (59 citas de un total de 336), (2) Mecanismos para Comandar (45/336), (3) Estructura de Gobierno (41/336). Y los que menos marcan son: (1) Liderazgo Efectivo (20/336) y (2) Evaluación, Seguimiento y Control (7/336).

❖ **Temas más relevantes para Consejeros según Tablas de Recurrencia ocho elementos DCR**

Tabla 30. Elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de la Universidad de Córdoba

Caso/Código:	Universidad de Cordoba
1. Niveles de Responsabilidad grupo de manejo central (CSU)	59
2. Mecanismo para Comandar	45
3. Estructura de Gobierno CSU	41
4. Capacidad de Comandar	30
5. Poder de Ejecución	29
6. Liderazgo efectivo	20
7. Planeación Central Estratégica	24
8. Evaluación, seguimiento y control a gestión	6
9. Valores, creencias y cultura en torno a Gobernanza, Calidad y Autonomía	19
10. Relaciones CSU con el medio universitario	2
11. Relaciones CSU con sectores externos	17
Totales Citas UdeCOR	336

Fuente:Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

- ❖ **Principales temas identificados (lo que emerge).** Al identificar que dos de los tres temas de mayor recurrencia están referidos a asuntos operativos del Consejo Superior, se podría decir, como un primer hallazgo derivado de lo anterior, que el peso principal de la labor del Consejo Superior de la Universidad de Córdoba está en sus aspectos formales, tales como los mecanismos para comandar y la

estructura de gobierno y, en un segundo nivel de importancia, el tema de nivel de responsabilidad, que es un tema de fondo.

Entrando en mayor detalle en cada una de estas categorías, todas ellas elementos claves de una Dirección Central Reforzada, se revisaron en más detalle estas tres categorías para identificar cuáles de sus subcategorías mostraban la mayor cantidad de citas asociadas, encontrándose que bajo la categoría de Mecanismos para Comandar se destaca la Operación del Consejo Superior; en Estructura de Gobierno, se destacan en su orden Perfil de Competencia, Conformación y Proceso de escogencia; y en Nivel de Responsabilidad, lo que más se destacan por encima de todas las demás subcategorías son las referencias a los temas de Compromiso de trabajo y Grado de autodeterminación, todo lo cual se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 31. Recurrencia temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad de Córdoba por números y citas asociadas (pregunta-objetivo #1)

Elementos Básicos de una Dirección Central Reforzada	Numero Citas Asociadas	Posición	Observaciones (Numero de Citas Asociadas)			
1. NIVELES DE RESPONSABILIDAD GRUPO DE MANEJO CENTRAL(CSU):	59 GLOBAL	1 GNRAL	27:17; 35:5;23:20; 23:26; 26:5; 26:8; 26:44; 26:57; 32:7; 23:19; 26:46; 26:58; 27:20; 28:10; 31:10; 31:21; 35:28; 32:5; 32:6; 35:17; 26:61; 27:30; 32:13; 26:59; 29:9; 26:19; 27:28; 27:29; 28:16; 28:18; 29:5; 29:11; 29:16; 31:8; 31:18; 32:14; 35:25; 23:21; 27:15; 31:7; 32:15; 31:15; 26:3; 23:6; 27:10; 27:11; 28:3; 29:3; 30:4; 35:4; 35:6; 30:7; 23:28; 23:23; 27:8; 29:21; 31:16; 35:22; 32:11.			
			i) Motivaciones	9	3 NR	26: 3; 23:6; 27:10; 27:11; 28:3; 29:3; 30:4; 35:4; 35:6
			ii) Compromiso de Trabajo	17	1 NR	27:17; 35:5; 23:20; 23:26;26:5;26:8;26:44;26:57;3 2:7;23:19;26:46;26:58;27:20;2 8:10;31:10;31:21;35:28
			iii) Cumplimiento funciones	7	4 NR	32:5; 32:6; 35:17; 26:61; 27:30; 32:13; 26:59
			iv) Preparacion reuniones	2		30:7; 23:28
			v) Ritmo reuniones	NO		
			vi) Seguimiento resultados a	6		23:23; 27:8; 29:21; 31:16; 35:22; 32:11
			vii) Grado de autodeterminacion	13	2 NR	29:9; 26:19; 27:28; 27:29; 28:16; 28:18; 29:5; 29:11; 29:16; 31:8; 31:18; 32:14; 35:25
			viii) Grado de autoregulacion	5		35:25; 23:21; 27:15; 31:7; 32:15; 31:15

		45 GLOBAL	2 GNRAL	35:11; 23:27; 26:65; 27:6; 30:10; 35:8; 8:14; 23:9; 23:16; 23:17; 26:67; 26:68; 26:74; 27:35; 28:5; 32:3; 35:23; 28:19; 8:6; 23:2; 31:3; 30:9; 26:62; 8:4; 23:4; 23:5; 23:29; 23:30; 26:75; 27:4; 27:5; 27:7; 32:4; 32:16; 27:18; 29:15; 32:2; 28:6; 30:8; 35:12; 35:9; 30:6; 35:7; 35:24; 23:3
2. MECANISMO PARA COMANDAR				
i)	Operación del CSU: periodicidad de reuniones, preparación anticipada, asistencia puntualidad	26	1 MC	23:2; 31:3;30:9;26:62; 8:4; 23:4; 23:5; 23:29; 23:30; 26:75; 27:4; 27:5; 27:7; 32:4; 32:16; 27:18; 29:15; 32:2; 28:6; 30:8;35:12; 35:9; 30:6; 35:7; 23:3
ii)	Iniciativas organizadas: procesos, procedimientos, plan de trabajo-acción, compromisos de trabajo	6	3 MC	35:11; 23:27; 26:65; 27:6;30:10; 35:8;
iii)	Instrumentos: agenda estratégica, Plan de desarrollo, Códigos de buen gobierno, Informes Rendición de Cuentas.	15	2 MC	8:14; 23:9; 23:16; 23:17; 26:67; 26:68; 26:74; 27:35; 28:5; 32:3; 35:23; 28:19; 8:6;27:18; 35:24;
3. ESTRUCTURA DE GOBIERNO-EG (CSU): ESTRUCTURAS QUE RELACIONEN ADMINISTRACIÓN Y ACADEMIA		41 GLOBAL	3 GRAL	28:01; 26:01:00; 30:5; 31: 34; 8:49; 26:13; 27:13; 28:4; 28:15; 29:1; 29:12; 29:13; 29:26; 29:27; 31:2; 31:32; 31:33; 27:3; 30:2; 32:1; 35:1; 35:3; 27:1; 35:10; 35:26; 35:27; 30:1; 31:5; 26:2; 29:2; 23:1; 31:4; 28:7; 35:2; 26:63; 27:2; 28:2; 30:3; 31:29; 32:17, 31;12
i)	Conformación: participación mixta admin-acad.	14	2 EG	8:49; 26:13; 27:13; 28:4; 28:15; 29:1; 29:12; 29:13; 29:26; 29:27; 31:2; 31:32; 31:33; 27:3

ii)	Competencia miembros:	16	1 EG	28:1; 26:01:00; 30:2; 32:1; 35:1; 35:3; 27:1; 35:10; 35:26; 35:27; 30:1; 31:5; 26:2; 29:2; 23:1; 31:4
	❖ Perfiles de cualificación, grados académicos, preparación			
	❖ Antigüedad-experiencia			
iii)	Proceso de escogencia	6	3EG	26:63; 27:2; 28:2; 30:3; 31:29; 32:17;
iv)	Preparación- Inducción	1		28:7
v)	Régimen de Inhabilidad	1		31:12
vi)	Bonificación	1		30:5
		20 GLOBAL	4 GNRAL	23:24; 23:22; 27:16; 26:12; 26:69; 26:71; 27:25; 27:26; 27:36; 26:38; 27:21; 26:54; 23:11; 23:13; 26:9; 29:29; 26:53; 27:27; 31:27; 31:28
	4. Liderazgo Efectivo			
		7 GLOBAL	5 GNRAL	
	5. Evaluación, Seguimiento Y Control A Gestión: Rendición de cuentas a la comunidad.			8:28; 28:11; 31:17; 31:13; 32:12; 35:20; 35:21

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Investigación.

Se reconoce en el Consejo Superior de la Universidad de Córdoba la existencia de mecanismos para gobernar que apoyan la gestión del Consejo Superior, especialmente relacionadas con la operación del CSU (*Entrevista personal* 23:2, 31:3, 30:9, 26:62, 8:4, 23:4, 23:5, 23:29, 23:30, 26:75, 27:4, 27:5, 27:7, 32:4, 32:16, 27:18, 29:15, 32:2, 28:6, 30:8, 35:12, 35:9, 30:6, 35:7, 23:3, 2017), tales como la fijación de fechas a principio de cada año, preparación de la agenda (generalmente fijada por Rectoría), citación por correo, y el envío oportuno de los documentos necesarios (mínimo tres días antes) a los Consejeros para su revisión y análisis previo a cada sesión de trabajo, las cuales se realizan cada 15 días por Reglamento

interno, y se reúnen en comisiones, cuando sea necesario. El Secretario General ejerce un papel fundamental y es también cumplido.

Estatutariamente se reúne dos veces al mes; las reuniones pues las hacemos a principios de mes y a fin de mes, no, y además porque también estatutariamente los proyectos surgen de acuerdo, surgen dos debates entonces generalmente la primera quincena de mes se hace el primer debate, a final de mes en los últimos días se hace el segundo para aprobar lo del mes siguiente. (Entrevista personal 23:2, 2017)

La Universidad, a través de su Secretario General es muy juiciosa en las convocatorias del Consejo. (Entrevista personal 23:5, 2017)

El Consejo Superior se apoya en la Administración de la Universidad para su organización, así como para la asesoría, el estudio y análisis de los temas que son de su resorte; por ejemplo, en el tema financiero acuden a la Dirección Financiera, y a otros consejeros que tienen las competencias para ello; una forma no predefinida de preparar los asuntos (Entrevista personal 30:9, 2017), y cuando se requiere alguna asesoría jurídica para modificar reglamentos, estatutos, se apoyan en el equipo jurídico de la Universidad, pues como expresó algún Consejero, “nosotros estamos formados muy técnicamente en la parte que impartimos en la parte docencia y en la parte administrativa pero no conocemos muchos fundamentos de ley” (Entrevista personal 30:8, 2017).

El tema jurídico y legal es justamente uno de los aspectos de mayor preocupación para un Consejero:

De las dificultades que he encontrado. lo que de pronto más duro es el tema de ley pero ahí lógicamente uno trata de ayudarse con asesores, en este caso, abogados especialistas en los temas, y por lo menos interpretar la ley y llevarlo a lo que se busca acá es como una dificultad que de pronto [en] un consejo están hablando de un tema y uno dice pero cuál es la ley que avala esto, o no tener esa claridad jurídica frente a una decisión que uno vaya a tomar. Esas son dificultades que a veces a uno lo ponen como que a dudar será que voy a hacer algo bien, algo malo, pero de pronto es eso, como que el temor que uno siente. (*Entrevista personal 35:26, 2017*)

A pesar de ello, se piensa que es fundamental mejorar la articulación entre el Consejo y la administración, esto es, debe ser un poquito más rigurosa la preparación documentada de los temas para la discusión y aprobación, en virtud de la responsabilidad que les cabe. (*Entrevista personal 23:29, 2017*), y han solicitado que haya comunicaciones escritas a los funcionarios para que envíen los documentos y soportes (*Entrevista personal 23:30, 2017*).

Algún Consejero que consideró lo anterior, manifestó que ello era necesario porque “para el Ministerio de Educación lo más importante es que tomemos decisiones informadas y para tomar una decisión informada uno tiene que tener tiempo, primero de leer el proyecto de acuerdo, mirar que los soportes concuerden para uno que contribuya en el debate, enriquecerlo...” (*Entrevista personal 23:29, 2017*), y porque ello era la forma de ejercer autónomamente su responsabilidad como Consejero.

Se percibe a los representantes del Gobierno “como ajenos”, ya que según dicen, “vienen a la reunión del Consejo y ya, o sea no hay como ese arraigo, como ese compromiso y por ejemplo el Ministerio cada rato los cambia. O sea, el Ministerio es intermitente en eso; a nosotros nos han cambiado en este año cuatro veces como cinco, seis delegados distintos hemos tenido” (*Entrevista personal 26:62, 2017*); son personas además que llegan en el vuelo de Bogotá y regresan el mismo día, lo cual les impide (*Entrevista personal 26:75, 2017*).

No hacen Rendición formal de cuentas del CSU en pleno ni de los consejeros a sus grupos de interés, sino más bien se maneja de manera informal, como expresa uno de los Consejeros:

Como tal, no existe por ejemplo, pero si a mí me llegasen los del sector, de pronto cuál ha sido su gestión, de pronto hasta ni se dan cuenta cuál ha sido su gestión, tendría yo que informarles y decirles: mire, ustedes firmaron quince, treinta convenios para el mejoramiento de genética, cultivo, o sea, yo informarles a ellos cómo se está haciendo. Pero que exista en estos momentos un modelo así, no de que si está cumpliendo, no. (*Entrevista personal 35:24, 2017*)

Con relación a la Estructura de Gobierno y dentro de este tema los referidos a Conformación del Consejo Superior, Perfiles de competencia y Proceso de escogencia, se observa que la composición del Consejo actual es un Consejo joven “con gente de compromisos en el mundo universitario, y maneja una dinámica muy amena, de confianza y compromiso con la Universidad” (*Entrevista personal 26:13, 2017*).

Las opiniones en torno a si la escogencia de los Consejeros debe darse por consulta directa o no, están divididas; algunos piensan que hay demasiada democracia; otros piensan que por el contrario debe ser por mérito, y hay que aumentar los perfiles de competencia para acceder al Consejo Superior. El hecho es que en el Consejo Superior de la Universidad de Córdoba hay

doctores, sindicalistas, médicos, abogados, contadores, financistas, y todos en su conjunto aportan al pensamiento del colectivo.

Por otro lado, se cree que los períodos de los Consejeros deben extenderse de tres a cuatro años.

El carácter de su composición representativa interinstitucional e interestamentaria, parece un problema en la conducción de la Universidad, ya que se traduce en el aprovechamiento del espacio para manejar intereses de grupos particulares: “el representante docente tiene que proteger los objetivos de los docentes, el representante estudiantil tiene que proteger los objetivos de los estudiantes, lo mismo el representante de los egresados, y entre tantas representaciones a veces siento que los objetivos del desarrollo institucional no están en el primer plano” (*Entrevista personal 29:12, 2017*).

Para resolver lo anterior algunos piensan que en el Consejo deberían tener asiento más personas externas que equilibren la presencia de los estamentos de la comunidad académica, estudiantes, profesores, egresados, directivas académicas, a fin de propiciar un mayor relacionamiento y articulación del CSU con sectores externos.

Los Consejeros reciben una bonificación, máximo dos veces al mes de 1,5 salarios mínimos legales vigentes.

Con relación al Nivel de responsabilidad del Consejo Superior, se percibe un alto nivel de motivación y compromiso de los consejeros por la labor que realizan, con los procesos

misionales que adelanta la Universidad, porque quieren a la Universidad, están convencidos de la responsabilidad y alto compromiso que tienen frente al Departamento, y se sienten orgullosos de la labor que desempeñan prestando su servicio social desde el Consejo (*Entrevista personal* 26:3, 8:53, 23:6, 27:10-11, 28:3, 29:3, 30:4, 35:4, 35:6, 2017).

Aun así, y a pesar de la alta motivación y compromiso frente al Grado de Autodeterminación, se reconoce que la Universidad aún tiene grandes desafíos en lo financiero y en lo político.

En lo político, para evitar que los procesos de escogencia de sus directivos, la más importante tiene que ver con la escogencia del Rector, no terminen siendo influenciados por la politiquería haciéndole perder la autonomía e independencia de los Consejos (*Entrevista personal* 31:23, 2017).

Se dice hasta que “se corrompen las elecciones y se toman las costumbres corruptas externas o sea manipulación de las votaciones, compra de votos aquí, todo eso por Dios, en algunos casos con botellas de aguardiente y todo eso durante una cuestión electoral que debe ser un espacio democrático ejemplo en la sociedad, ejemplo para nuestros hijos, ejemplo para la cultura; no, pues se corrompe también” (*Entrevista personal* 31:30, 2017).

En lo financiero, dice un entrevistado,

No veo cómo va a poder alcanzar los objetivos del desarrollo institucional porque cada vez que nos proponemos un objetivo hacia la calidad o robustecer la investigación o

contar con un personal docente más capacitado o aumentar los grados de internacionalización o llegar a más personas, en más regiones con mejores condiciones de infraestructura física por ejemplo, la restricción del déficit que ya traemos de administraciones anteriores siempre es uno de los asuntos que detienen esos ejercicios.

(Entrevista personal 29:9, 2017)

Se han tenido que recortar muchas cosas para el funcionamiento porque los recursos no alcanzan. Así mismo, en cuanto a la aprobación de los proyectos a veces hemos tenido que recortar algunas cosas porque no tenemos recursos, entonces el 70 % del ingreso de la Universidad sea el funcionamiento, entonces nos quedan algunas cosas por hacer, las tareas aplazadas porque no se tienen los recursos. *(Entrevista personal 27:28, 2017)*

Una mirada acomodada o conformista se observa cuando se escucha a algún consejero manifestar que:

La universidad no ha dejado de funcionar por sus aspectos académicos, su función yo creo que lo que más nos ha limitado es de algunas cosas de tecnologías que son bastantes caras, bastantes costosas y en eso a veces nos limitamos porque entendemos que no se puede adquirir equipos tan sofisticados de alta tecnología precisamente porque los recursos a veces son un poco escasos?. *(Entrevista personal 27:29, 2017)*

Y esto es un choque y hasta frustración para un observador externo o para quien llega por primera vez al Consejo:

Llegar a una institución donde un déficit operacional de diez mil millones de pesos es algo normal con lo que convive y donde yo no veo realmente unas estrategias serias para cerrar la brecha. (*Entrevista personal 29:11, 2017*)

No se observa que los costos sean la principal prioridad de la Universidad, donde están acostumbrados a “conllevar el déficit operacional, están acostumbrados a los giros del Estado, a los giros de una gobernación y se mantienen en ese tratamiento de las finanzas” (*Entrevista personal 29:6, 2017*) del esquema paternalista, basado en la mano extendida del Estado benefactor, y no de la Institución autónoma, innovadora y emprendedora que requiere el país y el mundo hoy.

Y para dar respuesta a esta situación problemática que representa un gigante desafío neurálgico para la Universidad de Córdoba, su Dirección Central y Consejo consideran que la solución del problema está en otros y no en su propia capacidad:

- El problema, un desfinanciamiento del sistema que se requiere que se inyecte el recurso al sistema (*Entrevista personal 29:9, 2017*).
- Requiere que se inyecten recursos al sistema (*Entrevista personal 26:19, 2017*).
- Los porcentajes del recurso que llega a la Universidad en estos últimos años no son los más adecuados (*Entrevista personal 27:28, 2017*).

Y justamente porque se cree que la causa y responsabilidad principal para mejorar el tema financiero está en otros, que NO son el Consejo superior, algún Consejero piensa que NO está de acuerdo que se le exija una acreditación de alta calidad a una universidad pública que no

tiene capacidad ni herramientas para lograrlo y que todos sus recursos “grandes o pequeños” los tiene que destinar a ese propósito (*Entrevista personal* 28:16, 2017).

Y he aquí el gran dilema y las grandes contradicciones que se viven en el escenario del Consejo Superior de una Universidad Pública como la Universidad de Córdoba, que se trasladan al debate en torno al Sistema de Acreditación de Alta Calidad de Colombia, considerando que se avala como potencial candidato a la Acreditación Institucional a una Universidad que viene arrastrando unos déficits históricos y no tiene en su Consejo Superior como Dirección Central la fuerza suficiente para hacerla salir de esa situación y dirección con eficacia a su rumbo de excelencia.

Esa capacidad de autodireccionarse /autodeterminarse que les compete a los Consejos Superiores de una universidad autónoma, se ve limitada por múltiples factores que parecen tener que ver también con su composición y funciones desde la Constitución de 1991 y la Ley 30 de 1992.

Pero también el fortalecimiento de la Dirección Central de la Universidad de Córdoba pasa por cambiar a imaginarios en torno a los valores y creencias que subyacen en los Consejeros y comunidad académica referidos a la Gobernanza, tales como:

- La Universidad Pública siempre está expuesta a vicisitudes y variables endógenas y exógenas (26:36).

- Sus gobernabilidades son frágiles y es por el choque de intereses en quienes constituyen la comunidad universitaria (26:37).
- Aquí todo el mundo denuncia todo.
- Las cosas se logran por línea directa con el Gobernante de turno.
- Es una vieja costumbre en la dinámica de la entidad pública que la contradicción no sea abierta.
- Por ser Universidad Pública debe depender del Estado benefactor para crecer y desarrollar.
- Todo vale para lograr el objetivo.

Un último tema que observamos es el de la aparentemente baja referencia a las relaciones del Consejo Superior con los grupos de interés y medio universitario en general (solo 19 de 336 citas seleccionadas en informes de entrevistas Universidad de Córdoba se referían al tema de las relaciones CSU y el medio universitario, así como con sectores externos), como se ve en la siguiente Tabla 33. La Universidad tiene un trabajo grande por delante relacionado con la expansión de su influencia en el territorio a través del Plan Paz Córdoba, el cual se ha propuesto como vehículo para reconstruir la confianza en la Universidad y ampliar las oportunidades de educación y desarrollo en el departamento; la implementación del mismo plantea nuevos interrogantes acerca de cómo se dará esa regionalización, cómo aprovecharlo para consolidar fortalezas y reducir debilidades, cómo vincular más a sus egresados, cómo construir alianzas estratégicas para el desarrollo.

Tabla 32. Recurrencia temas valores, creencias, cultura y relaciones con el medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad de Córdoba (objetivos #2-3-4)

Temas	Número citas	Número de citas asociadas
1. Valores – Creencias- Cultura U en torno a Gobernanza, Calidad, Autonomía.	19	31:31; 26:64; 26:36; 26:37; 26:66; 27:9; 31:23; 27:31; 27:32; 26:45; 26:60; 26:72; 29:6; 29:17; 31:6; 31:9; 31:30
2. Relaciones CSU con Medio Universitario: Afirmación de Identidad.	2	23:25; 26:70
3. Relaciones CSU con Sectores Externos: impacto Universidad Pública en Caribe	17	27:12; 26:33; 27:38; 26:35; 26:11; 26:26; 26:29; 26:30; 26:41; 26:42; 26:43; 26:47; 26:49; 29:31; 31:36; 26:50; 26:24

Fuente:

Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

4.2.3. Hallazgos.

- ❖ De los ocho elementos necesarios para una Dirección Central Reforzada, en la Universidad de Córdoba; los temas relativos a Mecanismos para Gobernar y Estructura de Gobierno, todos aspectos de carácter formal, tuvieron el peso principal y, de alguna manera dan la disciplina y orientación a la labor del Consejo Superior.

- 1) La operación del Consejo Superior como mecanismo para comandar es juicioso, y en ella el papel del Secretario General es riguroso para cumplir con funciones debidas.

- 2) El conocimiento del sistema jurídico y finanzas públicas son de preocupación. Falta formación y acompañamiento a los Consejeros en estos temas de legislación vigente.
 - 3) Existe una dependencia alta para la operación del Consejo en la Administración de turno, lo cual limita su capacidad de autogestión para acceder a documentos, generar informes, estudiar temas de fondo, etc.
 - 4) Gran parte de las sesiones se dedican a temas operativos y menos a temas estratégicos y de política universitaria aunque no se pudo probar por la ausencia de actas.
 - 5) La periodicidad de las reuniones es alta (cada 15 días), lo cual dificulta la preparación adecuada de todos los temas.
 - 6) La conformación de los Consejos y el proceso de escogencia de sus miembros divide opiniones entre los que piensan que debe haber más o menos democracia, más o menos participación de actores externos, más o menos gobierno (se perciben ajenos a la U) , así mismo, la extensión de los períodos de tres a cuatro años.
 - 7) No acostumbran a autoevaluarse ni rendir cuentas.
- ❖ El Nivel de Responsabilidad que asume el Consejo Superior frente a los temas neurálgicos de la Universidad, revela un Grado de Autodeterminación BAJO de este organismo como máximo organismo de Gobierno y Dirección.
- 1) La Universidad de Córdoba necesita resolver sus problemas estructurales de financiación, pues tiene una altísima dependencia de los recursos de

transferencia nacionales (93 % de su presupuesto en promedio 2010-2014) y presenta para el año 2017 un déficit de funcionamiento de más de \$15.000 millones de pesos, y cuya solución no se creen las Directivas ni el Consejo Superior que esté en sus propias capacidades, sino en el compromiso del Gobierno Nacional.

2) También necesita ganar independencia de las dinámicas políticas locales y nacionales.

❖ El CSU no es un órgano con suficiente capacidad para impulsar las dinámicas que solucionen los problemas estructurales de la Universidad de Córdoba.

1) Debe ser independiente de la administración.

2) Debe contar con su propia agenda, equipo asesor y secretario técnico.

3) Debe identificar las fortalezas de sus miembros y asignarles tareas específicas.

4) Debe tener sus mecanismos formales de comunicación con los distintos grupos de interés.

❖ Se observa que la configuración de las relaciones del CSU como cuerpo colegiado con sector externo son incipientes; necesita relacionarse más, visibilizarse, ganarse la confianza de los actores sociales, empresariales.

❖ Se registraron bajas relaciones del CSU con el medio universitario.

- ❖ Algunas de las creencias y valores supuestos en torno a la Gobernanza enraizados en la Universidad ponen de manifiesto la cultura paternalista, dependiente, de conflictividad donde todo se vale para construir nuevas relaciones con base en nuevos acuerdos de convivencia y paz.

4.2.4. Lecciones Aprendidas.

- 1) En los nuevos tiempos que corren para la Universidad de Córdoba, el fortalecimiento de la capacidad de autodeterminación de su Consejo Superior es aspecto fundamental para que se consolide como apoyo eficaz para el desarrollo de la Universidad y alcanzar por sí mismo las soluciones a los problemas de financiación y política, y romper las presentes relaciones de dependencias múltiples.
- 2) Su fortalecimiento como máximo órgano de Gobierno y Dirección exige que tenga la capacidad de pensar y planear como colectivo la Universidad en el largo plazo y defina con claridad su papel y responsabilidades, revise su forma de operar, un plan de formación inicial y continuo para todos sus miembros, y que estos tengan períodos fijos más largos.
- 3) Hay que romper paradigmas e innovar.

Las heridas abiertas por la violencia que azotó el territorio de Córdoba aún no han sanado y la Universidad de Córdoba tiene un gran compromiso frente a sí y frente a la sociedad cordobesa.

Para estar a la altura del compromiso, necesita ponerle bases firmes a sus sueños, planes y proyectos, comenzando por la Acreditación Institucional.

Todo lo anterior nos lleva a pensar en la necesidad de buscar reescribir la gesta fundacional de la Universidad de Córdoba, construir una Dirección Central fuerte dándole al Consejo Superior su máxima capacidad de comandar, y comenzar a cimentar nuevos valores de emprendimiento e innovación en su cultura universitaria que genere las bases de un mañana mejor.

4.3 Caso Universidad del Atlántico

Caso 3: Situación de la Dirección Central (*Steering Core*) en la Gobernanza de la Universidad del Atlántico y su Relación con la Calidad

“La Mejor Educación al Alcance de Todos”

Introducción

La pujanza, el dinamismo y entusiasmo arrollador de los barranquilleros y atlanticenses, siempre abiertos al mundo y la modernidad, los llevaron a ver hecho realidad su sueño de tener Universidad Pública propia en 1946, cuando mediante Ordenanza No. 42 de la Asamblea del Atlántico, se creó la Universidad del Atlántico con el objetivo de formar profesional y humanamente a los jóvenes del departamento del Atlántico en las nuevas profesiones requeridas para su creciente desarrollo empresarial e industrial en el siglo XX.

Nace con las Facultades de Comercio y Finanzas, Ingeniería Química, Química y Farmacia, Escuela de Bellas Artes y el Castillo de Salgar, adecuado como residencia de estudiantes y profesores.

Desde sus orígenes la Universidad, ha tenido vocación de liderazgo, y por ello aún hoy sigue intacta su visión de *“Ser la Universidad líder en el conocimiento y determinante para el desarrollo de la región Caribe”* (Blanco, 2016).

Es así como su comunidad académica ha trabajado sin pausa en estos pocos más de 70 años de existencia, para mantenerla como uno de los centros académicos más destacados de la región y del país, siendo reconocida por sus resultados en formación de jóvenes, obteniendo siempre sus estudiantes algunos de los mejores puntajes en las pruebas saber pro⁴⁹, y también en

⁴⁹ El Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior es un instrumento estandarizado para la evaluación externa de la calidad de la educación superior. Forma parte, con otros procesos y acciones, de un conjunto de instrumentos para evaluar la calidad del servicio público educativo y ejercer su inspección y vigilancia. Este examen inició con la evaluación de 22 programas de educación superior en el año 2003, hasta llegar a 55 programas en 2007; en este período el examen se centró en la evaluación de competencias específicas por programa. Entre 2009 y 2010 se incluyó la evaluación de dos pruebas comunes a todos los programas de formación: comprensión lectora y comprensión del idioma inglés.

Con la publicación de la Ley 1324 de 2009 y el Decreto 3963 del mismo año, se dio una nueva orientación a los exámenes de Estado de la Educación Superior, el cual se estableció como obligatorio para obtener el título del nivel de pregrado. Sus principales objetivos son: comprobar el desarrollo de competencias de los estudiantes que han aprobado el 75 % de los créditos en un programa de formación, producir indicadores de valor agregado y servir de fuente de información para la generación de indicadores de evaluación de la calidad de la educación superior.

El diseño del nuevo examen, que se aplica desde 2010, incluye la evaluación de competencias genéricas, entendidas como aquellas que todos los estudiantes deben desarrollar independientemente del énfasis de formación, y la evaluación de competencias comunes a grupos de programas con características de formación similares. De esta manera, se evalúan competencias genéricas en cinco pruebas: lectura crítica, razonamiento cuantitativo, comunicación escrita, inglés y competencias ciudadanas, y se han construido cerca de 42 pruebas de competencias específicas comunes para distintos grupos de referencia.

Los lineamientos para el diseño del examen Saber Pro se definieron de acuerdo con la política de formación por competencias del Ministerio de Educación Nacional, tanto en el nivel universitario como en el nivel tecnológico y técnico profesional, y en su desarrollo han participado las comunidades académicas, asociaciones y redes de facultades y programas. Los resultados que se obtienen con este examen dan información a nivel individual y, a

investigación, donde la Universidad del Atlántico ocupó en 2015 el tercer lugar de clasificación entre las Universidades del Caribe, según indicadores de revistas, posgrados y grupos.

Estos momentos de brillo y esplendor, fruto del trabajo académico serio, no ha estado exento de dificultades y obstáculos, los principales de ellos, la excesiva inherencia de la política en la vida universitaria, la crisis financiera que le llevó a sufrir amenazas de cierre en varias ocasiones por considerarse “inviable” por parte del Ministerio de Hacienda, hasta que se acogió a la Ley 550 (Ley de quiebras) en febrero de 2005 (Erazo, 2014) la judicialización de los procesos internos de la Universidad, entre ellos el proceso de elección de Rector que ha mantenido en interinidad la Rectoría durante más de tres años, y la pérdida del sentido de lo público.

Hoy, después de ese largo período de incertidumbre, comienza a despejarse el panorama de un nuevo momento de estabilidad y crecimiento integral para la Universidad del Atlántico cuando el Consejo Superior de la Universidad, en sesión del pasado 22 de junio de 2017 mediante Resolución No. 000005 eligió al Dr. Carlos Prasca como Rector en propiedad.

La Universidad seguirá en Ley 550 hasta que termine de pagar a sus acreedores, lo cual le limita el uso de sus recursos financieros y le obliga a priorizar sus inversiones.

partir de ellos, se producen reportes de resultados agregados por programa y por Institución de Educación Superior, los cuales pueden ser analizados teniendo en cuenta características de estas últimas, como carácter, sector o acreditación (ICFES, 2015).

Se conoció que el Consejo Nacional de Acreditación le avaló Condiciones Iniciales para dar inicio a su proceso de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional.

Poder mantener unido al Consejo Superior en torno a los propósitos superiores de la Universidad del Atlántico a fin de superar los obstáculos anteriormente mencionados, son algunos de los principales retos del nuevo Rector y del Consejo Superior.

¿Podrá la Universidad del Atlántico contar con una Dirección Central fuerte para dirigirla con certidumbre por la complejidad de los entornos cambiantes del siglo XXI?

4.3.1. Presentación de la Universidad. De las Universidades del Caribe, la Universidad del Atlántico muestra algunos de los indicadores más significativos en términos de crecimiento, a pesar de los avatares de su destino. Cuenta con una Estampilla Pro Ciudadela Universitaria creada por medio de Ley 77 del 09 de diciembre de 1989, destinada a inversiones en infraestructura física, lo que le ha permitido expandirse físicamente en el territorio del departamento del Atlántico y contar hoy con seis sedes en cuatro municipios, como se muestra en el siguiente mapa (Ver figura 19).



*Figura 19. Sedes de la Universidad del Atlántico en el departamento del Atlántico
Elaboración propia a partir de Información obtenida de la Página Web de la Universidad del Atlántico.
Julio 2017*

- ❖ **Sedes.** Hoy cuenta con seis sedes presenciales en todo el territorio del departamento del Atlántico: dos sedes en la Ciudad de Barranquilla (Sede Centro y Sede Bellas artes), una sede en el Km 7 Vía Puerto Colombia, y una sede en los municipios de Sabanagrande, Sabanalarga y Suán.
- ❖ **Oferta Académica.** Según el informe de Rendición de cuentas del año 2016, la Universidad cuenta hoy con 88 programas académicos en diez Facultades: 47 programas de pregrado presenciales (33 profesionales universitarios y 14 técnicas

tecnológicas), 41 programas de Posgrado (4 especializaciones tecnológicas, 17 especializaciones profesionales, 16 maestrías (1 presencial y otra a distancia), y 3 Doctorados (Universidad del Atlántico, 2017).

- ❖ **Matrícula.** Al cierre del año 2016 y de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional MEN (2017), la matrícula total de la Universidad del Atlántico es de 21.651 estudiantes en todas las áreas del conocimiento⁵⁰, excepto agronomía, veterinaria y afines. 21.445 de ellos de Pregrado (20.926 cursando programas de Pregrado Profesional, 388 Técnico Profesional y 131 Tecnológicos), y 206 de Posgrado (130 en programas de Especialización, 73 en Maestrías, y 3 en Doctorados). En este sentido 21.651 de los estudiantes cursan sus programas en metodología presencial. El 48,2 % de la población es género femenino, y el 51,7 % es género masculino.

Vale destacar que el 68,4 % de los jóvenes matriculados provienen de familias cuyos ingresos oscilan entre los 0 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), y un 19,2 %, entre 2 y 3 SMLV. Tiene una Tasa de Deserción del 10.7 %, superior a la media nacional que oscila ya en un 9,0 %.

⁵⁰ Según las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), para el año 2016 las áreas de conocimiento para la Universidad del Atlántico son: Agronomía, Veterinaria y afines (0); Bellas Artes (455); Ciencias de la Educación (7.203); Ciencias de la Salud (632); Ciencias Sociales y Humanas (3.070); Economía, Administración y Contaduría (4.386); Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo (4.118) y Matemáticas y Ciencias Naturales (1.787), total general (21.651).

- ❖ **Calidad.** En su ruta hacia la Acreditación Institucional de Alta Calidad, el CNA le había negado la existencia de condiciones para iniciar su ruta a la Acreditación Institucional en 2014; sin embargo, en el primer semestre de 2017 la Universidad logró demostrar un mejoramiento superando la Fase de Condiciones Iniciales, por lo que el Consejo Nacional de Acreditación le dio el aval para que inicie la etapa de Autoevaluación institucional, y la Universidad, iniciando un nuevo período con nuevas directivas a la cabeza, se apresta a avanzar en este proceso.

- ❖ **Sistema Interno de Aseguramiento de Calidad.** Con el fin de buscar mayor eficiencia e impacto del Control Interno que proporcione una estructura básica para la evaluación de la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación de los procesos administrativos, la Universidad, a través de Resolución No. 002041 de noviembre 10 de 2014, adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014 y el Sistema de Gestión de Calidad NTCGP 1000:2009 como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional (Universidad del Atlántico, 2010).

- ❖ **Programas Acreditados.** Según un reporte del Consejo Nacional de Acreditación-CNA hasta la fecha (agosto de 2017), la Universidad del Atlántico cuenta con los siguientes programas acreditados:

- Arquitectura Código SNIES 538, con fecha de acreditación 29 de mayo de 2014; número de acreditación 7747 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 29 de mayo de 2018.
- Farmacia, Código SNIES 91329, con fecha de acreditación, 19 de septiembre de 2016; número de acreditación 16832 para una duración de seis años a la fecha de vencimiento, 19 de septiembre de 2022.
- Filosofía, Código SNIES 9693, con fecha de acreditación, 11 de junio de 2015; número de acreditación 8387 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 11 de junio de 2019.
- Historia, Código SNIES 9691, con fecha de acreditación, 19 de agosto de 2016; número de acreditación 16808 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 19 de septiembre de 2020.
- Ingeniería Industrial, Código SNIES 535, con fecha de acreditación, 8 de agosto de 2014; número de acreditación 12460 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 8 de agosto de 2018.
- Licenciatura en Biología y Química, Código SNIES 91485, con fecha de acreditación, 11 de junio de 2015; número de acreditación 8388 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 11 de junio de 2019.
- Licenciatura en Música, Código SNIES 523, con fecha de acreditación, 16 de junio de 2016; número de acreditación 11962 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 15 de junio de 2020.

- Nutricion y Dietetica, Código SNIES 530, con fecha de acreditación 27 de febrero de 2014; número de acreditación 2531 para una duración de seis años a la fecha de vencimiento, 27 de febrero de 2020.
- Sociologia, Código SNIES 9686, con fecha de acreditación, 10 de junio de 2015; número de acreditación 8387 para una duración de cuatro años a la fecha de vencimiento, 9 de junio de 2019.

El 28,1 % de sus programas académicos de Pregrado acreditables están acreditados

De un total de 32 programas académicos de Pregrado, la Universidad tiene 9 programas Acreditados de Alta Calidad, lo que equivale al 28,1 % de sus programas.

- ❖ **Profesores.** La Universidad ha hecho ingentes esfuerzos por aumentar en calidad y cantidad su cuerpo profesoral, el cual muestra altas calidades en cuanto a formación: a corte de 2016, las estadísticas del Ministerio de Educacion Nacional (MEN, 2017) registran que el 7,7 % de los docentes cuentan con Título de Doctor, 36,8 % con Maestría, 35,3 % Especialistas, y 20,1 % Profesional Universitario. En términos de vinculación, de 1236 profesores que registró la Universidad al cierre del 2016, 32,4 % de ellos (401 profesores) tenían ya vinculación con contratos a término indefinido, y del total, 38,3 % eran de Tiempo Completo, 3,2 % de Medio Tiempo o Tiempo Parcial, mientras el 53,24 % tenían vinculación de Cátedra.

❖ **MIDE 2.0.** De acuerdo con el último Informe del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación-MIDE 2016, publicado por el Ministerio de Educación Nacional⁵¹, la Universidad del Atlántico, está clasificada en el grupo de Universidades con enfoque de Pregrado que manejan 5-8 áreas del conocimiento, ubicándose en las siguientes posiciones de acuerdo con sus resultados:

- **Componente de Docencia.** Puesto 12 de 30 universidades en la categoría. En este componente se mide el valor agregado que la Universidad da a sus estudiantes comparando resultado de los estudiantes en las pruebas estandarizadas Saber 11 con los resultados de Saber pro, desempeño del 48,92 %
- **Componente de investigación**⁵². Puesto 3 de 30 universidades en la categoría.

⁵¹ Tomado de Resultado MIDE 2.0, ver explicación Idem pagina

⁵² **Produccion intelectual.** Mide la cantidad y calidad de conocimientos generados en una institución, en términos de Apropiacion social del conocimiento (producción d e acuerdo a Fuente COLCIENCIAS corte marzo 2016), Citaciones (mide impacto de la producción de 2009-2014 a través de las bases ISI y SCOPUS, corte junio 20115 (OCYT-SNIES) y Nuevo conocimiento y DTI (mide aportes significativos al estado del arte de un área del conocimiento. Fuente: COLCIENCIAS-SNIES, 2016).

Capital humano. Mide la capacidad de una institución de entrenar a nuevos investigadores y la cantidad de los docentes que realizan investigación, con base en dos indicadores: *Formación Del Recurso Humano*, mide el apoyo a la formación de nuevos investigadores con base COLCIENCIAS-SNIES (2016), e *Investigadores*, que mide la relación entre la cantidad de investigadores registrados en Colciencias con respecto al numero de docentes de la institución (COLCIENCIAS-SNIES, 2016).

- **Componente de Entorno.** Puesto 16 de 30 universidades en la categoría.
- ❖ **Grupos de investigación** Al cierre de 2016 la Universidad contaba ya con 63 grupos de investigación reconocidos y escalafonados por Colciencias en su última Convocatoria 737 de 2015, 11 de ellos en las categorías A y A- 1, que son las más altas, distribuidos en las distintas Facultades e Institutos (Universidad del Atlántico, 2017).
- ❖ **Ranking U-SAPIENS 2017-1.** Según la clasificación de las mejores universidades de Colombia según los indicadores de investigación, la Universidad del Atlántico se encuentra en el ranking 24, cuartil Q3, puntaje 28.814, con un índice de 0,0982 y Stars-(SAPIENS Research, 2017).
- ❖ **Recursos financieros**

Tabla 33. Autogestión de recursos financieros

Autogestión		
Presupuesto Aprobado	Presupuesto Recaudado	%
11.418.583.616	10.723.398.666	94%

Fuente: Rendición de cuentas, 2016.

Tabla 34. Funcionamiento: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento del Atlántico 2016 (Mayo 15 -2017)

IES	VIGENCIA	FUNCIONAMIENTO				
		ART. 86	CONCURRENCIA PENSIONAL	ART. 87	DEVOLUCIÓN 10 % DESCUENTO VOTACIÓN	TOTAL FUNCIONAMIENTO
UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	2014	96.420	-	1.151	30	97.601
	2015	100.91	-	1.216	33	102.163
	2016	108.75	-	743	36	109.533
	2017	4				

Fuente: Reporte estadístico MEN 2010-2016, Departamento del Atlántico.

Tabla 35. Inversión: Aportes de la Nación a las IES Públicas con domicilio principal en el departamento de Atlántico 2016 (Mayo 15 -2017)

IES	INVERSIÓN				
	ART.86	ESTAMPILLA	RECURSOS CREE	TOTAL INVERSIÓN	TOTAL RECURSOS
UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	-	-	9.565	9.565	107.166
	-	381	8.113	8.494	110.656
	-	376	8.403	8.779	118.313 en miles de millones

Fuente: Reporte estadístico MEN 2010-2016, Departamento de Atlántico.

- ❖ **Cuerpo normativo.** La Universidad del Atlántico también posee un cuerpo normativo bastante amplio y completo. En ellos encontramos los Estatutos de la Universidad como son: el Estatuto General adoptado mediante el Acuerdo N° 004 del 15 de febrero de 2007,

el Estatuto Presupuestal, de Investigación, de Planeación, de Personal Docente, de personal administrativo; el Reglamento Interno del Consejo Superior adoptado por el Acuerdo N° 000009 del 2 de diciembre de 2009; las Actas y los acuerdos del Consejo Superior así como otra serie de documentos.

❖ **Buen Gobierno y rendición de cuentas.**

Dentro de su sistema de aseguramiento de la calidad la Universidad del Atlántico ha asumido la Rendición de Cuentas como ejercicio de transparencia política institucional desde la Rectoría, entendida en la organización como medio para avanzar en la consolidación de una Universidad de calidad. Cuenta con un Código de Ética y Buen Gobierno formalizado a través de una Resolución (sin número) por medio de la cual se adopta el Manual Procedimental de Gestión Ética y Buen Gobierno (Ver anexo 4.10) por medio del cual la Universidad del Atlántico aprobó este instrumento que constituye el marco ético y moral de todos sus funcionarios y estamentos universitarios.

4.3.2. Descripción del contexto CSU, características y procesos observados.

La pregunta acerca de quién ha estado al mando de la Universidad del Atlántico ronda los corredores, pues ha permanecido en los últimos cinco años en un estado de zozobra creciente, y aparente deterioro que salta a la vista al llegar a su sede de la Zona Norte de Barranquilla.

El acceso se muestra desordenado, ruidoso, con ventas ambulantes –algunas que ya parecen estacionarias por su infraestructura– por doquier invadiendo el espacio público, los buses municipales agolpándose en la calle sin control en una disputa de oferta y demanda por los

usuarios que salen y entran de la Universidad; el olor del humo que sale de sus exostos se mezcla con los aromas de comidas que atraen a decenas de personas a llenar los pocos espacios disponibles para los transeúntes.

Cuando finalmente se logra acceder a los predios de la Universidad impacta su infraestructura moderna, edificios, lago, jardines, que contrastan con su falta de aseo y mantenimiento. De inmediato se percibe un ambiente de conflictividad y resaltan a la vista las históricas disputas ideológicas que se debaten al interior del Alma Mater. Hay grafitis en casi todos los muros que exhiben la radicalización de posiciones políticas al interior de la vida universitaria con frases como “El camino se construye cuando caminamos sobre él”; “Muerte y Limpieza. AUC presente”, “AUC presente a poner orden uno a uno”, entre otras frases.

Al momento de entrevistar a los miembros de su Consejo Superior, estaban en marchas y paro por discusión del presupuesto de la Universidad para la nueva vigencia 2016, a un mes de cambios en la Administración Departamental, pues a enero 1 de 2016 asumía un nuevo Gobernador.

A todos causa sorpresa que la Universidad del Atlántico, a pesar de sus contrastes, las afugias y asfixias que ha vivido mantenga a su comunidad académica dinámica, con una agenda académica e investigativa activa, y sigan ocupando los primeros lugares en resultados de las pruebas saber y en Investigación. A pesar de todo, se comparte el orgullo por su Cobertura (de las universidades públicas de la región es la de mayor número de estudiantes), y Calidad en

términos de logros de aprendizaje según la evaluación de competencias genéricas evaluadas por el ICFES.

Es como si hubiera aprendido a convivir con ello y haya desarrollado una resiliencia especial que le permite continuar su rumbo... a ratos aparentemente desconocido para el observador externo...

La Dirección Central de la Universidad del Atlántico la conforman una serie de estructuras, procesos e instrumentos, que se pueden identificar en el organigrama general de la Universidad. Los principales de ellos, El Consejo Superior y El Consejo Académico.

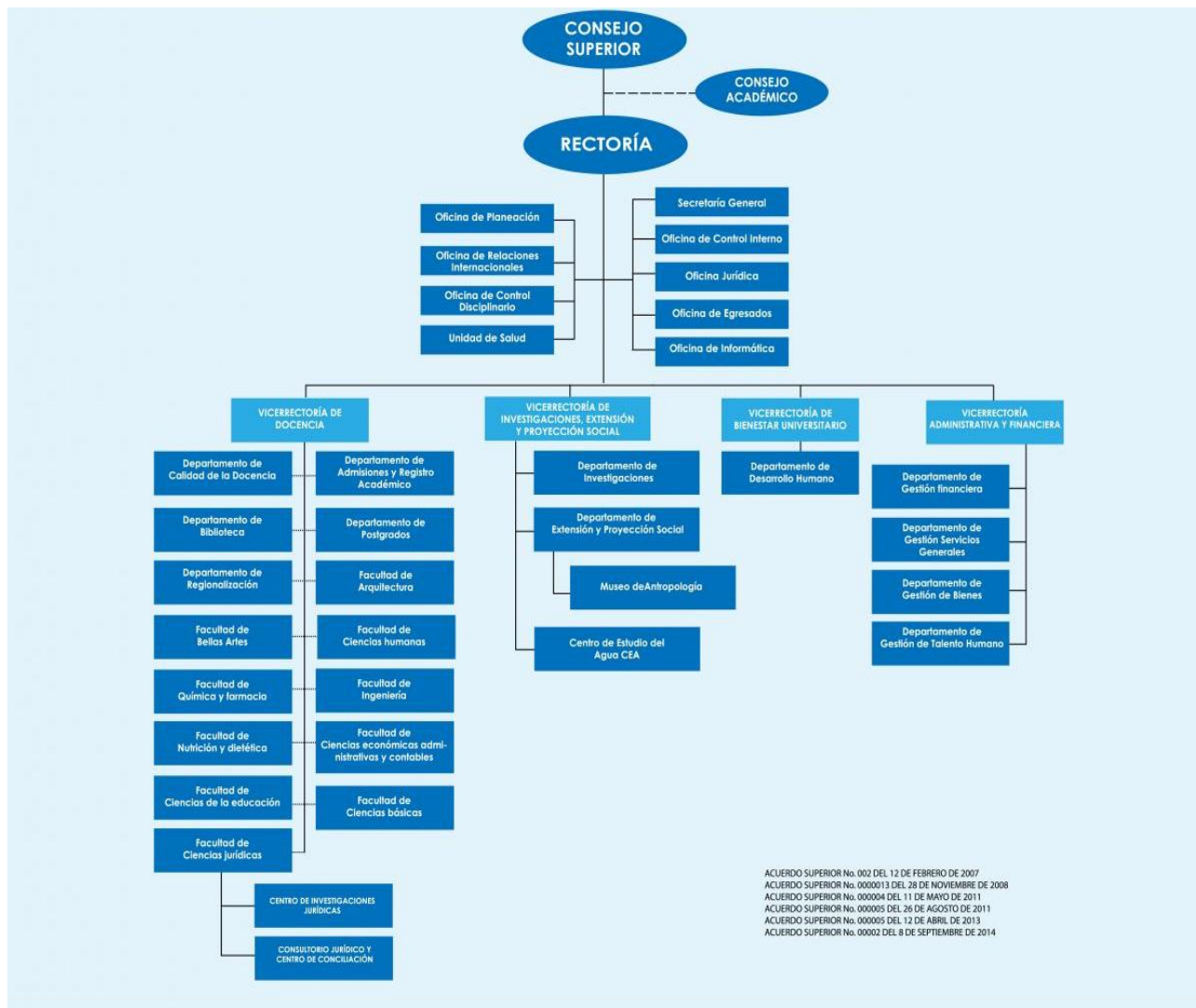


Figura 20. Estructura organizacional-Universidad del Atlántico, Atlántico, 2017

El Consejo Superior de la Universidad del Atlántico es el máximo órgano de Gobierno y Dirección de la Universidad, conformado según la Ley 30 de 1992 por diez miembros, nueve de ellos con voz y voto, y el Rector de la universidad con voz pero sin voto. Adicionalmente participa en los Consejos la Secretaria General de la Universidad como Secretaria Tecnica de dicho organismo. Se conoció que el Gobernador anterior, Eduardo Verano De la Rosa, aunque se apoyaba en el Secretario General de la Universidad para sus tareas en la Presidencia del Consejo,

tenía su propio Secretario que le garantizaba independencia, eficiencia, eficacia y oportunidad en las citaciones, preparación de documentos, elaboración de actas y el seguimiento a los asuntos del Consejo.

- **Escogencia de miembros.** De acuerdo con el Estatuto General de la Universidad (Acuerdo No. 004 de 15 de febrero de 2007), exceptuando a los Delegados del Gobierno Nacional y Departamental, todos los demás miembros son escogidos por períodos de mandato fijos⁵³, mediante procesos de Consulta a sus estamentos y/o grupos de interés, y confirmados por el mismo Consejo superior, que en el caso de la Universidad del Atlántico resultan especialmente convulsionados.

Con relación a la operación misma del CSU, se observa que la asistencia para el año 2016 de los consejeros es bastante regular y cumplida, destacándose además que el Gobernador del Departamento, quien siempre preside el Consejo ha asistido personalmente en el 100 % de los casos, los representantes de los exrectores asistió un 92 %, el representante de las directivas académicas, egresados, estudiantes, secretario general, entre un 67 y 75 % de asistencia a las sesiones, y el representante del sector productivo en un 58,3 %. El rector asistió en un 50 %. En contraste los representantes del Gobierno Nacional son los de menor asistencia: el Designado del Presidente, al igual que el Delegado de la Ministra asistieron a un 50 % de las sesiones.

⁵³ Los mandatos fijos de los miembros del Consejo Superior son por períodos de dos años.

Tabla 36. Tabla de asistencia de los miembros del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico, Año 2016

Miembro	Sesiones asistidas	%	
Ministra de Educación o Delegado	Delegado ministra: 6 de 12	Delegado ministra: 50%	
Gobernador o Delegado	Gobernador: 11 de 12 Delegado: 1 de 12	Gobernador: 91,6% Delegado: 8,3 %	Total: 99,9%
Designado Presidente de la República	Designado 1: 2 de 12 Designado 2: 4 de 12	Designado 1: 16,6% Designado 2: 33,3%	Total: 49,9%
Representante del sector productivo	7 de 12	58,3%	
Representante de los docentes y/o suplente	Rep. Docente: 6 de 12 Suplente: 6 de 12	Rep. Docente: 50% Suplente: 50%	Total: 100%
Representante de las directivas académicas	9 de 12	75%	
Representante de los Exrectores	11 de 12	91,6%	
Representante de los egresados	Rep. Egresados: 9 de 12 Suplente: 3 de 12	Rep. Egresados: 75% Suplente: 25%	Total: 100%
Representante de los estudiantes	Rep. Estudiantes: 8 de 12 Suplente: 5 de 12	Rep. Estudiantes: 66,6% Suplente: 41,6%	Total: 100%
Rector o Rector encargado	6 de 12	50%	
Secretaria General o Secretario Encargado	Secretario General: 9 de 12	Secretario General: 75%	
Total Sesiones	12		

Fuente: Elaboración propia a partir de las Actas del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico, 2016.

En la operación misma del Consejo, se registran dificultades, ya que por un lado falta organización, armonización y hasta en la simplificación de la normatividad vigente que lo regula hay unos cruces de responsabilidades que si hubiera una visión estratégica plenamente clara en algún momento serán fácilmente observables en el sentido de decir, mira, esto no es tuyo y esto tampoco, o esto no debe estar aquí, y esto sí debe estar allí. Comprender inclusive todo lo que

regula el Consejo Superior hasta se torna difícil, porque una cosa está en el reglamento, otra cosa está en otro reglamento, otra cosa está en otro reglamento, el reglamento que se está consultando fue modificado pero la modificación no está incorporada en el mismo reglamento sino en documentos separados, y al final tú tienes un folder de pronto hasta más grande que el Código Civil y eso dificulta el manejo y la operación, y como es una entidad pública, entonces todo está reglado,”(*entrevista personal* 6:8, 2015)

Y también se manifiesta que hay situaciones de hecho que dificultan su dinámica, hasta “conspirar” con la eficacia y eficiencia de su operación; estas son:

Dos temas cruciales que siempre han conspirado para eso, primero que “nos antiborran de una agenda siempre grandísimas, extensas, que son cosas operativas que podría manejar bien la administración y que no deberían llegar al Consejo Superior; tendría que hacer como una reforma para que los temas que lleguen al Consejo Superior sean temas gruesos, temas importantes.” (*Entrevista personal* 5:9, 2015)

Un Consejero manifiesta: “entre lo importante y urgente lo urgente se ha llevado a lo importante; esa es la realidad...” (*Entrevista personal* 6:22, 2015), Y otro, que en el año que termina “no se ha podido hacer absolutamente nada relacionados con tema de fondo, temas estratégicos, temas misionales de la Universidad del Atlántico que es una lástima que no hemos discutir a fondo el problema de acreditación, el problema de los concursos docentes” (*Entrevista personal* 5:8, 2015).

Esta afirmación se corrobora en la tabla síntesis de temas tratados en los Consejos Superiores de la Universidad del Atlántico (Ver tabla 37):

- ❖ **Entrevistas-Observaciones** Por otra parte, de acuerdo con las observaciones adelantadas en sesiones del Consejo Superior y lo registrado en las Actas, el ambiente que se vive al interior de dicho organismo es de tensión y conflictividad que llega hasta el límite del irrespeto y a veces hasta la agresión verbal y física, razón por la cual se retiró pocos meses después de su designación la Representante de los Gremios Marcela Blanco, quien fuera reemplazada por el Señor César Lorduy.

Con el propósito de la investigación, se adelantaron cuatro visitas de Observación en el período de noviembre 2015 a diciembre 2016.

Se entrevistaron a ocho de los diez Consejeros de la Universidad en noviembre de 2015.

El Representante de los Docentes nunca apareció a las citas acordadas, incumpléndolas reiteradamente; tampoco se entrevistó al Representante de los Egresados pues este tenía su período vencido y no asistía al Consejo Superior.

También se revisaron las Actas de los Consejos hasta el primer período académico 2017, pudiendo constatar que los temas de rutina, informes, seguimiento y trámites se tomaron 30 de 52 temas tratados; algunos de estos temas son aprobaciones de actas, informes financieros y solicitudes de docentes, entre otros. De los temas de iniciativas de políticas universitarias se

tomaron 5 de 52 temas tratados, entre ellos temas de acreditación institucional, plan de fomento a la calidad, proyecto de normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, y de los temas de nuevas iniciativas, proyectos y programas se tomaron 16 de 52 temas tratados. Algunos de ellos son regionalización, Universidad del Sur, Parque Tecnológico del Caribe, proyecto de acuerdo de presupuesto, Universidad del Atlántico 2017 lo cual se observa en la siguiente tabla que sintetiza el balance acerca del peso específico que los temas operativos tienen sobre los estratégicos:

Tabla 37. Agenda temática del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico, Año 2016

Temas Tratados	Universidad Del Atlantico	%
Operativos- Rutinarios	30 de 52	57,6 %
Estratégicos-Iniciativas de políticas universitarias	5 de 52	9,6 %
Nuevas iniciativas, proyectos y programas	16 de 52	30,7 %
Informes especiales	1 de 52	1,9 %
Total temas tratados	52	

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior Uniatlantico, 2017.

De las ocho entrevistas adelantadas a los Consejeros, se pueden observar algunos énfasis que los Consejeros ponen en ciertos temas que resultan reveladores y que, de alguna manera, son indicativos de la forma como opera el Consejo Superior, sus prioridades y capacidad de comandar.

Primero se analizaron las entrevistas desde la perspectiva de la recurrencia de citas seleccionadas de acuerdo con los códigos o categorías de análisis definidas para la investigación, lo cual arrojó una ordenación de mayor a menor recurrencia por tema.

Para el caso de la Universidad del Atlántico, se puede observar en la siguiente gráfica que los temas que MAS marcaron entre los ocho elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de las universidades están:

(1) Nivel de Responsabilidad (82 de 292 citas), (2) Estructura de Gobierno (50 de 292 citas), (3) Poder de Ejecución (34 de 292 citas), y los que MENOS marcan son: 1) Evaluación, Seguimiento y Control (13 de 292), y 2) Liderazgo Efectivo (22 de 292).

Tabla 38. Recurrencia de temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad del Atlántico por números y citas asociadas (Pregunta-Objetivo #1)

Elementos básicos de una Dirección Central Reforzada			
Elementos básicos de una Dirección Central Reforzada	Número citas asociadas	Posición	Observaciones (Número de referencia citas asociadas)
1. NIVELES DE RESPONSABILIDAD GRUPO DE MANEJO CENTRAL(CSU):	82 GLOBAL	1 GNRAL	9:44; 19:8; 5:12; 19:18; 9:21; 5:5; 6:34; 8:17; 17:56; 17:60; 19:24; 5:46; 5:47; 6:22; 8:12; 9:23; 14:22; 14:56; 14:57; 17:14; 17:23; 17:41; 17:48; 19:3; 6:8; 5:9; 5:49; 5:51; 5:52; 6:4; 6:16; 8:33; 14:9; 14:33; ; 14:39; 19:23; 5:17; 5:48; 8:5; 5:8; 5:34; 6:17; 9:10; 9:16; 9:22; 14:32; 17:12; 17:36; 19:13; 19:11; 19:12; 6:31; 8:32; 6:32; 8:15; 8:52; 9:5; 9:20; 17:2; 17:5; 19:31; 9:4; 5:15; 5:13; 5:19; 5:21; 17:16; 5:18; 9:28; 5:53; 6:10; 8:18; 8:23; 8:25; 14:25; 17:32; 17:42; 17:43; 19:19; 8:53; 8:26; 6:6
i) Motivaciones	14	2 NR	6:31; 8:32; 6:32; 6:1; 8:15; 8:52; 9:5; 9:20; 17:2; 17:5; 19:31; 9:4; 11:24; 11:26

ii)	Compromiso de Trabajo	21	1 NR	19:18; 9:21; 5:5; 6:34; 8:17; 17:56; 17:60; 19:24; 5:46; 5:47; 6:22; 8:12; 9:23; 14:22; 14:56; 14:57
iii)	Cumplimiento de funciones	17		17:14; 7:23; 17:41; 17:48; 19:3; ; 9:44; 19:24; 6:8; 5:9; 5:49; 5:51; 5:52; 6:4; 6:16; 8:33; 14:9; 4:33; 14:39; 19:23; 5:17; 5:48; 8:5
iv)	Preparación reuniones	1		5:15
v)	Ritmo reuniones	6		5:13; 5:19; 5:21; 17:16; 5:18; 9:28
vi)	Seguimiento a resultados	10	3 NR	5:53; 6:10; 8:18; 8:23; 8:25; 14:25; 17:32; 17:42; 17:43;19:19
vii)	Grado de autodeterminacion	10	3NR	5:8; 5:34;6:17; 9:10; 9:16; 9:22; 4:32;17:12;17:36;19:13
i)	Grado de autorregulacion	2		19:11; 19:12
	2. ESTRUCTURA DE GOBIERNO-EG (CSU): ESTRUCTURAS QUE RELACIONEN ADMINISTRACIÓN Y ACADEMIA	50	2 GNRAL	5:3; 5:1;5:36; 5:40; 5:54; 6:2; 8:35; 8:3; 8:50; 14:48; 14:50; 17:22; 17:24; 19:30; 6:15; 09:03; 9:8; 17:4; 5:2; 5:4; 6:3; 8:1; 9:1; 14:1; 14:2; 17:1; 19:1; 17:18; 6:19; 6:21; 14:49; 14:51; 19:32; 5:35; 14:52; 5:16; 8:11; 9:36; 8:36; 5:41; 5:37; 5:45; 8:2; 8:34; 8:40; 8:44; 8:45; 9:2; 17:6; 8:49;
i)	Conformación: participación mixta admin- acad.	14	2EG	5:1; 5:36; 5:40; 5:54; 6:2; 8:35; 8:37; 8:50; 14:48; 14:50; 17:22; 17:24; 19:30; 6:15;
ii)	Competencia miembros: ❖ Perfiles de cualificacion, grados académicos, preparación ❖ Antigüedad-experiencia	21	1EG	6:15; 09:03; 9:8; 17:4; 5:2; 5:4; 6:3; 8:1; 9:1; 14:1; 14:2; 17:1; 19:1; 17:18; 6:19; 6:21; 14:49; 14:51; 19:32; 5:35; 14:52;
iii)	Proceso de escogencia	10	3EG	5:41; 5:37; 5:45; 8:2; 8:34; 8:40; 8:44; 8:45; 9:2; 17:6;
iv)	Preparación- Inducción	4		5:16; 8:11; 9:36; 8:36;
v)	Régimen de Inhabilidad	NO		

vi)	Bonificación	NO		
	3. PODER DE EJECUCIÓN	34 GLOBAL	3 GNRAL	8:38; 9:45;14:18; 17:52;17:57;5:24;9:31; 14:14; 17:3; 17:8; 19:17; 8:48; ;17:7;8:19, 9:29; 14:27; 17:21; 17:35; 17:45; 5:23; 8:46; 14:21; 19:14; 5:7; 9:12; 5:60; 5:61; 9:39; 17:61;19:33; 14:6; 14:55; 17:20
i)	Cohesión	5	3 PE	8:38, 9:45; 14:18; 17:52; 17:57
ii)	Decisiones-Impacto	16	1 PE	5:24; 9:31; 14:14; 17:3; 17:8; 19:17; 8:48; 17:7; 8:19; 9:29; 14:27; 17:21; 17:35; 17:45; 5:23; 8:46; 14:21; 19:14; 5:7; 9:12; 5:60, 5:61;9:39; 17:61; 19:33;14:6; 14:55; 17:20
iii)	Distribución de poder	9	2 PE	8:19; 9:29, 14:27; 17:21; 17:35; 17:45; 5:23; 8:46; 14:21
	4. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL GESTION: RENDICIÓN DE CUENTAS A LA COMUNIDAD	13 GLOBAL	4 GNRAL	
	5. LIDERAZGO EFECTIVO	22 GLOBAL	5 GNRAL	
i)	Comunicacion	12	1 LE	1:87; 14:34, 14:35; 5:28; 5:56; 6:14; 8:30; 14:16; 17:13; 9:24; 9:25; 9:33; 17:38, 19:36
ii)	autoevaluación	2	3LE	14:34; 14:35
iii)	Formulación y gestión de la política universitaria	7	2 LE	14:40; 14:42; 9:18; 19:34; 14:29; 14:28; 14:41

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

- ❖ **Principales temas identificados (lo que emerge).** De los tres temas de mayor referenciación en citas extraídas de las entrevistas adelantadas, bajo la categoría Nivel de responsabilidad, se destacan en su orden los subtemas de Compromiso de trabajo, Motivación, y Grado de Autodeterminación.

Bajo la categoría Estructura de Gobierno se destacan los temas de conformación, competencia de miembros, escogencia y preparación- inducción.

Bajo la categoría Poder de Ejecución, se destacan en su orden las subcategorías de Decisiones, Autoevaluación, Formulación y Gestión de Políticas, todo lo cual se puede observar en la tabla anterior con sus citas asociadas.

- En Nivel de Responsabilidad. El nivel de responsabilidad que asumen los Consejeros frente a los rumbos de la Universidad se muestra disperso y contradictorio en cuanto al Compromiso de Trabajo de los Consejeros, ya que por una parte, se presenta una posición muy constructiva y se piensa que a la Universidad hay que sacarla adelante, que hay que tener sentido de pertenencia, visión compartida (*Entrevista personal 9:21*), que todos deben aportar “apoyar a la administración a que encuentre la acreditación, en las políticas, ...” (8:17).

Pero por otro lado, como manifiestan algunos Consejeros, ello resulta casi imposible por el ambiente del Consejo en el que “todo lo que se lleve se lleva a nivel de conflicto, entonces eso

no permite el apoyo a una propuesta que siempre van a estar oponiéndose a la administración y esa es una cuestión bastante desagradable y siempre es señalamiento, mentira, todo es una dinámica de construcción de consenso que no hay ningún consenso ...” (19:18); porque se ponen por delante de los intereses de la Universidad intereses personales, intereses de grupo, intereses de otras personas ajenas al Consejo Superior.

Otra persona manifiesta que: “Es bastante complicado, yo me he llevado a la percepción de que hay muchas personas que quieren la Universidad es para desangrarla en su parte financiera y beneficiarse de contratos y ver de qué manera se saca la tajada y eso no es así, realmente uno ve situaciones complejas en los Consejos Superiores que uno dice, bueno, pero ¿por qué fulano actúa de esta manera y por qué propone esto, y por qué está detrás de esto?...” (*Entrevista personal 17:56, 2015*).

Cada consejero jala para su lado y cuando eso pasa pues no hay una unidad frente a un objetivo común, eso no pasa en la Universidad del Atlántico. (*Entrevista personal, 11:26, 2015*)

Y es que hay temas que resultan especialmente controversiales como son la burocracia, las elecciones y las finanzas, pues de las Universidades del Caribe es la que mayor presupuesto maneja, más de 230.000 millones al año 2015:

Cuando se trata de burocracia o se trata, por ejemplo, de nombrar un decano o de nombrar un rector, entonces ahí aparecen grupos de interés. Bueno (...) vamos a

nombrar a fulanito porque es amigo de nosequiensito porque pertenece al mismo partido politico, o sea (...). (*Entrevista personal* 5:47, 2015)

Es sabido que se arman grupos o coaliciones al interior del Consejo Superior para lograr la aprobacion de ciertos temas (dependiendo del tema se unen Estudiantes-Profesores, Profesores-Estudiantes-Directivas académicas, Gobierno Nacional-Gobierno Departamental, Gobierno Departamental-Gremios-Egresados, etc.), y que estas controversias han llegado a tener, especialmente de profesores y estudiantes actitudes beligerantes, radicales, de pelear por principio, de acusaciones mutuas, “donde incluso llegan a insultar a uno, a ofender, a faltar el respeto” (*Entrevista personal* 17:23, 2015).

Y ello no queda alli, sino que se rumora que algunos Consejeros han estado involucrados en la animación de los procesos judiciales que han llevado a la suspensión de los rectores y la desestabilizacion de la Universidad.

Otro consejero:

En mi opinión personal lo que he vivenciado pues... digamos que el hecho de ser Consejero es algo complicado. No es facil, no es facil porque dentro de otras cosas como hay tantos asuntos pendientes por tratar, se sacrifica mucho tiempo. De pronto uno a veces descuida hasta los asuntos personales de uno por estar atendiendo una reunión, una persona, esto, lo otro, ya al interior de los Consejos Superiores pues los debates han sido candentes; de pronto las posturas de uno chocan con la de los demás y se viven momentos tensionantes, momentos de estrés. (*Entrevista personal* 17:14, 2015)

En el caso de la Universidad del Atlántico la mayor radicalización se observa de parte de estudiantes y profesores que son los mas activistas y muy organizados. (*Entrevista personal* 5: 20-22, 2015)

Los consejeros son conscientes que deben fortalecerse como órgano de Gobierno y Dirección (6:34), y algunos manifiestan la mejor voluntad de trabajar honestamente por la Universidad:

Por mi universidad estoy dispuesto a muchas cosas, a entregarlo todo, a ser juicioso, a hacer la tarea como la debemos hacer, a que no nos quede grande el reto, ya una cuestión que uno se mentaliza. para mí, la universidad, es el orgullo más grande que en este momento tengo y es el patrimonio más grande que tengo en este momento. (*Entrevista personal* 17:60, 2015)

También se piensa que hay algunos temas que concitan la unión, como es el de la acreditación:

Yo no dudo de si yo propongo mañana que estudiemos el tema de la acreditación y fijemos metas yo voy a lograr consenso, de estudiar el tema y van a estar de acuerdo y van a trabajar como equipo y con sentido de pertenencia. (*Entrevista personal* 5:46, 2015)

Y la Calidad rumbo a la Acreditación ciertamente puede ser ese tema de unión, como manifiesta uno de los consejeros: “Cuando uno está acreditando la Universidad no está peleando uno, está realizando algunas actuaciones específicas que se requieren para acreditarlas y adicionalmente logrando hacer cosas que de alguna manera exige la acreditación como tal” (*Entrevista personal* 14:32, 2015).

Hay es que:

Ablandar los corazones de la gente, pero del Consejo Superior, que no exista tanta tiranía entre unos y otros, que sea un Consejo Superior más unificado con criterios no iguales pero sí similares porque es que a veces la diferencia nos hace caer en cuenta de errores. (*Entrevista personal 17:57, 2015*)

Motivación. El afán de servicio, compromiso de muchos trabajadores, las ganas de aprender que demuestran los estudiantes (le da educación a más de 22.000 estudiantes) son motivaciones suficientes para quienes están honestamente por servir desde el Consejo Superior. “Y eso se debe considerar sagrado” (*Entrevista personal 14:55, 2015*)... “Cuando (en) una universidad le está dando educación a los sectores débiles de la sociedad, hay que preservarla por encima de todo” (*Entrevista personal 14:56, 2015*).

Y les asiste la visión que desde el Consejo Superior se puede hacer mucho más que desde cualquier otro órgano colegial interno de la Universidad del Atlántico (*Entrevista personal 17:5, 2015*).

Sin embargo, como dicen, ¡del dicho al hecho hay mucho techo!

Grado de Autodeterminación. Además de las motivaciones que pueden asistir a los Consejeros, es necesario contar con capacidad y mecanismos para comandar. Y estos no parecían tenerlos el Consejo Superior de la Universidad del Atlántico.

En el período de observación y visita de la Universidad, el trabajo del Consejo Superior estaba concentrado en asuntos tácticos de reacción a estímulos y agendas externas, más que a

direccionar su propia agenda, viéndose reducido su grado de autodeterminación; parecía “atrapado” por dinámicas exógenas:

Una, conducido por la judicialización (*Entrevista personal 6:17, 2015*) tan nefasta de los procesos relacionados con la escogencia de un Rector en propiedad, por la injerencia de las luchas de poder de la política local, así como de otros asuntos laborales internos de la Universidad, debido a la desvinculación de años atrás de funcionarios de la administración de la Universidad, por una reestructuración administrativa aprobada por el Consejo Superior en su momento.

Los jueces quieren ahora ser miembros del Consejo Superior, o sea prácticamente se metieron ya, irrespetando la autonomía universitaria y se metieron en el tema de la Universidad. Entonces no, no nos han dejado avanzar en tener un rector en propiedad, de calidad; no nos han dejado ser. (*Entrevista personal 5:34, 2015*)

Al consejo en su conjunto ciertamente le preocupa hasta dónde tendrá que responder la Universidad por el reintegro de una cantidad de personal y los costos económicos de dichas reintegraciones. (*Entrevista personal 9:16, 17:12, 2015*)

Otra, la falta de autonomía plena en el manejo financiero de sus inversiones relacionadas con infraestructura, debido a que los recursos Prociudadela los maneja una Junta que es instancia externa a la Universidad, dependiente directamente del Gobernador (*Entrevista personal 17:36, 2015*).

Ello causa muchos problemas, pues su ejecución en términos de proyectos y tiempos no responden a las dinámicas internas y entrega oportuna de las obras y dotaciones requeridas por las dinámicas y planes de acción de la Universidad, sino a las dinámicas de intereses externos (*Entrevista personal* 9:13, 2015).

De hecho, uno de los consejeros entrevistados manifestó que

De esta estampilla que fueron más de quince mil millones de pesos no se pudieron ejecutar porque de la voluntad para poderlo hacer siempre hubo un problema para llegar a un consenso, entonces la importancia de los consensos deben dimensionar los intereses institucionales por encima de cualquier interés particular porque todo esto le va a permitir a la Universidad se pueda acreditar institucionalmente y también acreditar mayor número de programas. Entonces ahí por ejemplo, tenemos el Coliseo destapado donde ahí se dan clases en el programa de Educación Física todo lo que le sirve a la juventud porque el deporte es un derecho y le quita a ellos de la cabeza un poco de cosas; sin embargo destaparon el techo y creo que ya tienen como ocho meses destapado. La junta de ciudadela no ha podido gestionar ni ponerse de acuerdo sobre, y ahora la lluvia, y todo lo que pasa. Ahora, se destruyó por dentro... (*Entrevista personal* 19:14, 2015)

Es así que alguno expresa que “a veces se pierde el norte, se pierde el sentido hacia dónde vamos, entonces se pierde el sentido y cada vez que hay cambio priman las directrices” (*Entrevista personal* 9:10, 2015).

De hecho, podríamos decir que por la información recaudada, el CSU casi no tiene agenda propia, o son los estrados judiciales, o los intereses de grupo (Agenda política 6:14), agenda Rectoral o del Ministerio es el que está liderando la definición de la agenda, está liderando el seguimiento a la toma de decisiones (*Entrevista personal* 8:19, 14:27, 2015).

No han recibido ningún tipo de inducción a la universidad ni formación en servicio para desempeñar mejor sus funciones (*Entrevista personal* 8:12, 9:36, 2015), lo que hace que cada uno construya a partir de su propia experiencia y conocimientos una noción particular de la Universidad... no hay una idea unificada de Universidad.

Tampoco han desarrollado mecanismos de Autoevaluación o Evaluaciones Periódicas a Gestión, ni Rendición de Cuentas del Consejo Superior (*Entrevista personal* 5:55, 19:25, 2015).

Su gestión y/o a la gestión de la Rectora y la administración (*Entrevista personal* 17:37, 7:17, 8:29, 18:27, 8:28, 5:55, 13:35, 33:23, 19:25, 7:18, 5:59, 9:34, 9:35, 14:36, 17:39, 2015); eso lo dejan a los organismos de control, Procuraduría, Contraloría... (*Entrevista personal* 19:22, 2015); las informaciones que tienen acerca de cómo van, dependen más de informes del Ministerio de Educación Nacional, que maneja unos indicadores, que de los instrumentos propios de la misma Universidad (*Entrevista personal* 8:18-25, 14:25, 17:32-43, 19:19, 2015).

De hecho, de acuerdo con los entrevistados, es nulo el ejercicio de autoevaluación que se hacen a sí mismos en torno a su gestión, y la nula capacidad que están teniendo para la formulación y gestión de política universitaria, dejando a otros actores de la comunidad universitaria el verdadero poder de la Dirección de la Institución.

Todo lo anterior redundará en una reducción enorme del grado de autodeterminación del Consejo Superior de la Universidad.

- ❖ **Estructura de Gobierno.** Sumado a lo anterior, les asiste a los Consejeros distintas posiciones con relación al deber ser de la conformación del Consejo, lo cual a veces también se torna motivo de discusión. No hay unanimidad en cuanto a la conformación del CSU; algunos piensan que hay un equilibrio en su conformación porque en él están representados los distintos estamentos de la comunidad académica, estudiantes y profesores, y también las directivas, egresados, gobierno y sociedad civil (sector productivo), y que lo que hay que garantizar es unas condiciones básicas (alto perfil) y una actitud positiva y propositiva (*Entrevista personal* 17:22, 2015); otros consideran

que no debería haber tanta representación gubernamental ni de sectores externos. (*Entrevista personal* 5:36, 6:2, 8:35, 2015), que ello es causa de fragmentación en unidad (8:37), y otros, que debería tener más estudiantes, más profesores, más sociedad civil (*Entrevista personal* 14:50, 2015).

También se dice que los Consejos deberían tener más representación externa que mueva los intereses de la Universidad entre distintos grupos de interés externos (*Entrevista personal* 19:30, 2015), y que los representantes del Gobierno Nacional sean personas cercanas a la región. Es una discusión abierta.

Una reflexión importante con relación a esto la escuchamos de un consejero cuando dice:

Está bien que existan todas las miradas porque es que podemos construir una tercera alternativa, una tercera mirada de tu mirada, mi mirada y una tercera alternativa que surge en eso, eso es muy bien. Lo que ocurre en eso es que nosotros tenemos que quitarnos la camiseta de partido, de grupos, de sectores, de izquierda, de derecha, de centro y ponernos la camiseta Uniatlanticense que es que todos tenemos que mirar hacia el mismo lado, así hayamos llegado por caminos diferentes. Apenas entramos aquí todos tenemos la misma camiseta, estamos en diferentes equipos pero vamos a defender Colombia entonces nos ponemos la camiseta de colombianos. (*Entrevista personal* 9:45, 2015)

En búsqueda de un equilibrio de poderes, lo que algunos plantean es cambiar el proceso de elecciones, que no sean los mismos Consejeros los que tengan la responsabilidad de elegirse, pues de alguna manera se torna en una especie de contubernio.

De que tú no votas por mí, sino que yo como Rector no dependo de mi estabilidad en el Consejo Superior, de cinco miembros porque no es el Consejo Superior sino cinco miembros del consejo superior, yo tengo que tener, si un rector es inteligente, yo tengo que tener 5 miembros contentos que es lo que hace la mayoría de dirigentes, si tú cambias ese modelo de elección pues rompes eso... (*Entrevista personal* 8:44, 2015)

Por las mismas razones, también hay voces que proponen cambiar el método para elección del Rector por un medio de escogencia externa por concurso de méritos, que no dependa del Consejo Superior.

Hay que darle una reorientación a los Consejos Superiores. Hay que olvidarse de quiénes y de dónde venimos y a quién representamos porque cuando estamos allí nuestra representación es la Institución. Tenemos que ser más institucionales y menos instituidos y menos respuestas A pertenecer A y a ser de A, o sea en un momento para llegar es válido (*Entrevista personal 9:23, 2015*)

Hacer ese tipo de retiros espirituales para estudiar los temas de la universidad. (*Entrevista personal 5:16, 2015*)

Y además de lo anterior, se plantea que debería haber como un curso para ser consejero, abrir una cátedra de cómo ser consejero, aprender a pensar en grande la universidad, (*Entrevista personal 8:36, 2015*), lo cual daría a los Consejeros una capacidad superior para impulsar las dinámicas organizacionales y fortalecerse como cuerpo colegiado, ganando en poder de pensamiento, liderazgo y capacidad de ejecución.

❖ Poder de Ejecución.

En cuanto al poder investido en el Consejo Superior, un Consejero opina que sí tiene, “pero no lo utiliza, y no lo utiliza bien, porque hay muchos factores que conspiran contra esa utilización...” (*Entrevista personal 5:7, 2015*), y que es el CSU el que debe trazar las Políticas Públicas de la Universidad, aplicadas al presupuesto y otros temas (*Entrevista personal 9:12, 2016*), como lo plantea la Ley.

Se recuerda cómo el CSU unido tiene poder de ejecutar y alcanzar logros, y de hecho el CSU del Atlántico así lo ha demostrado, como cuando han trabajado por conseguir la sede de la Ciudadela Universitaria, la matrícula CERO y subsidios de transporte para beneficiar a los estudiantes de estratos 1-2 que tuviesen promedio igual o superior a 3,7, almuerzos subsidiados, la creación del Sistema especial de admisión para víctimas del conflicto armado, según lo establece la Ley 1448 de 2011.

Trabajamos el tema de la Ciudadela Universitaria, esa era una planta de Ecopetrol y durante esa época se presentó el proyecto de ley al Congreso de la República para hacer la transferencia; se hicieron todas las negociaciones y después de muchos años de lucha logramos conseguir ese *campus* que hoy tenemos que es muy bueno, es muy bueno, y todavía tiene tierras para expandirse, ese es un tema que puede ser interesante del logro que ha tenido un impacto hasta nuestros días, impacto muy importantes. (*Entrevista personal* 5:24, 17:3-7, 2015)

Eso sí, los procesos administrativos son lentos, demorados, lo cual entorpece el control que pueda ejercer el Consejo Superior. (*Entrevista personal* 7:37, 2015)

Por último, es evidente la escasa comunicación formal de los Consejeros con sus grupos de interés (*Entrevista personal* 5:56, 9:24, 2015), aunque el Delegado de la Ministra de Educación manifiesta que rinde informe semanal a la Ministra (*Entrevista personal* 8:30, 2015), y otros lo hacen a través de redes sociales (*Entrevista personal* 17:38, 2015), hay problemas de canales de comunicación entre lo que se hace allí, lo que se hace en el académico, a los Consejos de Facultad y a la comunidad universitaria, y lo mismo a los que se representan. (*Entrevista personal* 9:25, 2015)

Hay que hacer un esfuerzo por:

Visibilizar más lo positivo que lo negativo que tiene la universidad y eso es una labor fuerte, porque significa tumbar imaginarios sociales, resistir a los embates de las personas o de las corrientes que de una u otra manera tienen intereses y se oponen a esas transformaciones, y siento que eso es un problema de un equipo muy fuerte, un equipo sólido que con el acompañamiento del Consejo Superior pueda minimizar lo negativo y ponderar lo positivo. (*Entrevista personal* 19:36, 2015)

Tabla 39. Recurrencia de temas valores, creencias, cultura y relaciones con el medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad del Atlántico (objetivos #2-3-4)

Temas	Número citas asociadas	Número de referencia citas asociadas
1. Valores–Creencias-Cultura U en torno a Gobernanza, Calidad, Autonomía.	48	14:11; 9:14; 6:13; 9:30; 14:7; 8:10, 5:20; 5:22, 5:29; 5:30; 5:31; 5:32; 5:33; 5:38; 5:39; 5:42; 5:44; 5:57; 5:58; 6:20; 6:28; 6:33; 8:39; 8:41; 8:43; 9:6; 9:40; 9:41; 14:4; 14:8; 14:19; 14:24; 14:53; 17:29; 17:40; 17:46; 17:47; ; 17:53; 19:10; 19:27; 19:28; 14:54; 17:11; 19:16; 5:43; 6:12; 8:42; 6:24
2. Relaciones CSU con Medio Universitario: Afirmación De Identidad.	5	9:19; 14:38; 9:7; 14:45; 17:44
3. Relaciones CSU con Sectores Externos: impacto Universidad Pública en el Caribe	9	19:29; 9:37; 9:38; 17:49; 17:50; 19:21; 19:26; 19:15; 9:7

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

De los supuestos en torno a la Gobernanza enraizados en la Universidad, los discursos ponen de manifiesto que se concibe la Universidad como un campo de batalla (*Entrevista personal* 5:20-58, 6:20-33, 8:4-43, 9:6-41, 14:4-53, 17:29-53, 19:10-28, 2015), donde la lógica de la política electoral prima más que la lógica académica y de méritos (*Entrevista personal* 6:20, 2015). Ello se puede observar en parte porque es evidente que hay intereses políticos que tratan de tomarse la Universidad para imponer ideologías (*Entrevista personal* 14:7, 2015), la lucha radical entre derecha e izquierda en Colombia, pero también tomarse las instituciones a través de politiquería, (*Entrevista personal* 11:16, 2015) y se entiende que la Gobernanza se logra a través de un canje de favores (*Entrevista personal* 9:30, 2015) en el que existe

Un contubernio de gobernabilidad bajo la creencia de que quien tiene las mayorías puede bloquearte la universidad, entonces son las voces que mas deben ser atendidas y escuchadas, y por eso el comportamiento de los representantes de los estudiantes, del profesorado hasta hoy en el Consejo Superior que ha sido de constante bloqueo, oposición, ofensa, griterias, etc, etc. Pareceria que fuera parte de una estrategia de no querer que las cosas funcionen porque de esa manera te beneficias o que si quieres que funcionen, entonces tienes que cogobernar con esas fuerzas, que como en el pasado les ha dado resultado entonces consideran que ese modelo es repetible... (Entrevista personal 6:13, 2015)

Y en el caso del Consejo Superior, pues se cree que el hecho de que haya una significativa representacion de profesores, estudiantes y directivas en dicho órgano de gobierno, se presta para manipulación por parte del Rector de turno, pues este cambia prebendas por oposiciones alineadas. (*Entrevista personal 5:38, 2015*)

“Siempre hay un interés particular que termina siendo negociado, que termina comprando votos y termina comprando los líderes” (*Entrevista personal 8:39, 2015*). Se dice, por ejemplo, que el negocio de arriendo del *videobeam* es de algunos estudiantes, y asi otros temas.

4.3.3. Hallazgos

- ❖ Gran parte de los elementos principales de la Dirección Central de la Universidad del Atlántico que determinan la Gobernanza, se evidencian frágiles y fragmentados:
 - 1) El nivel de responsabilidad que asumen los Consejeros frente a los rumbos de la Universidad visto desde su compromiso de trabajo, cumplimiento de funciones y motivación se muestra disperso y contradictorio.
 - 2) Falta organización, armonización y hasta simplificación de la normatividad vigente que regula al CSU.
 - 3) En la operación del Consejo, los temas operativos copan la agenda; lo urgente se ha llevado a lo importante. Esa es la realidad.
 - 4) El ambiente que se vive al interior de dicho organismo es de tensión y conflictividad.
 - 5) Hay temas que resultan especialmente controversiales como son la burocracia, las elecciones y las finanzas, pues de las Universidades del Caribe es la que mayor presupuesto maneja, más de 230.000 millones al año 2015.
 - 6) El trabajo del Consejo Superior estaba concentrado en asuntos tácticos de reacción a estímulos y agendas externas, más que a direccionar su propia agenda estratégica.

- 7) El CSU casi no tiene agenda propia, o son los estrados judiciales, o los intereses de grupo (agenda política), la agenda Rectoral o del Ministerio pero no el colectivo del CSU el que determina sus objetivos y metas estratégicas.
- 8) El papel del Delegado del Ministerio de Educación Nacional es protagónico, y lidera el seguimiento a la toma de decisiones con instrumentos de seguimiento.
- 9) Los procesos administrativos son lentos, demorados, lo cual entorpece el control que pueda ejercer el Consejo Superior. Hasta la agenda para escoger Rector en propiedad esta cooptada.
- 10) Los Consejeros, no han recibido ningun tipo de inducción a la Universidad ni formación en servicio para desempeñar mejor sus funciones; cada uno construye a partir de su propia experiencia y conocimientos una noción particular de la Universidad; no hay una idea unificada de Universidad. Surgen propuestas de considerar desarrollar un curso para ser Consejero, o abrir una cátedra acerca de cómo ser consejero, piensa en tu Universidad.
- 11) No hay autoevaluaciones ni evaluaciones periódicas a gestión, menos Rendición de cuentas.
- 12) Liderazgo es bajo, considerando la escasa comunicación formal de los Consejeros con sus grupos de interés.
- 13) La Estructura de Gobierno, variado perfil de los consejeros, y la forma de escogencia de sus miembros parece generar desequilibrios de poder.

- ❖ **Es muy bajo el Grado de Autodeterminación del CSU;** parece “atrapado” por dinámicas exógenas: la judicialización de sus procesos internos por la injerencia de las luchas poder de la política local, como se ha expresado en el proceso de escogencia de un Rector en propiedad, y otros temas laborales, así como las limitaciones al manejo autónomo de sus recursos financieros (por Ley 550, por manejo externo de recursos de la Estampilla, etc.), lo cual conduce a una nula capacidad para la formulación y gestión de política universitaria.

- ❖ El Poder de ejecución del CSU, en la actualidad se muestra incompetente para liderar las grandes causas necesarias para la transformación de la Universidad como son: tomar decisiones de fondo para adelantar proceso de escogencia y nombramiento de un Rector en propiedad, determinar el uso de los recursos financieros de la Universidad e impulsar las inversiones necesarias para mejorar la calidad, y transitar decididamente la ruta hacia la Acreditación Institucional.

- ❖ Se observa que la configuración de las relaciones del CSU como cuerpo colegiado con el Medio Universitario, sus grupos de interés y el Sector externo es baja, y la poca que hay está permeada por una concepción de la Gobernanza basada en trueque de favores, y la protesta o perturbación de la normalidad académica como estrategia para el logro de reivindicaciones políticas al interior de la Universidad.

- ❖ **Algunas de las creencias y valores** supuestos en torno a la Gobernanza enraizados en la Universidad ponen de manifiesto que se concibe la Universidad

como un campo de batalla, en el donde la lógica de la política electoral prima más que la lógica académica y de méritos académicos.

4.3.4. Lecciones Aprendidas

- 1) El alto grado de conflictividad en las relaciones entre los miembros del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico impiden enfocar sus energías en lo verdaderamente importante para el desarrollo de la Universidad, como son los asuntos de política universitaria para el pleno cumplimiento de su misión.
- 2) Hay que darle una reorientación al Consejo Superior, tratando de que sus miembros se desprendan de su representación particular para trabajar como cuerpo colegiado con total independencia y autonomía por la misión institucional, buscando además mejorar su compromiso de trabajo, nivel de responsabilidad, capacidad de gobernar, poder de ejecución y liderazgo efectivo.
- 3) El Consejo Superior debe trabajar para profesionalizar su gestión, determinar con total claridad su función sustantiva como órgano de gobierno y dirección, a fin de fortalecer su capacidad de autorregulación y autodeterminación.

La Universidad del Atlántico tiene el potencial enorme de ejercer un liderazgo efectivo en su territorio, mirando más al futuro que al pasado, superando las divisiones internas que tanto daño le han hecho en su historia reciente.

El consenso logrado para la escogencia del nuevo Rector a partir del 2017 augura nuevos vientos de renovacion, despejando el camino para la Acreditación Institucional.

Se requiere, además, un Consejo Superior fortalecido, trabajando unido aliado del equipo Rectoral, pues los desafios son gigantescos.

4.4. Caso Universidad de La Guajira

Caso 4: Situación de la Dirección Central (*Steering Core*) en la Gobernanza de la Universidad de Cartagena y su relación con la calidad

“El sueño de ser la más grande entre las pequeñas”

Introducción

Nacida en 1976, con tan solo 40 años, la Universidad de La Guajira trabaja por “ser una de las más grandes entre las pequeñas”.

Está ubicada en un lugar privilegiado de la geografía nacional y del Caribe, “entre el mar y las blancas salinas” como lo expresa el coro de su himno institucional, territorio fronterizo con el mar Caribe que baña sus más de 20.000 kilómetros cuadrados de costa y la hermana República de Venezuela. Su riqueza natural, yacimientos mineros, y perfil humano multicultural representan un enorme potencial para lograr un desarrollo sostenible.

En este contexto de riqueza natural y humana se encuentran algunos de los peores indicadores de desarrollo humano del país.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en las proyecciones para el año 2011 los indicadores de Necesidades Básicas insatisfechas (NBI) para el departamento de La Guajira era de 65,23 % (zona urbana con el 40,47 % y rural con el

91,92 %), donde la mayoría de la población está conformada por indígenas (DANE, 2015). Mientras, el índice de pobreza para el Departamento fue de 53 % para el 2014. Para el año 2015 tenía una línea de pobreza de \$201.521 frente a \$190.995 en 2014 (DANE, 2016), y las tasas de cobertura en educación son de las más bajas del país registrando cobertura en educación básica de 41,38 %, media del 20,80 % y en educación superior de 21,7 % del 51,7 % nacional.

Son estos importantes desafíos los que justifican la existencia de la Universidad de La Guajira en el territorio: para dar a los guajiros la oportunidad de que estudien, se capaciten y contribuyan a la competitividad de su territorio, haciendo de La Guajira un Departamento reconocido por su educación, desarrollo y paz. Y la contribución de la Universidad a ello es visible, pues su crecimiento en número de estudiantes en los últimos ocho años ha sido del 190 % para el 2016-2 (13.028 estudiantes matriculados) con respecto a los 6.841 que tenían matriculados al 2009 según el informe de análisis de deserción al 2016 de la Universidad de La Guajira (Universidad de La Guajira, 2017).

Estos altos ideales, sin embargo, no han sido razones suficientes para sostener la dinámica de crecimiento de garantizar la estabilidad institucional en la Universidad de La Guajira en el 2016 y 2017, cuando se ha visto abocada a sufrir de paros continuos que la han puesto al borde del cierre (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2017) ocasionados principalmente por lo que han sido problemas estructurales de financiación adecuada e influencia de las dinámicas de la política local, todo lo cual ha impedido poder cumplir a la fecha las condiciones mínimas para presentarse al Consejo Nacional de Acreditación a fin de iniciar su ruta hacia la Acreditación Institucional, aun cuando han venido soplando nuevos vientos de

reformas académicas al interior del Alma Mater en los últimos ocho años y dicese que “la universidad ha cambiado del cielo a la tierra; este era un feudo político, era la más politizada...” (25:11).

La falta de los recursos que giraba la Gobernación por regalías con los cuales pudo crecer y garantizar gratuidad a gran parte de su población estudiantil, el cambio de gobernadores y los consecuentes cambios en políticas e interlocutores, la incompreensión de los funcionarios del orden nacional, tienen en jaque el desarrollo de la Universidad, y le han restado fuerza a la dinámica de desarrollo institucional, cuya mejor salida para todos los estamentos y su Consejo Superior es que la Universidad, siendo de carácter Departamental, sea nacionalizada, pues consideran que las mayores dificultades que se presentan en la universidad es porque dependen del Departamento.

4.4.1. Presentación de la Universidad. Las Directivas de la Universidad de La Guajira y su Consejo Superior reconocen que a pesar de los obstáculos tienen una misión superior que cumplir y trabajan con los recursos disponibles para sostener la Universidad, e introducir, en la medida de lo posible, mejoras en calidad, en formación de profesores y en investigación, con miras al etnodesarrollo y autocontrastado en la multiculturalidad con el fin de resolver de manera efectiva los problemas culturales y los de la sociedad en general a través de la educación superior comprometida con el entorno local.

- ❖ **Sedes.** Hoy, la Universidad de La Guajira cuenta con siete sedes presenciales en todo el territorio del departamento de La Guajira como se aprecia en la siguiente

imagen más su operación de educación a distancia, con una sede que funciona en la ciudad de Montería en el departamento de Córdoba.



Figura 21. Sedes de la Universidad de La Guajira en el departamento de La Guajira. Elaboración propia a partir de información tomada de la página web de la Universidad de La Guajira, 2017

- ❖ **Oferta académica.** La Universidad cuenta hoy con 43 programas académicos en Cinco Facultades: 29 programas de Pregrado, 14 programas de Posgrado (4 Especializaciones, 10 Maestrías y 0 Doctorados).
- ❖ **Matrícula.** Al cierre del año 2016, de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional la matrícula total de la Universidad de La Guajira es de

13.762 estudiantes, en todas las áreas del conocimiento⁵⁴, excepto en Bellas Artes y Ciencias de la Salud, 98,8 % de ellos procedentes de toda la Región Caribe colombiana; 13.600 de ellos de Pregrado (12.779 cursando programas de Pregrado Profesional, 144 Técnico Profesional y 677 Tecnológicos), y 162 de Posgrado (111 en programas de Especialización, 51 en Maestrías, y 0 en Doctorados). 11.494 de los estudiantes cursan sus programas en metodología presencial, mientras que 2.268 de ellos, en metodología a distancia. De matrícula por sexo 8.641 son mujeres lo que equivale al 62,7 % de la población de género femenino, y 5.121 son hombres lo que equivale al 37,2 % de género masculino.

Vale destacar que el 76,3 % de los jóvenes matriculados provienen de familias cuyos ingresos oscilan entre 0 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), y un 17,0 %, entre 2 y 3 SMLV. Tiene una Tasa de Deserción del 9,9%, superior a la medida nacional.

- ❖ **Calidad.** De las cuatro universidades objeto de este estudio, la Universidad de La Guajira es la que se encuentra más rezagada en la ruta hacia la Acreditación Institucional, pues como lo reporta el Consejo Nacional de Acreditación a agosto

⁵⁴ Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN), para el año 2016, las áreas de conocimiento son: Agronomía, Veterinaria y afines (91); Bellas artes (0); Ciencias de la educación (3.547); Ciencias de la salud (0); Ciencias sociales y humanas (2.426); Economía, administración y Contaduría (4.440); Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo (3.038); Matemáticas y Ciencias Naturales (220).

2017, no tienen programas acreditados, por lo que no cumple con los requisitos mínimos para la Acreditación Institucional.

Sin embargo el Rector manifiesta que están trabajando para cumplir con las condiciones mínimas, y reporta que

“hoy tenemos cinco programas académicos visitados (Biología, Ingeniería Ambiental, Administración de Empresas, Trabajo Social, Ingeniería de Sistemas) y tenemos seis programas en autoevaluación de un total de once programas acreditables. Hoy tenemos listo nuestro alistamiento para las condiciones iniciales de acreditación institucional; contamos con cinco programas de posgrado en red que son dos doctorados y tres magister de investigación con el SUE Caribe, pero la Universidad ya cuenta con diez registros calificados de Maestría de profundización y cuatro Especializaciones y estamos trabajando otros diez programas de Maestría para soportar como una Universidad de investigación con proyección social” (*Entrevista* mayo 31, 2017).

Adicionalmente, el rector de la Universidad de La Guajira manifestó el día 27 de julio de 2017, a través de conversación telefónica, que están esperando visita de Acreditación obligatoria para los programas de las licenciaturas que se encuentran en “plan de choque”, pues no han podido cumplir con los nuevos requisitos del Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación-CNA.

- ❖ **Sistema Interno de Aseguramiento de Calidad.** La Universidad de La Guajira debe contar con un mínimo de cinco programas acreditados para solicitar acreditación institucional, sin embargo sigue trabajando para lograr acreditar el 100 % de los programas.

Tabla 40. Programas de posgrados en proceso de obtención de registro calificado MEN, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016

FACULTAD	PROGRAMA	ESTADO
INGENIERÍAS	Maestría en Gestion de la Tecnologia y la Innovación	CONACES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	Maestría en Desarrollo de Procesos Comunicativos en Educación: Lectoescritura	
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	Maestría en Administración de Empresas	
	Maestría en Administracion de Negocios Internacionales	

Fuente: *Elaboración propia, julio 2017*

Tabla 41. Estado actual de la acreditación de programas, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016

N°	PROGRAMAS	
1	Lic. En Educacion Infantil	Ponencia de Consejeros
2	Lic. en Etnoeducacion (Presencial)	
3	Ingenieria de Sistemas	Espera de visita de evaluacion externa
4	Lic. Educacion Fisica Recreacion y Deporte	Espera de visita de evaluacion externa
5	Lic. en Etnoeducacion (Distancia)	Espera de visita de evaluacion externa
6	Ingenieria Industrial	Radicado informe de autoevaluacion
7	Contaduria Pública	
8	Administracion de Empresas	
9	Ingenieria Ambiental	Autoevaluacion
10	Trabajo Social	
11	Biología	Autoevaluacion
12	Maestría en Educacion	Compleitud de condiciones iniciales
13	Maestría en Ciencias Fisicas	
14	Maestría en Ciencias Ambientales	

Fuente: *Elaboración propia, julio 2017*

Tabla 42. Estado actual de la acreditación de Programas, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016

N°	PROGRAMAS	
15	Ingenieria Civil	Construccion de condiciones iniciales
16	Ingenieria Mecanica	
17	Negocios Internacionales	
18	Administracion Turistica y Hotelera	No se seguirán ofertando con registro calificado propio, se optó por la acreditacion del programa.
19	Administracion de Empresas (V)	
20	Contaduria Pública (V)	

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 43. *Condiciones para acreditarse con los nuevos lineamientos, rendición de Cuentas Universidad de La Guajira, 2016*

TRANSICION DE LOS NUEVOS REGISTROS	
2015	2019
25 % de programas acreditables acreditados (5) programas	40 % de programas acreditables acreditados
MULTICAMPUS	
75 % de las sedes o seccionales con programas acreditados; al menos 10% de programas acreditables acreditados.	100 % de las sedes seccionales con programas acreditados; al menos 25 % de programas acreditables acreditados.

Fuente: *Elaboración propia, julio 2017*

- ❖ **Programas Acreditados.** No reportan a la fecha de escritura de este informe ningún programa acreditado.

- ❖ **Profesores.** La Universidad ha hecho ingentes esfuerzos por aumentar en Calidad y cantidad de su cuerpo profesoral, el cual muestra altas calidades en cuanto a formación:

5,5 % de ellos cuentan con Título de Doctor, 22 % con Maestría, 42 % Especialistas, y 30,5 % Profesional Universitario. En términos de vinculación, de 1249 profesores que registró la Universidad al cierre de 2016, 13,6 % de ellos (169 profesores) tenían ya vinculación con contratos a término indefinido, y del total, 28,7 % eran de Tiempo Completo, 0% de Medio Tiempo o Tiempo Parcial,

mientras el 71,3 % tenían vinculación de Cátedra (Ministerio de Educación Nacional-MEN, 2017).

❖ **Mide 2.0.** De acuerdo con el último Informe del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación-MIDE 2016, publicado por el Ministerio de Educación Nacional⁵⁵, la Universidad de La Guajira, al igual que los tres casos anteriores, está clasificada en el grupo de Universidades con enfoque de Pregrado que manejan 5-8 áreas del conocimiento, ubicándose en las siguientes posiciones de acuerdo con sus resultados:

- Componente de Docencia: Puesto 29 de 30 universidades en la categoría. En este componente se mide el valor agregado que la Universidad da a sus estudiantes comparando resultados de los estudiantes en las pruebas estandarizadas Saber 11 con los resultados de Saber pro desempeño en el componente de docencia.
- Componente de investigación: Puesto 20 de 30 universidades en la categoría.
- Componente de Entorno: Puesto 21 de 30 universidades en la categoría.

❖ **Grupos de Investigación:** Antes contaba con cinco grupos categorizados en D, hoy Colciencias, anuló la categoría D porque sistemáticamente anulaban esa categoría porque están apuntando a tener los grupos categorizados en B, A y aún

⁵⁵ Resultados MIDE (2.0) 2016 disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/>

hoy cuentan con el derecho de tener grupos de investigación. Tienen cuarenta y cuatro grupos en D.

- ❖ **Ranking U-SAPIENS 2017-1.** La Universidad de La Guajira no se encuentra dentro del Ranking de Clasificación.

- ❖ **Recursos Financieros**

Tabla 44. Funcionamiento: Aportes de la Nación a las IES con domicilio principal en el departamento de La Guajira 2016 (Mayo 15 -2017)

VIGENCIA	FUNCIONAMIENTO				
	ART. 86	CONCURRENCIA PENSIONAL	ART. 87	DEVOLUCIÓN N 10 % DESCUENTO VOTACIÓN	TOTAL FUNCIONAMIENTO
2014	22.817	-	968	-	23.785
2015	23.880	-	1.532	30	25.442
2016	25.735	-	514	54	26.303

Fuente: Reporte Estadístico MEN 2010-2016, Departamento de La Guajira, 2016

Tabla 45. Inversión: Aportes de la Nación a las IES con domicilio principal en el departamento de La Guajira 2016 (Mayo 15 -2017)

VIGENCIA	INVERSIÓN				
	ART. 86	ESTAMPILLA	RECURSOS CREE	TOTAL INVERSIÓN	TOTAL RECURSOS
2014	-	-	8.143	8.143	31.928
2015	-	187	4.933	5.120	30.562
2016	-	235	4.920	5.155	31.459

Fuente: Reporte Estadístico MEN 2010-2016, departamento de La Guajira, 2016

4.4.2. Cuerpo Normativo. La Universidad de La Guajira tiene un cuerpo normativo completo y bastante amplio, encontramos los estatutos de la Universidad como son: el Estatuto General que está regido por el Acuerdo N° 14 de 2011, el estatuto de Personal Docente, de Investigación, de Bienestar Universitario, de Carrera administrativa, de Contratación, y Presupuestal; el Reglamento Interno del Consejo Superior adoptado por el Acuerdo N° 006 de 2007; las Actas y los acuerdos del Consejo Superior, así como otra serie de documentos.

Buen Gobierno y Rendición de Cuentas. La Universidad de La Guajira como práctica institucional y dentro de su sistema de aseguramiento de la calidad ha asumido la Rendición de Cuentas como ejercicio de transparencia política institucional desde la Rectoría, entendida en la organización como medio para avanzar en la consolidación de una Universidad de calidad. Cuenta con Código de Ética y Buen Gobierno formalizado a través del Acuerdo N° 012 de 2012 (Ver anexo 4.10) por medio del cual la Universidad de La Guajira promueve un comportamiento ético, íntegro y transparente dentro de su ámbito de acción.

4.4.2. Descripción del Contexto CSU, Características y Procesos Observados. Al pisar los predios de la Universidad tanto en Riohacha como en Maicao, es evidente la infraestructura física: moderna, con grandes edificios pintados de rojo y amarillo, limpia, organizada, con amplias zonas deportivas, acorde con las tendencias de la educación superior, la internacionalización, el trabajo bien hecho; se respira un ambiente de calidad. En los muros de los corredores las carteleras exhiben el tema focal de la acreditación como una prioridad institucional, y se observa a la gente trabajando armónicamente, y al Consejo Superior muy alineado con todos estos propósitos. Es época de frutas, mangos, *cocopris* y cerezas; el ambiente

es amigable, entorno con paisajes de ensueño. Todo el personal es muy amable, y los de servicios generales portan jean y franela con el logo de la Universidad en el pecho, orgullosos de pertenecer a esta Alma Mater. Así mismo los estudiantes se muestran contentos, en su universidad ellos son el centro, y hasta cuentan con una flota de buses a su servicio de transporte totalmente gratuito.

Parece una universidad pública como de las de antes, una universidad autónoma, con capacidad de gestión, aparentemente sin problemas, contrario a la situación objetiva que se registra por su estructura financiera y que obedece a razones de su alta dependencia de los recursos del departamento de La Guajira, especialmente de regalías.

La Asamblea Departamental aprobó en el año 2007 la Ordenanza 214 (Ver Anexo 4.9) “Por medio de la cual se establece una política general de ayudas, becas, subsidios a la educación superior pública”, la cual, para muchos ha sido una política de gratuidad de la educación superior, ya que beneficia-según el artículo segundo de la Ordenanza 214 de 2007-a:

todos los bachilleres que hayan cursado el último año lectivo en una institución educativa pública o privada del Departamento de La Guajira, debidamente reconocida por el Ministerio de Educación Nacional que tenga su sede principal o subsedes en el Departamento de La Guajira. También serán titulares del presente beneficio los estudiantes indígenas de las Universidades públicas o privadas no asentadas en el Departamento de La Guajira. (Asamblea de La Guajira, 2007)

Con esa Ordenanza, el Departamento, aparte de girar los recursos que por Ley 30 da a la Universidad, debía girarle recursos correspondientes a la Matrícula de los estudiantes beneficiarios de los Subsidios Educativos Departamentales. Estos recursos han sido

fundamentales para el crecimiento de la matrícula estudiantil que superaba los 13.000 estudiantes al cierre de 2016.

La fuente de dichos recursos, sin embargo, eran los de regalías que recibía el Departamento por concepto de explotación minera, que administraba directamente a través del OCAD Departamental⁵⁶.

Como la Gobernación de La Guajira perdió el manejo directo de las regalías a raíz de una decisión en el Acto Legislativo 004 de 2016 (que extiende el Acto Legislativo 01 de 2001) (Periódico *Las 2 Orillas*, octubre 13 de 2016) no ha podido girar dichos recursos a la Universidad. Hoy el Departamento no tiene esta fuente de recursos y por ende la Universidad tiene problemas para mantener la operación al 100 %. Es por ello que la Universidad de La Guajira ha enfrentado todo tipo de problemas porque no puede pagarle a tiempo a sus docentes, catedráticos ocasionales, entre otros., sucediéndose los paros de estudiantes y docentes que tanto afectan la normalidad de la vida académica.

⁵⁶ El OCAD son los Órganos Colegiados de Administración y Decisión, los cuales son los responsables de definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración que se financiarán con recursos del Sistema General de Regalías (SGR), así como evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad de financiarlos y designará su ejecutor.

La participación en estos órganos colegiados será *ad honórem* y asistirán en calidad de invitados permanentes dos Senadores y dos Representantes a la Cámara, esta representación se rotará cada año. Habrá un representante de la Comisión Consultiva de Alto Nivel para Comunidades Negras, Afro-colombianas, Raizales y Palenqueras, así como un representante de las Comunidades Indígenas, con voz y sin voto, en cada OCAD de aquellos departamentos en que éstos tengan representación (Departamento nacional de Planeación, s.f.).

El Consejo Superior ha tenido esta preocupación central y ha estado trabajando para darle solución al asunto, aunque no encuentra salida en la búsqueda de recursos propios por medio de matrícula ni venta de servicios, al menos en el corto plazo, ya que se considera que la estructura económica del Departamento es frágil, no tiene desarrollo empresarial, y la única manera en que creen que pueden lograr su misión de educar universalizando el acceso a la Universidad es con la gratuidad.

Es ampliamente reconocido el liderazgo de su Rector que hoy ostenta la Presidencia del Sistema Universitario Estatal-SUE Caribe. Desde el 2009, cuando asumió la Rectoría fue postulado inicialmente por los egresados, pero luego respaldado por el resto de los miembros del Consejo Superior. Según la opinión de los entrevistados, es una persona “tecnócrata” que al llegar a la rectoría logró superar la politiquería rampante que vivía la Universidad y enrutarla en una senda de cumplimiento de su misión hacia la acreditación institucional, la cual ven en un horizonte cercano, junto al fortalecimiento de la investigación y la expansión de la Universidad en sedes regionales por todo el Departamento.

Sumado al tema financiero, ahora se suma la preocupación de la continuidad del Rector, pues culmina su período el próximo 31 de diciembre de 2017, y existe el temor generalizado entre los Consejeros de que no siga el Rector actual y que el Nuevo “No continúe con dinámica académica”.

Ante este panorama incierto, la necesidad de reforzar la Dirección Central de la Universidad de La Guajira es inminente. Hay elementos que desde su Consejo Superior Universitario están determinando su situación actual que se quiere identificar para aprender de ello y extraer lecciones.

De allí la pregunta orientadora:

¿Cual la fuerza de la Dirección Central de la Universidad de La Guajira, representada en su Consejo Superior para contribuir a la orientación de su rumbo?

Al igual que en los casos anteriores se pregunta: ¿Cómo influencia el Consejo Superior como instancia de la Dirección Central de la Universidad de Cartagena su Gobernanza a fin de lograr una cultura de alta calidad?

La Dirección Central de la Universidad de La Guajira la conforman una serie de estructuras, procesos e instrumentos, que se pueden identificar en el organigrama general de la Universidad. Los principales de ellos, El Consejo Superior y El Consejo Académico. (Ver Figura 22).

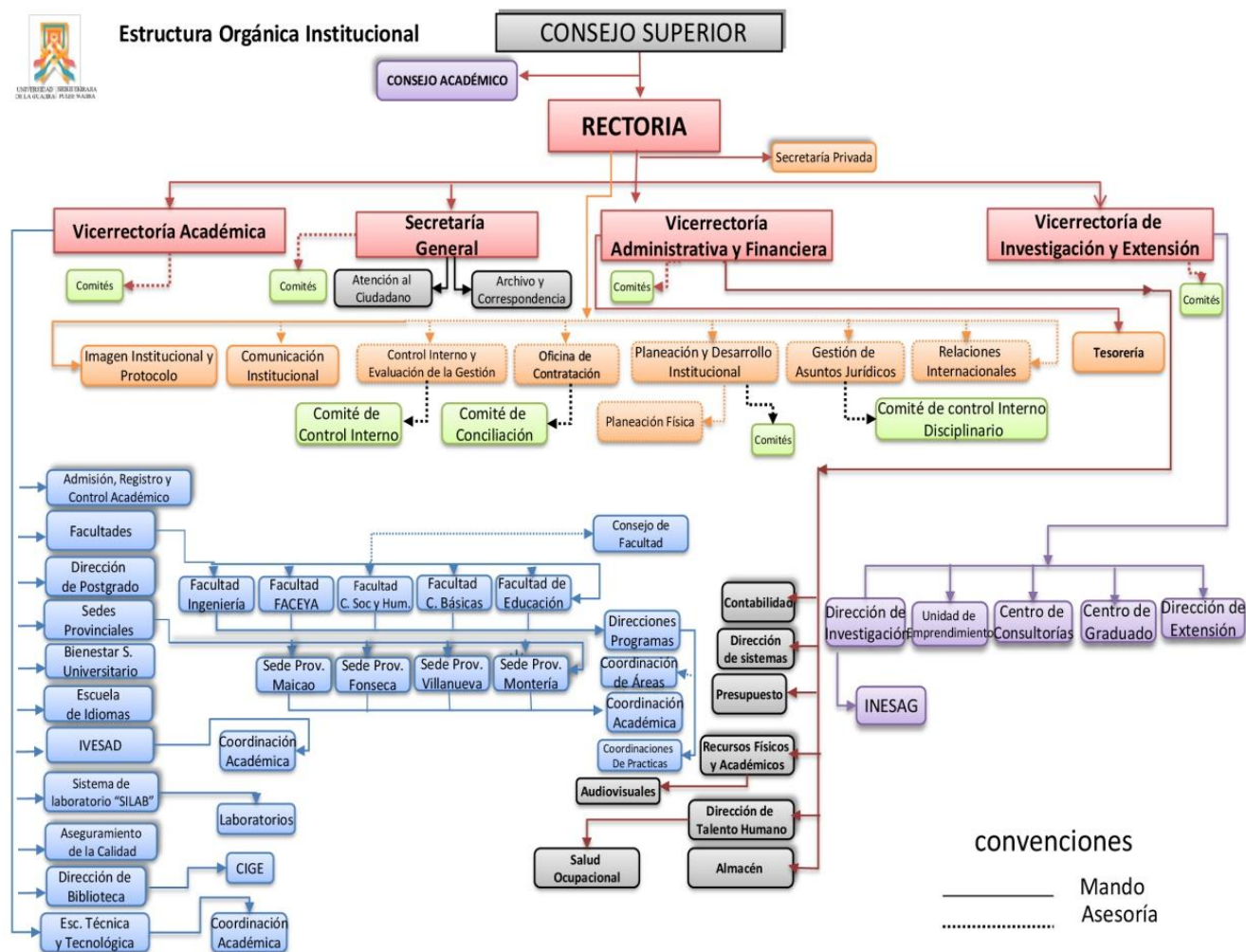


Figura 22. Organigrama General Universidad de La Guajira, 2017

El Consejo Superior de la Universidad de La Guajira es el máximo órgano de Gobierno y Dirección de la Universidad, y está conformado según la Ley 30 de 1992 por diez miembros, nueve de ellos con voz y voto, y el Rector de la Universidad con voz pero sin voto. Adicionalmente, participa en los Consejos la Secretaria General de la Universidad como Secretaria Técnica de dicho organismo. Acerca del mismo se manifiesta “siempre hemos hecho un buen equipo ¿no? Hay un buen clima siempre en la diversidad y lógicamente tenemos

enfoques en puntos de vista diferentes pero lo importante es que hay la tolerancia para poder controvertir para poder construir cosas en la diversidad no es que todo sea en las mismas”, (4:31)

- ❖ **Escogencia de miembros.** De acuerdo con el Estatuto General de la Universidad (Acuerdo N° 14 de 2011 exceptuando a los Delegados del Gobierno Nacional y Departamental, todos los demás miembros son escogidos por períodos de mandato fijos⁵⁷, mediante Procesos de Consulta a sus estamentos y/o grupos de interés, y confirmados por el mismo Consejo Superior. De acuerdo con el reglamento Interno del CSU, estos miembros reciben unos honorarios (Ver anexo 4.11).

- ❖ Con relación a la operación misma del CSU, se observa que la asistencia de los consejeros es bastante regular y cumplida, destacándose que tanto el Representante del Sector Productivo, como el de los Egresados, y la Secretaría General tuvieron una asistencia del 100 % en las sesiones y el representante de los docentes, de las directivas académicas, de los exrectores, estudiantes y Rector tuvieron una asistencia entre el 82,3 % y el 88,2 %.

En cuanto a los representantes del Sector Gubernamental, el Gobernador encargado asistió a una de cinco sesiones del año lo que equivale al 24,9 %. En contraste, el Delegado de la Ministra asistió al 47 % de las sesiones, mientras el

⁵⁷ Los períodos de escogencia de los mandatos fijos son por cuatro años en la Universidad de La Guajira y se cuentan a partir de la fecha de posesión la cual debe surtirse dentro de los términos legales.

Designado del Presidente de la República al 76,4 % de las sesiones (Ver tablas 43 y 44).

Tabla 46. Tabla de asistencia de los Miembros del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira Año 2016

Miembro	Sesiones asistidas	%
Ministra de Educación o Delegado	Delegado ministra: 8 de 17	Delegado ministra: 47 %
Gobernador o Delegado	Gobernador: No asiste Gobernador (E): 5 de 17 Presidente designado por el CSU: 6 de 17	Gobernador (E): 24,9 % Presidente designado por el CSU: 35,2 % Total: 60,1 %
Designado Presidente de la República	Representante: 13 de 17	Representante: 76,4 %
Representante del sector productivo	17 de 17	100 %
Representante de los docentes y/o suplente	Rep. Docente: 14 de 17 Suplente: 17 de 17	Rep. Docente: 82,3 % Suplente: 100% Total: 182,3 %
Representante de las directivas académicas	Representante: 14 de 17 Suplente: 14 de 17	Representante: 82,3 % Suplente: 82,3 % Total: 164,6 %
Representante de los Exrectores	Representante: 15 de 17 Suplente: 8 de 17	Representante: 88,2 % Suplente: 47 % Total: 135,2 %
Representante de los egresados	17 de 17	100 %
Representante de los estudiantes	Rep. Estudiantes: 15 de 17 Suplente: 11 de 17	Rep. Estudiantes: 88,2 % Suplente: 64,7 % Total: 152,9 %
Rector o Rector encargado	Rector: 14 de 17 Rector encargado: 1 de 17	Rector: 82,3 % Rector encargado: 5,8 % Total: 88,1 %
Secretaria General o Secretario Encargado	Secretario Gnl: 17 de 17	100 %
Total Sesiones	17	

Fuente. Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira,

2016

Tabla 47. Tabla de asistencia de los Miembros del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira, Año 2017

Miembro	Sesiones asistidas	%	
Ministra de educación o Delegado	Delegado ministra: 2 de 3	Delegado ministra: 66%	
Gobernador o Delegado	Gobernador (E): 1 de 3 Delegado: 2 de 3	Gobernador (E): 33 % Delegado: 66 %	Total: 99 %
Designado Presidente de la República	3 de 3	100 %	
Representante del sector productivo	3 de 3	100 %	
Representante de los docentes y/o suplente	Rep. Docente: 3 de 3 Suplente: 3 de 3	Rep. Docente: 100 % Suplente: 100 %	Total: 200 %
Representante de las directivas académicas	Representante: 1 de 3 Suplente: 2 de 3	Representante: 33 % Suplente: 66 %	Total: 99 %
Representante de los Exrectores	Representante: 3 de 3 Suplente: 2 de 3	Representante: 100 % Suplente: 66 %	Total: 166 %
Representante de los egresados	Representante: 3 de 3 Suplente: 1 de 3	Representante: 100 % Suplente: 33 %	Total: 133 %
Representante de los estudiantes	Representante: 3 de 3 Suplente: 1 de 3	Rep. Estudiantes: 100 % Suplente: 33 %	Total: 133 %
Rector o Rector encargado	3 de 3	100 %	
Secretaria General o Secretario Encargado	3 de 3	Secretario General: 100 %	
Total Sesiones	3		

Fuente. Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira, 2017

Se entrevistaron durante dos jornadas del mes de mayo de 2017 a todos los diez Consejeros y a la Secretaria General de la Universidad, y se revisaron las Actas de los Consejos hasta el primer período académico 2017, pudiendo constatar que a los temas de rutina, informes, seguimiento y trámites para el 2016 fueron 60 de 77 operativos-rutinarios; algunos de estos temas tratados fueron aprobaciones de actas, Informes rectorales sobre aspectos institucionales, Aprobaciones de programas, entre otros. 11 de 77 fueron temas estratégicos, Iniciativas de políticas universitarias como por ejemplo Acreditación Institucional, Políticas públicas de discapacidad de la universidad de La Guajira, plan de fomento, etc. 5 de 77 fueron temas sobre nuevas iniciativas, proyectos y programas como Proyecto *Winka*, programa de Agricultura

Urbana y Orgánica y Convenio Marco entre la Alcaldía de Riohacha y la Universidad, Centro de emprendimiento y desarrollo empresarial. Ningún tema estaba encaminado a los informes especiales.

En términos porcentuales de los temas estratégicos de diseño y aprobación de políticas universitarias, plan de desarrollo, búsqueda a soluciones estructurales a situaciones problemáticas de la Universidad, se atendieron en un 77,9 % Temas operativos y rutinarios, 14,2 % Estratégicos- Iniciativas de políticas universitarias; 6,4 % Nuevas iniciativas, proyectos y programas, y 0 % de informes especiales del total de los casos, lo cual se observa en las tablas 45 y 46 que sintetiza el balance acerca del peso específico que los temas operativos tienen sobre los estratégicos:

Tabla 48. Agenda Tematica del Consejo superior de la Universidad de La Guajira Año 2016

Temas Tratados	Universidad de La Guajira	%
Operativos- Rutinarios	60 de 77	77,9 %
Estratégicos-Iniciativas de políticas universitarias	11 de 77	14,2 %
Nuevas iniciativas, proyectos y programas	5 de 77	6,4 %
Informes especiales	0 de 78	0 %
Total temas tratados	77	

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior Uniguajira, 2017

Tabla 49. Agenda Tematica del Consejo superior de la Universidad de La Guajira Año 2017

Temas Tratados	Universidad de La Guajira	%
Operativos- Rutinarios	14 de 16	87,5 %
Estratégicos-Iniciativas de políticas universitarias	1 de 16	5,8 %
Nuevas iniciativas, proyectos y programas	1 de 16	5,8 %
Informes especiales	0 de 16	0 %
Total temas tratados	16	

Fuente: Elaboración propia a partir de las actas del Consejo Superior Uniguajira, 2017.

❖ **Entrevistas–Observaciones**

- Temas más relevantes para Consejeros según Tablas de Recurrencia ocho elementos DCR

De las once entrevistas adelantadas a los Consejeros y a la Secretaria General, se pueden observar algunos énfasis que los Consejeros ponen en ciertos temas que resultan reveladores y que, al igual que en los casos anteriores, son indicativos de la forma como opera el Consejo Superior, sus prioridades y capacidad de comandar.

Al analizar las entrevistas desde la perspectiva de la recurrencia de citas seleccionadas en las entrevistas de acuerdo con los códigos o categorías de análisis definidas para la investigación, nos arrojó una ordenación de mayor a menor recurrencia por tema.

Para el caso de la Universidad de La Guajira, se puede observar en la siguiente tabla que los temas que más marcaron entre los ocho elementos o condiciones de la Dirección Central Reforzada que determinan la Gobernanza de las universidades están:

(1) Nivel de Responsabilidad (85 de 280 citas), (2) Planeación Central estratégica (29 de 280 citas), (3) Estructura de Gobierno-Mecanismos para Comandar (28 de 280 citas, y los que MENOS marcan son: 1) Evaluación, Seguimiento y Control (3 de 280 citas), y 2) Planeación Central Estratégica (18 de 280 citas).

Tabla 50. Recurrencia temas Dirección Central Reforzada en la Gobernanza de la Universidad de La Guajira por números y citas asociadas (pregunta-objetivo #1)

Elementos básicos de una Dirección Central Reforzada	Número Citas Asociadas	Posición	(Numero de referencia citas asociadas)
1. NIVELES DE RESPONSABILIDAD GRUPO DE MANEJO CENTRAL (CSU):	85 Global	1 GNRAL	4:5; 34:23; 25:57; 3:7; 3:5; 3:6; 34:21; 34:26; 33:19; 34:31 21:29; 25:17; 3:27; 4:6; 4:18; 25:47; 25:69; 33:4; 33:10; 33:24; 25:70; 4:3; 4:11; 4:12; 22:7; 34:13; 21:25; 21:9; 3:22; 3:25; 4:7; 4:8; 21:12; 21:14; 21:15; 21:16; 21:18; 25:39; 25:53; 25:61; 25:64; 25:67; 25:75; 34:22; 4:19; 21:8; 21:22 21:28; 22:5; 25:78; 25:21; 34:2; 3:2; 21:5; 25:8; 25:10; 25:13; 25:24; 25:66; 33:12; 34:24; 21:21; 34:5; 22:9; 34:11; 4:15; 21:32; 25:56; 21:20
2. PLANEACIÓN CENTRAL ESTRATÉGICA:	29 Global	2 GNRAL	25:77; 21:31; 3:29; 4:23; 21:26; 4:20; 34:18; 21:27; 3:17; 22:16; 22:18; 25:27; 25:29; 25:33; 25:35; 25:36; 25:37; 25:38; 25:43; 25:52; 25:85; 33:8; 33:20; 34:17; 34:20; 22:15; 4:1; 22:20

	i) Visión	18	1PC	22:16; 22:18; 25:27;25:29; 25:33; 25:35; 25:36; 25:37; 25:38; 25:43; 25:52; 25:85; 33:8; 33:20; 34:17; 34:20; 22:15; 25:25
	ii) Alineación Estratégica Calidad	10	2PC	25:77; 21:31; 3:29; 4:23; 21:26; 4:20; 34:18; 21:27; 3:17; 22:20
3.	ESTRUCTURA DE GOBIERNO- EG (CSU): ESTRUCTURAS QUE RELACIONEN ADMINISTRACIÓN Y ACADEMIA	28 Global	3 GNRAL	22:1; 25:1; 21:1; 21:43; 22:11; 25:2; 25:3; 25:5; 25:15; 25:46; 25:81; 3:26; 3:1; 21:2; 25:20; 25:22; 25:48; 34:1; 22:6; 21:4; 33:15; 3:3; 21:3; 21:6; 22:2; 25:7; 25:23; 33:1
	i) Conformación: participación mixta admin-acad.	11	1 EG	25:1; 21:1; 21:43; 22:11; 25:2; 25:3; 25:5; 25:15; 25:46; 25:81; 3:26
	ii) Competencia miembros: (2) Perfiles de cualificación, grados académicos, preparación (3) Antigüedad-experiencia	10	2 EG	22:1; 3:1; 21:2; 25:20; 25:22; 25:48; 34:1; 22:6; 21:4; 33:15
	iii) Proceso de escogencia	7	3 EG	3:3; 21:3; 21:6; 22:2; 25:7; 25:23; 33:1
	iv) Preparación- Inducción	NO		
	v) Régimen de Inhabilidad	NO		
	vi) Bonificación	NO		
	vii) Motivaciones	7	3NR	25:21; 34:2; 3:2; 21:5; 25:8, 25:10; 25:13
	viii) Compromiso de Trabajo	12	2 NR	34:31; 21:29; 25:17; 3:27; 4:6; 4:18; 25:47; 25:69; 33:4; 33:10; 33:24; 25:24
	ix) Cumplimiento funciones	8	2NR	25:70; 4:3; 4:11; 4:12; 22:7; 34:13; 21:25; 21:9
	x) Preparación reuniones	3		21:21; 34:5; 21:20
	xi) Ritmo reuniones	1		22:9
	xii) Seguimiento a resultados	3		4:15; 21:32; 25:56
	xiii) Grado de autodeterminacion	20	1NR	25:57;3:22; 3:25; 4:7; 4:8; 21:12; 21:14; 21:15; 21:16; 21:18; 25:39; 25:53; 25:61; 25:64; 25:67; 25:75; 34:22; 33:12; 34:24; 25:66

xiv) Grado de autorregulación.	6		4:19; 21:8; 21:22; 21:28; 22:5; 25:78
3. MECANISMO PARA COMANDAR	28 GLOBAL	3 GNRAL	3:10; 4:4; ; 25:26 ;4:16; 22:8; 34:4; 4:17; 22:4; 34:8; 22:25; 3:18; 3:8; 21:19; 25:14; 4:2; 4:10; 33:16; 25:16; 3:9; 4:14; 21:7; 21:10; 25:45; 34:14; 22:3; 25:19; 33:9; 34:3
i) Operación del CSU: periodicidad de reuniones, preparación anticipada, asistencia puntualidad	15	1 MC	3:10; 4:2; 4:10; 33:16; 25:16; 3:9; 4:14; 21:7; 21:10; 25:45; 34:14; 22:3; 25:19; 33:9; 34:3
ii) Iniciativas organizadas: procesos, procedimientos, plan de trabajo-acción, compromisos de trabajo	NO		
iii) Instrumentos: agenda estratégica, Plan de desarrollo , Códigos de buen gobierno, Informes Rendición de Cuentas	13	2 MC	4:4; 25:26; 4:16; 22:8; 34:4; 4:17; 22:4; 34:8; 22:25; 3:18; 3:8; 21:19; 25:14
			34:27; 3:32; 33:18; 33:5; 3:19; 21:34; 21:35; 33:17; 4:21; 21:44; 25:32; 3:12; 3:15; 25:18; 25:87; 34:16; 33:3; 10:57
4. LIDERAZGO EFECTIVO	8 GLOBAL	4 GNRAL	
i) Comunicaciones	8	1 LE	3:32; 33:18; 33:5; 3:19; 21:34; 21:35; 33:17; 33:3
ii) Autoevaluación	1		34:27
iii) Formulación y gestión de la política universitaria	3	3LE	4:21; 21:44; 25:32
iv) Resultados	4	2LE	3:12; 3:15; 25:18; 25:87; 34:16
5. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL A GESTION: RENDICIÓN DE CUENTAS A LA COMUNIDAD.	3 GLOBAL	5 GNRAL	33:23; 21:33; 21:37

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Investigación.

Principales temas identificados. El *Nivel de responsabilidad* (85 de 280 citas se refieren a este tema) en cuanto a motivación, compromiso de trabajo, cumplimiento de funciones y grado de autodeterminación y autorregulación cobran gran relevancia entre el CSU de Guajira.

Mecanismos para comandar, y estructura de gobierno (entre las dos categorías tienen 56 de 280 citas) se manifiestan como temas relevantes en una organización que parece efectiva en la Operación del Consejo (convocatoria oportuna, asistencia puntual, entre otros), y sus instrumentos para comandar (agenda, informes), demuestran que existe una organización y disciplina de trabajo (*Entrevista personal* 3:10, 4:4, 25:26, 4:16, 22:8, 34:4, 4:17, 22:4, 34:8, 22:25, 3:18, 3:8, 21:19, 25:14, 4:2, 4:10, 33:16, 25:16, 3:9, 4:14, 21:7, 21:10, 25:45, 34:14, 22:3, 25:19, 33:9, 34:3, 2017), manifestando con ello el peso principal que parecen tener los aspectos formales en la labor del Consejo y los Consejeros.

En cuanto al Nivel de responsabilidad, el *compromiso de trabajo* de los miembros es alta. Todos son colaboradores, asisten puntualmente a las sesiones, y aportan al Consejo en la medida de sus posibilidades (*Entrevista personal* 3:27, 25:70, 4:3, 4:11, 22:7, 34:13, 21:25, 2017). Les asiste una motivación legítima de participar convencidos de que la educación es un arma poderosa para desarrollar la región (*Entrevista personal* 25:21, 34:2, 3:2, 21:5, 25:8, 25:10, 2017). Se percibe al CSU como un cuerpo sólido, estable, enfocado a lo institucional, armonizado con las agendas particulares. Se dice que “en las sesiones se siente una solidaridad de cuerpo, un espíritu de colegaje, en un ambiente constructivo con una meta clara en las responsabilidades” (*Entrevista personal* 4:15, 2017).

El escaso tiempo de dedicación de los Consejeros ha sido para algunos una limitante al seguimiento a las políticas como debieran (*Entrevista personal 34:13, 2017*). Se les cita oportunamente aunque también, alguno manifiesta que “a veces por cuestiones de tiempo, en ocasiones no me han alcanzado a leer todo el documento, porque a veces son extensos” (*Entrevista personal 21:21, 2017*)

Sin embargo se registra una importante actividad dentro de sus funciones de diseño de políticas universitarias al modificar, actualizar los estatutos generales (mediante Acuerdo # 014 de 2011, aunque siguen revisando, por ejemplo, incluyendo sesiones virtuales, (*Entrevista personal 4:19, 2017*), Estatuto Docente, reglamento estudiantil, Proyecto Educativo Institucional-PEI, la política de permanencia, estructura orgánica, nuevos programas, Plan prospectivo, entre otros temas. (*Entrevista personal 21:9, 2017*).

Ninguno de los Consejeros, ni el mismo Delegado del Gobernador quien Preside el Consejo, participan en la construcción de la agenda temática de las sesiones; estas son definidas desde Rectoría y Secretaria General (*Entrevista personal 22:5, 2017*), y así mismo los informes de seguimiento a decisiones son administrados por ellos.

A pesar de ello, parecen estar alineados en lo fundamental, como es con el reto de la Calidad, sobre lo cual un Consejero manifiesta que

Todos están en la tarea de hacer que la autoevaluación con fines de acreditación se convierta en una cultura a nivel de la Universidad y así se ha venido haciendo en cuanto desde las iniciativas del Rector. Cuando se convoca al Consejo

Directivo para hablarle de todo este tema, todos estamos inmersos en esto; eso también ha conllevado a que se cualifique el personal docente. La universidad ha apoyado un alto número de docentes independientemente de su tipo de vinculación, donde si es docente de tiempo completo o docente de tiempo completo ocasional o catedrático, se le ha apoyado en formación de alto nivel, en maestrías, en doctorados, tanto aquí en Colombia como fuera del país porque es uno de los factores, el factor profesores es un factor álgido. (*Entrevista personal 1:29, 2017*)

El CSU de la Universidad de La Guajira comparte la visión de verla Acreditada Institucionalmente, reconociendo que hay que generarle las garantías de calidad (*Entrevista personal 25:77, 4:23, 21:26, 4:20, 34:18, 21:27, 3:17, 2017*), desarrollando un nuevo modelo de universidad del futuro (*Entrevista personal 22:18, 2017*), de excelencia (*Entrevista personal 33:20*), autosuficiente (*Entrevista personal 25:85, 2017*), regionalizada multicampus (*Entrevista personal 25:43, 2017*), potencia a nivel regional (*Entrevista personal 25:29*) con oferta amplia de Posgrado formando en alta calidad a los guajiros (*Entrevista personal 25:27, 25:35, 2017*), entre las principales instituciones de educación superior del país y entre las 50 a nivel latinoamericano (*Entrevista personal 25:38, 2017*).

Todos estos esfuerzos sin embargo, encuentran su principal obstáculo en factores exógenos como son hoy las insolvencias financieras que tiene el Departamento de lo cual está dependiendo, según un entrevistado, “que lo que tenemos de universidad hacia futuro pueda ser sostenible el Departamento con la pérdida de las regalías se volvió un departamento fallido porque la razón que movía el Departamento era que era un Departamento que dejaba recursos hacia los municipios, hacia las entidades y eso jugaba un papel importante en el tema del Departamento”.

Todos los problemas del Departamento, descrédito, denuncias de corrupción, politiquería, de alguna manera tocan, permean y afectan las dinámicas institucionales.

Y no es la primera vez que se prenden las alarmas por la inviabilidad del Departamento y la Universidad, pues dicese que:

En el pasado se veía esta nueva universidad inviable y el Ministerio veía que la Universidad de La Guajira no podía tener las sedes de Maicao y Fonseca y Villanueva, Nosotros logramos un proyecto viable socialmente pero en parte le dimos la razón al Ministerio, nosotros empezamos a llevar a las sedes, los programas en extensión y empezamos a anular los programas con registro calificado; de esa manera estratégicamente logramos hacer un equilibrio entre lo académico, lo financiero pero para preservar siempre la responsabilidad de calidad (...). (*Entrevista personal* 33:12, 2017)

Curiosamente, decía un Consejero, que lo único que el Departamento tenía para mostrar era la Universidad de La Guajira.

Debido a la presión financiera, este tema ha copado gran parte de la agenda del Consejo Superior, y llama la atención el Nivel de Responsabilidad en cuanto al grado de autodeterminación (20 de 280 citas se refieren a este tema) que creen tienen para resolver temas estructurales y definir el curso de los acontecimientos para construir el futuro deseado para la Universidad. Los Consejeros asumen una posición mayoritaria de que la solución a todas sus dificultades no está en ellos mismos sino en otros.

Ante la situación actual, la solución está en la “nacionalización” de la Universidad, es decir, en su cambio de carácter de Universidad Departamental a Universidad Nacional, dependiente del orden nacional, lo que significa trasladar la actual dependencia que se tiene del Departamento a la Nación (*Entrevista personal* 4:21), siempre manteniendo una dependencia,

expresivo de un bajo grado de autodeterminación, lo cual es expresado en casi todas las entrevistas con los consejeros (*Entrevista personal* 3:22, 3:25, 4:7, 4:8, 21:12-18, 25:39, 25:53, 25:61, 25:64, 25:67, 34:22, 2017).

Un Consejero manifiesta “Es que como es un tema que no está gobernado por el Consejo Superior sino que está en manos o bien de la Gobernación o bien de la Nación hasta donde se lo permite (...)” (*Entrevista personal* 4:26, 2017), todo pensando en que es la manera de seguir ampliándole el acceso a la Universidad a los grupos vulnerables y mantener el ritmo de crecimiento de la población estudiantil.

Ante esta situación descrita también cabe preguntarse por los valores, creencias y supuestos de los consejeros frente a la Gobernanza de la Universidad, pues ciertamente sus imaginarios inciden en asumirse como parte de la solución o parte del problema, si dependientes de actores y factores externos o autónomos e innovadores en la búsqueda de soluciones fortaleciendo las alianzas con actores del medio universitario y sectores externos. Esta es una tarea pendiente.

Ello representa en lo estudiado el principal desafío para el Consejo Superior que debe constituirse en una fuerza capaz de direccionar de manera autónoma los destinos de la Universidad para alcanzar todos los sueños que tienen para la institución y su papel en el desarrollo regional.

Tabla 51. Recurrencia temas valores, creencias, cultura y relaciones con medio universitario y sector externo en la Gobernanza de la Universidad de La Guajira (Objetivos #2-3-4)

Temas	Numero citas	Numero de citas asociadas
1. Valores – Creencias-Cultura U en torno a Gobernanza, Calidad, Autónoma.	19	3:23; 25:68; 3:4; 3:24; 4:22; 4:24; 21:11; 21:24; 21:38; 25:6; 25:11; 25:50; 25:51; 25:59; 25:65; 33:2; 3:21
2. Relaciones CSU con medio universitario: Afirmación de Identidad.	7	4:25; 21:40; 21:41; 3:20; 3:31; 3:33; 34:30
3. Relaciones CSU con Sectores Externos: impacto Universidad Pública en Caribe	19	4:26; 25:30; 25:9; 25:12; 25:49; 25:41; 22:14; 25:42; 34:7; 3:13; 21:39; 25:31; 25:80; 25:86; 33:22; 22:19; 25:34; 3:16; 22:11

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación.

Como se observa en la Tabla anterior, en el fortalecimiento de las relaciones de la Universidad de La Guajira con los sectores externos hay una buena oportunidad de moverse en nuevos escenarios y visibilizarse, mostrar de lo que se es capaz y cómo puede contribuir a la solución de los problemas del entorno (*Entrevista personal* 25:41, 22:14, 25:42, 34:7, 3:13, 21:39, 25:31, 25:80, 25:86, 33:22, 22:19, 25:34, 3:16, 2017).

Superar algunos de los imaginarios promotores del paternalismo y la dependencia, paralizadores del desarrollo, es otra tarea importante, pues existen en los valores y creencias en torno a la Gobernanza en la Universidad de La Guajira. Hay que desterrar del lenguaje expresiones como:

- Esta universidad es de estudiantes pobres. (*Entrevista personal* 3:23)
- Los problemas de nosotros son heredados de la básica. (*Entrevista personal* 4:22, 2017)

- Aquí la politiquería no nos deja, estamos luchando contra eso pero fíjate ya ha habido cuatro gobernadores. (*Entrevista personal* 4:24, 2017)

Al Consejo Superior de la Universidad como máximo órgano de Gobierno y Dirección le toca repensarse y redefinirse para asumir la defensa de la Universidad de La Guajira sin dependencias de fuerzas externas.

Solo la fuerza de la unidad y el compromiso de sus “dueños” será capaz de frenar el sueño de la Universidad de La Guajira de ser “la más grande entre las pequeñas”.

4.4.3. Hallazgos. Entre los elementos principales de la Dirección Central de la Universidad de La Guajira que determinan su Gobernanza están aspectos formales del *Nivel de Responsabilidad y Estructura de Gobierno-Mecanismos para Comandar tales como.*

- 1) La cohesión de su Consejo Superior y el apoyo al Rector han sido las fuerzas para enfrentar las incertidumbres del entorno.
- 2) Los Consejeros tienen una alta motivación, compromiso de trabajo y cumplen con disciplina sus funciones.
- 3) Tienen poco tiempo para estudiar los temas a fondo.
- 4) Les asiste la creencia de que la continuidad de los procesos internos depende del Rector.
- 5) Manifiestan una posición altamente dependiente financieramente del gobierno Departamental y Nacional.

- 6) Actúan con paternalismo ante estudiantes.
- ❖ El Consejo Superior está alineado en torno a la Visión para la Universidad de La Guajira como una Universidad Acreditada de Alta Calidad.
 - ❖ El Consejo Superior no es un órgano con capacidad suficiente para resolver los problemas estructurales de financiación de la Universidad.
 - 1) Los Problemas de insolvencia, causados por la politización y corrupción del Departamento de La Guajira afectan la sostenibilidad de la Universidad.
 - 2) El principal problema de la Universidad de La Guajira es financiero.
 - 3) Existe la convicción entre los Consejeros de que la solución no está dentro de ellos sino fuera, y que su nivel de responsabilidad en cuanto al grado de determinación de la solución es nula para resolver el tema financiero, por lo que hay que nacionalizar la Universidad, generando una nueva dependencia
 - 4) Subyace la creencia de que por ser Universidad Pública el Gobierno debe resolver todo, o se van a paro.
 - 5) La continuidad de procesos depende del Rector y no de alineación, adhesión, y defensa de un Plan Estratégico Superior construido participativamente, convertido en compromiso de todos.
 - ❖ La gratuidad de la educación se esgrime como uno de los principales valores en la Universidad de La Guajira.

- ❖ El relacionamiento del Consejo Superior con el medio universitario es bajo.

4.4.4. Lecciones aprendidas-propuestas.

- 1) La alta dependencia de actores externos reduce la capacidad de mando del Consejo Superior de la Universidad de La Guajira y se constituye en principal obstáculo para su desarrollo.
- 2) Existen una serie de valores y creencias que subyacen en la cultura universitaria que incide en la forma como el Consejo Superior entiende y asume su papel.
- 3) La Universidad cuenta con un CSU unido y con deseos de mover a la Universidad en su ruta hacia la Acreditación Institucional, para lo cual se hace necesario que repiensen su papel, su capacidad y poder para transformar la realidad.
- 4) La planeación debe ser un ejercicio compartido desde las cabezas del Consejo Superior para ir de la planeación a la ejecución; identificar nuevas estrategias, nuevos aliados en un entorno cambiante de incertidumbres, y aumentar así su grado de autodeterminación.

La Universidad de La Guajira puede convertirse en el pilar del desarrollo regional si logra mantener su autonomía de fuerzas exógenas, concentrando su foco en su desarrollo

académico y su misión de investigación y servicio. De la escogencia de un nuevo Rector que sostenga los esfuerzos en calidad adelantados hasta hoy depende gran parte de su éxito futuro.

4.5. Análisis Cruzado de los Cuatro Casos-Resultados

Al hacer el análisis cruzado de los cuatro casos de las Universidades estudiadas, se pudieron identificar algunos patrones comunes que se constituyen en los principales hallazgos del trabajo (Anexo 26 Cuadro comparativo de hallazgos). Las evidencias confirman cinco hallazgos principales:

1. El elemento más fuerte sobre el cual reposa la Gobernanza de las Universidades estudiadas está en el cumplimiento de formalidades de Ley y reglamentos internos, estructuras, procesos y procedimientos, definidos entre los ocho elementos de una Dirección Central Reforzada como: “Estructura de Gobierno” y “Mecanismos para Comandar”.
- 1.1. En cuanto a su Estructura de Gobierno, las cuatro universidades cumplen con lo establecido en el artículo 64 de la Ley 30 de 1992 y cuentan con procedimientos claros en sus Estatutos Generales y Reglamentos Internos para el manejo de sus órganos de Gobierno y Dirección en cuanto a Estructura de Gobierno y Mecanismos para Gobernar.

- En tres de las cuatro universidades, los Consejos Superiores cuentan con un Reglamento Interno para organizar sus procesos y procedimientos. Solo una universidad se rige solo por su estatuto.
- Conformación. Todos los Consejos Superiores tiene la conformación establecida en el artículo 64 de la Ley 30 de 1992, lo cual es positivo por la diversidad de actores presentes, pero también negativo por cuanto la presencia de miembros internos de la comunidad universitaria y externos de los gobiernos y sector productivo terminan siendo “juez y parte” en la toma de decisiones. En dos de las cuatro universidades se admiten suplencias, y es común observar en las listas de asistencia a las reuniones de Consejo que asisten tanto el Consejero principal como el suplente.
- Escogencia de miembros y períodos. Los Consejeros y el Rector son escogidos democráticamente por sus grupos de interés para ejercer funciones por períodos fijos (en tres de las cuatro universidades) que oscilan entre tres y cuatro años; solamente en una Universidad el Rector no tiene período fijo. En todos los casos estos procesos de elección generan perturbaciones. Los miembros del Gobierno Nacional no tienen períodos fijos, y cambian con frecuencia, generando interrupciones en las dinámicas de los Consejos.
- En cuanto al perfil de competencia de los miembros, estos son definidos en sus Estatutos Generales, la mayoría de los cuales, más allá de indicar la representación, no establecen relación de méritos ni

criterios superiores en cuanto a formación o experiencia para ser miembro del Consejo Superior

- En ninguna de las cuatro universidades se evidenció la existencia de un Plan de Orientación inicial ni formación continua, en servicio de los consejeros. En todas las Universidades se evidenció la necesidad de contar con un Plan de Formación, y apoyos especiales en temas jurídicos y financieros. Así mismo, se observó en todos los casos que los consejeros tienen poco tiempo entre sesión y sesión para estudiar a fondo todos los temas requeridos. Cada uno construye su mejor perfil como Consejero a partir de su propia experiencia, conocimientos, y noción particular de la Universidad.
- Ambiente. En tres de las cuatro universidades se evidencia un ambiente de trabajo entre los Consejeros muy positivo, cordial; en una, el ambiente es de tensión y conflictividad.

1.2. En cuanto a sus Mecanismos para Comandar, se destaca también en todos los casos el modo como llevan a cabo la Operación del Consejo.

- Tres de las cuatro Universidades evidencian disciplina y rigor en la conducción de sus Consejos Superiores.
- El papel del Secretario General es clave en todos los casos para que las citaciones se hagan con suficiente tiempo de antelación, organización de la agenda de temas para cada sesión, la remisión

oportuna de las Actas, el envío de la documentación necesaria para soportar cada uno de los temas a debatir, el seguimiento a los compromisos, las comunicaciones y apoyos permanentes a los Consejeros, etc.

- La periodicidad de las reuniones de acuerdo con los Estatutos y Reglamentos internos de los Consejos oscila entre mensual y quincenal.
- Agenda Temática. En las cuatro universidades se evidenció que gran parte del tiempo de las sesiones se dedica a temas operativos, tácticos, y menos a temas estratégicos, como está establecido en el artículo 65 de la Ley 30, escaso tiempo dedicado a definición de políticas y menos a la planeación institucional. Lo urgente copa lo importante. Al referenciar el artículo 65 de la Ley 30, vio claro el Legislador que el Consejo Superior, en su carácter de cuerpo colegiado representativo de los intereses de la sociedad, depositarios de la más alta confianza pública de quienes representan, a manera del “Patronato”⁵⁸ en las Universidades españolas o de “Board of Trustees” (Fideicomisarios) en las Universidades Norteamericanas (AGB 2010) a fin de garantizar el cumplimiento de la misión de bien público de las universidades, deben cumplir principalmente tareas de política, supervisión y control a la administración de la Universidad, contrario a lo que puede estarse

⁵⁸ Patronato: derecho del patrono 1 m. Consejo formado por varias personas que ejercen funciones rectoras, asesoras o de vigilancia en una institución (Diccionario Real Academia Española)

viendo en la práctica de un atiborramiento de tareas pequeñas que no permiten a los Consejeros dedicarse a lo verdaderamente importante de su labor.

- Otros Instrumentos para comandar que resultan muy importantes como se recomiendan en todos los casos:
 - a) Planes de Desarrollo, Códigos de Buen Gobierno y Ética, las cuatro universidades los tienen.
 - b) Evaluación (autoevaluación), seguimiento y control periódico a la gestión del Consejo por parte del mismo Consejo, y a la administración: No se evidenció en ninguno de los casos estudiados. Tampoco la existencia de indicadores del mismo Consejo Superior.
 - c) Rendiciones de Cuentas formales por parte de las distintas representaciones a sus grupos de interés, así como rendición pública de cuentas de los Consejeros a la comunidad interna y externa en general, no existe como práctica en ninguna de las cuatro universidades.

2. La operación de los Consejos Superiores está subordinada a la operación de la Dirección Ejecutiva y administración universitaria-Nivel de responsabilidad.

2.1. La Secretaría Técnica de los Consejos Superiores las ejerce por Estatutos en todos los casos estudiados el Secretario o Secretaria General de las

Universidades⁵⁹, lo cual, dadas sus múltiples actividades en las Universidades, con lo cual la operación de los Consejos dependerá de la dinámica que cada Secretario General esté dispuesto a dar de acuerdo con su tiempo y disposición. En algunos casos, pueden tornarse lentos y demorados, como en el caso de una Universidad en la que no se logran aprobar las actas de una sesión a otra por “falta de tiempo”, obstaculizando en algunos casos el seguimiento y control efectivo a las decisiones del Consejo. Esto limita la capacidad de autogestión de los Consejeros para acceder a documentos, generar informes, estudiar temas de fondo, etc.

Se conoció el caso de un Gobernador que presidía uno de los Consejos Superiores de las cuatro universidades que, aunque se apoyaba en el Secretario General de la Universidad para sus tareas en la Presidencia del Consejo, tenía su propio Secretario que le garantizaba independencia, eficiencia y eficacia en el seguimiento a los asuntos del Consejo.

⁵⁹ **Universidad de Cartagena:** Parágrafo del artículo 13 (Acuerdo N° 40 del 05 de diciembre de 1996). El Secretario del Consejo Superior será el Secretario General de la Universidad.

Universidad Del Atlántico: Parágrafo 3 del artículo 15 (Acuerdo N° 004 del 15 de febrero de 2007). Actuará como Secretario del Consejo superior quien ejerza la secretaría general de la universidad con voz pero sin voto.

Universidad De Córdoba: Parágrafo 1 del artículo 23 (Acuerdo N° 0021 del 24 de junio de 1994). Actuará como Secretario del Consejo Superior, el Secretario General de la Universidad.

Universidad de La Guajira Parágrafo 1 del artículo 13 (Acuerdo N° 0021 del 24 de junio de 1994). El Secretario General actúa como Secretario del Consejo con voz pero sin voto.

- 2.2. Los estudios de temas relevantes en materia de política universitaria, preparación de informes especiales jurídicos, financieros o de otra índole, etc., los prepara la administración para el Consejo Superior. Es recomendable, como lo sugieren las mejores prácticas internacionales (Salmi, 2010, OCDE 2011, AGB) que Consejos Superiores tengan autonomía en su manejo y operación, cuenten con sus propios equipos asesores, y puedan tomar distancia de la administración para ejercer a cabalidad el rol que les corresponde como máximo órgano de gobierno y dirección.
- 2.3. La agenda de los Consejos la pone en mayor o menor grado el Rector o el Ministerio de Educación. En las evidencias recaudadas de los Consejos Superiores de las cuatro universidades se observa que dichos organismos, como cuerpo colegiado no tienen agenda propia. En unos casos la agenda temática la prepara el Rector a partir de las dinámicas internas y requerimientos de la administración; en otros casos, el Ministerio de Educación muestra iniciativas; en otros casos, son los estados judiciales o los intereses de alguna representación (grupo de interés particular). En ninguno de los casos se evidenció que el Consejo Superior tenga una agenda de mediano ni largo plazo.

- 2.4. Las reformas a Estatutos y Reglamentos se toma mucho tiempo. Los estatutos de las universidades tienen entre 10 y 20 años de antigüedad. Todo lo anterior es indicativo de un Nivel de Responsabilidad medio/bajo de los Consejos Superiores para con su propia operación.
- 2.5. Los Consejos Superiores de las cuatro Universidades como órgano colegiado tiene baja relación con el medio universitario y sectores externos; algunos miembros en particular por su representación se pueden relacionar más o menos, pero no se evidenció que ello tuviese incidencias de fondo en la vida universitaria.
3. Existe una altísima dependencia financiera de las transferencias de las fuentes gubernamentales Nación y Departamento.
- 3.1. Las cuatro universidades dependen principalmente de las fuentes gubernamentales para su funcionamiento, como si el tamaño de sus sueños fuera del tamaño del presupuesto que les giren, contrario a lo dispuesto en el artículo 86 de la Ley 30 de 1992 ⁶⁰.
- 3.2. Muy pocos ingresos relativos al total del presupuesto anual de las Universidades deriva de recursos propios o rentas propias de las cuatro Universidades.

⁶⁰ Artículo 86 Ley 30 DE 1992 Los presupuestos de las universidades nacionales, departamentales y municipales estarán constituidos por los aportes del Presupuesto Nacional para funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales, por los recursos y rentas propias de cada Institución.

3.3. El ritmo y disponibilidad efectiva de sus ingresos depende de otros (Nación, Departamento) y no de sí mismos.

3.4. Las cuatro universidades se enfrentan periódicamente a falta de cumplimiento oportuno de los compromisos financieros, bien del gobierno departamental (en el caso de las tres universidades de carácter Departamental), bien de la Nación en todos los casos ⁶¹, y les ha obstaculizado también en mayor o menor medida la ejecución oportuna de sus planes y proyectos, inversiones, la ampliación de sus plantas docentes, y otros apoyos requeridos para transitar de manera decidida y autónoma su ruta de calidad; además que ha sido causa de perturbaciones internas y hasta paros, como en los casos de la Universidad de Cartagena y Universidad del Atlántico en 2015, Universidad de Córdoba 2016, y La Guajira 2016-2017.

3.5. Una Universidad tiene de hecho limitado el manejo autónomo de sus recursos financieros por estar cobijada por Ley 550 (Ley de quiebras), lo cual le reduce todo margen de actuación.

⁶¹ Promedio de Transferencias Nación y Departamentos-Gastos de Funcionamiento Universidades 2010-2014 (según artículos 86 y 87 Ley 30 de 1992):

Universidad de Córdoba: 93,12 %

Universidad de Cartagena: 77,91 %

Universidad del Atlántico: 80,51 %

Universidad de La Guajira: 55,33 % (No incluye recursos de regalías)

En estos gastos no se incluyen los gastos de inversión requeridos para planes de desarrollo, infraestructura física y tecnológica entre otros.

- 3.6. Entre las Creencias y Valores más arraigados en torno a la Gobernanza de las cuatro universidades está que por ser de carácter “Estatal” u “Oficial” tienen que ser financiadas principalmente por recursos del erario público. Sigue enraizado en las cuatro Universidades la cultura paternalista, dependiente del Estado.
- 4) La política es importante y está en el centro de la toma de decisiones. Se evidencia una especial sensibilidad a las dinámicas políticas del contexto y a sus intereses particulares.
- 4.1. En las cuatro Universidades se evidenció la influencia en menor o mayor grado de la Política interna y externa en las dinámicas del Consejo, y cómo esta trata de incidir mayormente en las decisiones del Consejo Superior y en la vida universitaria.
- 4.2. Temas como la burocracia, elecciones, contratación, se tornan especialmente controversiales.
- 4.3. En una de las cuatro Universidades se hizo muy evidente cómo temas propios de la vida universitaria terminaban cooptados por fuerzas externas, las dinámicas políticas locales y nacionales, demandas judiciales, injerencias de luchas de poder de la política local.

- 4.4. En una de las cuatro Universidades se evidenció cómo las relaciones del Consejo Superior con el medio universitario y sectores externos estaban permeadas por una concepción de Gobernanza basada en el trueque de favores.
 - 4.5. En una de las cuatro Universidades muy especialmente se evidenció cómo se concebía la Universidad como un campo de batalla (arena política) donde la lógica de la política electoral primaba sobre la lógica académica y meritocracia.
 - 4.6. La perturbación de la normalidad académica, protestas, los paros se presentan en las cuatro universidades como estrategia para la consecución de reivindicaciones políticas al interior de la universidad. Es así como entonces algunos de los procesos de toma de decisiones en torno a prioridades de inversión se ven influenciados por las prioridades de los grupos de presión y sus intereses (Bolman & Deal, 2013).
5. Los Consejos Superiores como órganos de gobierno y dirección parecieran no contar con la capacidad suficiente para impulsar las dinámicas organizacionales que transforman la vida universitaria/Principal función es escoger un buen Rector.
 - 5.1. Ante situaciones de carácter político o financiero, los Consejos Superiores de las cuatro Universidades se ven amenazados en mayor o menor grado.

5.2. En todos los casos los Consejeros creen que la principal responsabilidad para superar las dificultades financieras de las Universidades está en un mayor compromiso del Gobierno, y no es la capacidad que puede tener el mismo Consejo como Dirección Central Reforzada en el equipo con la dirigencia universitaria.

5.3. Su capacidad de autodeterminación y autorregulación se ha visto influenciada por las dinámicas de la administración.

5.4. No cuentan con estructura gerencial propia que les apoye en su gestión directiva.

5.5. No tienen agenda propia del cuerpo colegiado, ni secretario técnico, ni equipo asesor, ni estrategia de comunicación independiente de la administración. No ejercen auditoría a los procesos de la Administración.

5.6. Se evidenció en todos los casos que la figura del Rector, su liderazgo, es visto como la instancia más importante y sobre la que recae la mayor responsabilidad en el Gobierno y Dirección Universitaria, la gestión del Plan de Desarrollo, la continuidad de los procesos, planes y proyectos de las Universidades.

- 5.7. En una de las cuatro universidades, las disputas y divisiones internas entre los Consejeros, sumado a la judicialización del proceso de escogencia de Rector, los mantuvo en situación de interinidad por más de dos años.

Confirmación o negación de teorías anteriores. Contrastados nuestros hallazgos con el marco teórico que ha orientado esta investigación, y que comprendió aspectos del marco normativo colombiano así como definiciones de Dirección Central Reforzada, Gobernanza, Calidad y Autonomía, podemos confirmar con Burton Clark (1998, 2000,2004), que

- 1) El Consejo Superior Universitario como máximo órgano de dirección y gobierno de las Universidades son “la pieza central de la Universidad que debe ser firmemente institucionalizada”. (Clark, 2004, p.26 traducción y resaltado de la autora) a fin de que se constituyan en un cuerpo sólido, capaz de defender los intereses de las universidades autónomas por encima de cualesquiera intereses externos.

Las cuatro Universidades estudiadas muestran distintos grados de cohesión y capacidad para la formulación y gestión de la política universitaria, y dependiendo del grado que cada una haya adquirido, de fortalecer en mayor o menor grado su Consejo Superior, en esa medida se encuentra cada una en una fase distinta de la ruta hacia la acreditación institucional; de allí su capacidad relativa para direccionar el rumbo de sus desarrollos institucionales.

Como en el caso de las Universidades emprendedoras, autónomas, en esos cuerpos colegiados centrales que son los Consejos Superiores se deben integrar los valores de la gerencia estratégica, propios del mundo de la administración, y los valores académicos propios del mundo universitario.

El Consejo Superior Universitario es por Ley 30 de 1992 el componente principal de una Dirección Central Reforzada, ya que como máximo órgano de Dirección y Gobierno se constituyen en el equipo central, que da a la Universidad su direccionamiento estratégico.

Una instancia clave para facilitar y promulgar el cambio, para lo cual debe direccionar eficazmente los intereses institucionales, en equipo con la administración debe ser capaz de comprometer a individuos y a grupos, distribuyendo entre todos las responsabilidades, promover una identidad universitaria, crear y fortalecer los intereses colectivos e institucionales sobre los particulares.

Para lograr constituirse en una Dirección Central Reforzada (*Steering Core*), con liderazgo eficaz, y promotora de las dinámicas institucionales, entre ellas la Acreditación de Alta Calidad, los Consejos Superiores Universitarios como núcleos centrales de la Gobernanza universitaria requieren desarrollar una capacidad de dirección estratégica que sea al mismo tiempo gerencial (*business like*) y colegial (académico), contando con un conjunto de elementos necesarios que le faciliten y promulguen cambios efectivos (Clark, 2004, p.27). (Vale la pena

aclarar que estos elementos se recogieron en los códigos o categorías de análisis que se usaron para el estudio de los casos individuales.)

- Estructura de Gobierno (*Governing structure*) de una organización, necesaria para dirigirla al logro de su misión: Una capacidad de comandar. ¡Capacidad para conducirse, capacidad de dirección, gerencia, gestión y ejecución! Capacidad de autodeterminación y dar respuestas creativas.
- Una fuerza, poder de ejecución, que mueve al núcleo sustantivo de la organización en lo misional para cumplir objetivos comunes trazados.
- Iniciativas organizadas (p.31 Libro 1 y página 98), medidas más coordinadas para acelerar su evolución de una “Universidad enseñante” –con un perfil de poca importancia– a una “Universidad de investigación”.
- Liderazgo efectivo desde el centro, y compartido de forma colegiada: administrativos y académicos.
- Planeación central estratégica: Tener un propósito claro, foco, claridad hacia dónde ir. Contar con una visión compartida, los propósitos y metas u objetivos de la organización.

Este mirar hacia adelante debe ser el resultado de una visión compartida, animada por un “conjunto de definiciones desarrolladas de carácter institucional unificadas junto a las demandas comunes de ‘enseñanza de alta calidad dirigida al estudiante’ e ‘investigación de alta calidad’, esta última dirigida a lo ‘estratégico’ y a lo multidisciplinario” (Clark, 1998, p.118).

- Afirmación de identidad, el “yo institucional”.

Este núcleo fortalecido, que da capacidad de Dirección Estratégica, es necesario en una Universidad para que sea autónoma (innovadora y emprendedora).

Para una buena Gobernanza se debe promover el desarrollo de modelos de gestión institucional, que contribuyan a fortalecer las competencias de sus directivos, la planeación estratégica, el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión de la calidad, e incentiven la toma de decisiones basada en indicadores, gestión participativa, rendición de cuentas, autorregulación y transparencia institucional, y buen Gobierno Universitario.

Con ello se busca afianzar las estrategias del uso eficiente de los recursos, propender por la equidad y mejorar la calidad en la educación superior.

Se afirma que el buen gobierno corporativo no es un problema coyuntural sino estructural. ¡Primero buen gobierno, y después todo lo demás! Es un proceso dinámico que acompaña los cambios del entorno político, social y económico. Por ello, aunque su concepto y pilares fundamentales se mantienen a lo largo del tiempo, su estructura y funcionamiento pueden ir variando de época en época, de acuerdo con la evolución de las instituciones.

Así mismo, dice Clark (2000, 2004) que para lograr constituirse en esa Dirección Central Reforzada, un grupo de alta dirección y gobierno fuerte, debe tener la fuerza y el poder para tomar las mejores decisiones que muevan a la organización en lo misional, a fin de cumplir objetivos comunes trazados. Debe funcionar sobre dos ejes, uno vertical que da el marco administrativo para la dirección y alineación, y otro horizontal que facilita la estructura para la

toma de decisiones de forma colegiada. Las Universidades tienen la necesidad de moverse en ese doble sentido de dirección central y control delegado.

De allí que a los Consejeros se les debe exigir desarrollar perfiles acordes con las altas responsabilidades a su cargo, y profesionalizarse teniendo en cuenta aspectos claves como:

- Que el equipo esté conformado por personas claves, competentes, de perfiles calificados, capaces de dirigir la Universidad hacia el logro de prioridades y objetivos comunes. Que “la composición y operación del equipo central de manejo universitario sea esencialmente un compromiso de trabajo entre el manejo académico tradicional universitario y un modelo gerencial de negocio inflado” (Clark, 2004, p.26). Y además, que “un modelo de negocio completo, de un manejo gerencial vertical, no es necesariamente deseable ni procedente en una Universidad, donde existe un imperativo de preservar la autonomía y la libertad, y donde la comunidad académica debe ser la conductora de los desarrollos y las nuevas ideas” (Clark, 2004, p.27).
- Que el equipo oriente sus acciones por una misión y visión institucionales. Que tenga un plan de trabajo claro que responda a un plan de desarrollo y plan de acción y prioridades definidas en la agenda estratégica de la organización.
- Que se garantice que las reuniones se den de manera frecuente, que estén bien preparadas, que todos los miembros cuenten con información oportuna y completa

con suficiente antelación a las sesiones y que estas sean abiertas y transparentes, y sirvan para tomar decisiones claves.

- Que la toma de decisiones correspondan con la misión, visión y agenda de prioridades institucionales. Que se den de manera colegiada como prerrequisito para el manejo efectivo de la institución (Clark, 2004, p.40). Que sea la expresión del balance de fuerzas contradictorias (especialmente en las Universidades Públicas) donde las Universidades se transforman y adquieren un carácter más agresivo (Clark, 2004, p.44).
- Que se promueva el Desarrollo profesional de todos los miembros y sus equipos de asesores y de apoyo: La formación continua debe constituirse en una preocupación constante de todos los miembros del equipo, confirmando lo dicho por Bolman y Deal (2013), que cuando el equipo tiene más educación, se le puede confiar mayor autonomía y hay que ejercer menos control sobre su labor.

Estas teorías son confirmadas por la(s) estructura(s) de gobierno, los procesos, como el manejo de los grupos de interés, son asuntos clave para definir la efectividad de una Gobernanza en las Instituciones de Educación Superior. Es así como “los acuerdos de gobernabilidad y los lineamientos de calidad juegan un papel similar en ayudar a las instituciones a volverse más efectivas” (Fielden, 2009; Alexander Mitterle y Fabrice Hénard, 2009; (*Association of Governing Boards-AGB*)⁶², s.f.).

2) Los Consejos Superiores como Dirección Central y máximos órganos de dirección

⁶² *Association of Governing Boards - AGB*. Revisar www.agb.org

y gobierno de las Universidades públicas son también los primeros responsables de la Política de Calidad en las Universidades. De su Visión, compromiso y capacidad de gestión depende la fuerza y claridad para impulsar las Universidades en su ruta de calidad hacia la Acreditación Institucional. Lograrla requiere priorización de recursos en lo académico. Al mirar los casos de las cuatro Universidades Públicas del Caribe, cada una en una fase distinta de su acreditación institucional nos preguntamos: Si todas tienen la misma conformación de Ley y básicamente están utilizando los mismos mecanismos para comandar, ¿por qué obtienen distintos resultados en Calidad? La respuesta se encuentra en su Nivel de Responsabilidad asumido, y la forma como sus Consejos Superiores han logrado cohesionarse en torno al foco estratégico de la Calidad, y apoyar al Rector para enfrentar juntos las incertidumbres del entorno.

En estos cuatro casos también se confirma lo manifestado por Jamil Salmi (2009) acerca de la importancia de la Gobernanza para el éxito de las universidades, en su libro sobre las universidades de talla mundial, cuando manifiesta que una Gobernanza adecuada, junto a la concentración de talento y contar con grandes recursos, son los factores clave para lograrlo, y que dicha Gobernanza incluye contar con una visión estratégica compartida, ambición de excelencia, deseo constante de aprender y líderes. Por último, se confirma también lo expresado por Bargh, Scott y Smith (citado por Restrepo 2012), que “los órganos de gobierno son los actores clave del cambio” (resaltado de la autora), y que los miembros de los Consejos Directivos con perfil empresarial (refiriéndose a miembros externos

principalmente) desempeñan un papel central en el desarrollo de la cultura gerencial.

- 3) El Marco Normativo colombiano garantiza la Autonomía universitaria para darse sus propios estatutos y deja el campo abierto a todos los Consejos Superiores Universitarios de lograr constituirse en dirección Central Reforzada. Como reza en el Artículo 57 de la Ley 30 de 1992, “Las Universidades Estatales u Oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo. Los entes universitarios autónomos tendrán las siguientes características: Personería Jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden. El carácter especial del régimen de las Universidades Estatales u Oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las Universidades Estatales u Oficiales, el régimen financiero y el régimen de contratación y control fiscal, de acuerdo con la presente Ley”. Se confirma aquí que el campo para transformación de los Consejos Superiores en verdaderos núcleos de Dirección Central Reforzada es total. Hay que asumir la tarea y cambiar el “chip” para ser emprendedores e innovadores.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-PROPUESTAS DE POLÍTICA

El presente trabajo de investigación ha permitido adentrarse en la dinámica de la Dirección Central de cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano, con el propósito de comprender desde sus Consejos Superiores Universitarios cómo influencia dicha Dirección su Gobernanza a fin de alcanzar una cultura de Calidad.

Las historias que se observan en los casos de las cuatro universidades son historias de lucha por la autodeterminación; a veces consciente y otras inconscientemente, lo cual se constituye en el hilo conductor de todas.

Si como afirmaba Burton Clark y marco teórico principal de referencia para la investigación que nos ocupa, “Gobernanza para la gobernabilidad es una cuestión de balance entre los poderes del centro de la Universidad y las iniciativas de las unidades académicas y administrativas dispersas en las bases de la organización”, el estudiar cómo se expresan los elementos o características que constituyen la Dirección Central en las cuatro casos de las universidades seleccionadas ha permitido identificar en cada caso el mayor o menor grado de equilibrio o balance de poderes al interior de los Consejos, confirmando las proposiciones contenidas en la hipótesis central:

- La Dirección Central Reforzada es factor relevante para el aseguramiento de la calidad, la autonomía y el cumplimiento de la Misión de cada Universidad;

- La Dirección Central Reforzada para el logro de la calidad universitaria se favorece de un modelo articulado de gerencia administrativa y dirección académica.

Para confirmarlo, la Dirección Central de las universidades se ha estudiado desde una mirada profunda a sus Consejos Superiores Universitarios (CSU), como máximos órganos de Gobierno y Dirección.

Como ya se ha expuesto, se recogieron en ocho los elementos o condiciones necesarias para una Dirección Central Reforzada, categorías con base en las cuales se estructuraron las entrevistas que, conjuntamente con los protocolos de observación y el cruce de la información institucional recaudada, sirvieron de guía para la elaboración de los casos.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta tres categorías correspondientes a valores–creencias-cultura universitaria en torno a Gobernanza, Calidad, Autonomía, relaciones con su medio universitario: afirmación de identidad, y relaciones de los Consejos Superiores con sectores externos.

Entre las principales conclusiones derivadas, directamente relacionadas con los objetivos de investigación propuestos están:

- 1) De los ocho elementos que constituyen una Dirección Central Reforzada, hay tres que se han identificado como los principales elementos de la Dirección Central

que determinan la Gobernanza de las cuatro universidades estudiadas: Estructura de Gobierno, Nivel de Responsabilidad y Mecanismos de Gobierno, los cuales se expresan de distinta forma en cada caso; y en un grado menor, Liderazgo efectivo, Planeación central estratégica y Evaluación, Seguimiento y control, restándoles capacidad (en distintos grados) de autodeterminación como precondition necesaria para el ejercicio de la autonomía que requiere el CSU para impulsar efectivamente el desarrollo institucional (*Self Reliance* en Clark, 2004).

1.1. Siendo la fortaleza de la dirección Central Reforzada un asunto multidimensional, existe por tanto un desequilibrio evidente en los Consejos Superiores Universitarios de las cuatro universidades, cuya capacidad para comandar y capacidad de autodeterminación se observa disminuida por motivos internos y externos, que varían de acuerdo con cada caso.

1.2. Es así que en las cuatro universidades estudiadas el Consejo Superior Universitario no es un órgano con suficiente capacidad para actuar de manera autónoma frente a la política local nitransformar la vida universitaria ni para impulsar las dinámicas que solucionen los problemas estructurales como la transformación de la estructura financiera, sostenibilidad de los rasgos de alta calidad, pues su grado de autodeterminación es medio bajo en la mayoría de los casos, considerando la alta dependencia de factores y actores externos a las universidades.

- 1.3. La capacidad de actuar con autonomía se logra, por una parte a partir de lo estatuido en la Ley y los Reglamentos Internos, para lo cual el Consejo Superior Universitario de cada universidad debe definir un plan de acción y la estructura que requiere como soporte para alcanzar las metas trazadas; de hecho la Ley 30 de 1992 en su artículo 62 expresa que la Dirección de las Universidades Estatales u Oficiales corresponde al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico y al Rector . Pero también que “Cada universidad adoptará en su estatuto general una estructura que comprenda entre otras, la existencia de un Consejo Superior Universitario y un Consejo Académico, acordes con su naturaleza y campos de acción”.

- 1.4. Se hace necesario investir a los Consejos Superiores de mejores condiciones, independientemente de la Administración, para que tengan el poder pleno para la definición, organización y contar con comité de vigilancia de la política universitaria, en lo financiero, académico e investigativo; profesionalizar a los Consejeros y disponerles de equipos de apoyo.

- 1.5. Así mismo, también se hace necesario que los Consejos Superiores escojan los mejores Rectores y les exijan una rendición de cuentas formal y

periódica acerca de su gestión al frente de la Universidad, (Fielden, citado por Banco Mundial, 2008).

- 1.6. Para ser efectivos y eficientes, se le deben reducir a los Consejos Superiores todas las funciones y tareas operativas. Como dice también Fielden (citado por Banco Mundial, 2008), un principio clave es que al máximo organismo de gobierno (Cuerpo Directivo Central) se le limite la responsabilidad al manejo estratégico de la organización y todas las demás funciones se deleguen a sub-estructuras de comités.
- 1.7. Desde los Consejos Superiores se debe liderar un ejercicio de construcción de una Vision compartida y negociar acuerdos de Gobernanza en torno a dichos propósitos colectivos.
- 1.8. Se reconoce el carácter político de la conformación de los Consejos Superiores; sin embargo hay que asumir con total responsabilidad que los miembros de los Consejos Superiores no están para actuar como representantes de ningún grupo de interés particular o grupo interno administrativo; su lealtad es a la Universidad, y al acercarse a la toma de decisiones, debe hacerlo por el interés general de la Institución como un todo, sin ningún vestigio de interés de una facción en mente (Banco Mundial, 2008).

- 1.9. Los Consejos Superiores deben entender, que el objetivo a largo plazo de la Gobernanza de las Universidades Públicas es el interés de asegurar su misión de “Bien Público” y el de reconocer y avanzar en el cumplimiento del fin público para el cual fueron creadas respondiendo a las expectativas de la sociedad a la que se deben y que ha depositado su confianza en ellas.

- 1.10. El principal desafío de estas Universidades es el de mantenerse siendo espacio público propicio para el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y el intercambio de ideas, y transformar su Gobernanza para permitir respuestas innovadoras a tantos retos sociales complejos.

- 1.11. Los Consejos Superiores como responsables primeros de la Gobernanza en las Universidades tienen un alto compromiso con la calidad, pues como lo plantea el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia-CNA, deben comprometerse con dos cosas: cumplir la ley y regirse por el cumplimiento cabal de la Misión que define autónomamente. No puede aceptar corrupción e impunidad (CNA, Presentación en Encuentro Regional sobre Gobernabilidad en las IES, Medellín, noviembre 2015). De allí que el Acuerdo No. 3 de diciembre 2014 del Consejo Nacional de Educación Superior-CESU, por el cual se aprueban los lineamientos de acreditación institucional, en su artículo 7 numeral 1, establece entre otras condiciones, que una institución de alta calidad debe demostrar: Que lo que hace es de

alta calidad, reflejado a través de prácticas de buen gobierno, de procesos de autorregulación y evaluación, apoyados en sistemas de información confiables, actualizados e integrados. Es decir, debe estar en capacidad de demostrar con evidencias la alta calidad de sus procesos (CESU, 2014).

- 2) De los casos estudiados también se reconstruyeron algunas de las Creencias, valores y supuestos en torno a la Gobernanza universitaria enraizados en la cultura universitaria; se encontró que en algunos casos se pone de manifiesto la informalidad y la vulnerabilidad de la Universidad, y que toca distintos imaginarios en torno a lo público pues “lo público” para algunos significa que es una especie de patente de corso que todos pueden tocar, manosear...; para otros es representativo de “Estado” enemigo.

En otros casos, se pone de manifiesto que “lo público” es un derecho de todos, y debe ser *Gratuito*, poniendo de manifiesto la cultura paternalista, dependiente, donde le asiste a la Universidad la obligación de llenar las expectativas de todos, en algunos casos bajo la amenaza de conflictos, la protesta o perturbación de la normalidad académica a cambio de lo que se consideran “reivindicaciones justas”; en muchos casos movidos por ideologías partidistas.

En otros supuestos acerca de la Gobernanza, se concibe la Universidad como un campo de batalla, en donde la lógica de la política electoral prima más que la lógica académica, de méritos y recompensa por el esfuerzo personal.

Y en un último, otro caso es la Gobernanza basada en “trueque de favores”.

- 3) La configuración de las relaciones del CSU como órgano Central de Gobierno y Dirección con el medio universitario muestra que los Consejos Superiores como colectivo se relacionan escasamente con el medio universitario. La referencia a ello en las entrevistas adelantadas fue ínfimo: Universidad de Córdoba 0,5 %, Cartagena 0,9 %, Atlántico 1,7 %, Guajira 2,5 % y tal vez por ello no han logrado cohesionar una voluntad firme en torno a un foco estratégico de alta calidad para su desarrollo.

- 4) La configuración de las relaciones del CSU como órgano Central de Gobierno y Sectores externos externos. Al igual que en el punto anterior, son escasas la referencias de los entrevistados a sus relaciones con sectores externos a la Universidad: Universidad de Cartagena, 4,6 %, Córdoba 5,0 %, Atlántico 3,0 %, Guajira 6,7 %. Pareciera que los Consejos Superiores como colectivo no están trabajando a sus naturales y potenciales aliados en un contexto social, empresarial y político. Ello se evidenció también en los discursos divergentes y percepciones distintas entre las personas internas de las universidades con relación al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las personas externas a las Universidades, algunas de las cuales las percibían como “ghettos cerrados”, “difíciles para relacionarse”, lentas, autocomplacientes...

- 5) En medio de la diversidad, las Universidades han logrado cohesionar en distinto grado las voluntades de los Consejos Superiores, y grupos de interés internos y externos en torno al foco estratégico de alta calidad para su desarrollo, hasta el punto que todos los Rectores firmaron con la Ministra de Educación Nacional en diciembre 19 de 2014 la “Declaración de Sincelejo”, mediante la cual todas acordaron “Desarrollar un proceso de Autoevaluación para la Mejora de la Calidad Institucional orientado a la Acreditación Institucional de Alta Calidad con el acompañamiento de la Universidad de Caratgena, Institución Acreditada y el Ministerio de Educación Nacional”.

A pesar de los problemas estructurales y las restricciones financieras que persisten, y la injerencia política en las Universidades, esta Declaración puso a las cuatro universidades objeto de estudio en Ruta intencional hacia la búsqueda de su Alta Calidad, con lo cual todas han tenido un avance significativo, confirmando la hipótesis inicial de que sí existe una relación causal entre Gobernanza y Calidad, pues las que parecen haber avanzado más, son justamente aquellas que se han visto menos afectadas por las restricciones antes anotadas. El fortalecimiento del núcleo académico es fundamental para ello (Clark 2004).

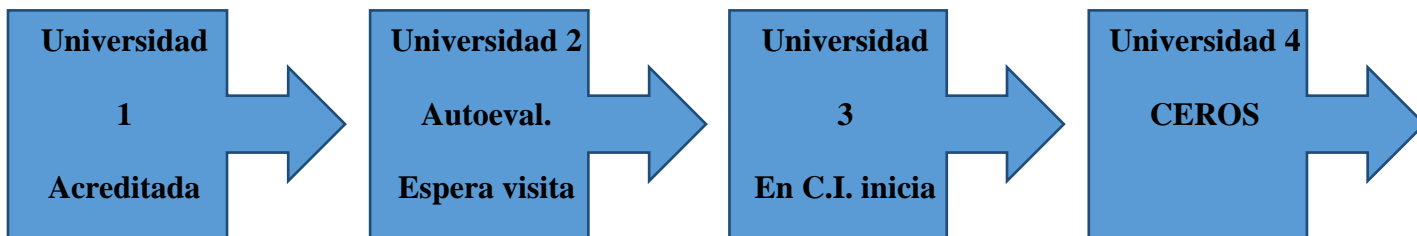


Figura 23. Ruta fase intencional la alta calidad, etapas de aceleración modelo A+CNA, Colombia- Lineamientos 2015.

En cualquier caso, las situaciones estructurales persisten, y los focos de perturbación por causas externas también, por lo que para finalizar se dejan algunas propuestas que derivan de los hallazgos de los casos estudiados, las lecciones aprendidas y las conclusiones de los mismos, y el pretender transitar la Ruta de la Acreditación Institucional no garantiza los cambios de fondo que se necesitan para lograr desarrollar y sostener los rasgos de alta calidad, necesarios para convertir a nuestras Universidades Públicas en los ímbolos del desarrollo y progreso para los pueblos.

Para transitar una Ruta de Calidad sostenida, hay que resolver la capacidad de autodeterminación de las Universidades en temas financieros y blindarlas de la politización, lo cual pasa por el fortalecimiento de las capacidades de los Consejos Superiores y cambios como los que se proponen a continuación:

Propuestas de mejora en política universitaria

- 1) Revisar estructura, conformación (papel de las distintas representaciones en los Consejos, que no sean “juez y parte”), funciones, mecanismos de escogencia, períodos y operación de Consejos Superiores con el objetivo de darle la debida independencia de la administracion, lograr la separación plena de poderes del Ejecutivo.

Darle a los Consejos apoyos debidos, que tenga propia Secretaría, propio espacio, contar con Comités Permanentes, grupos de estudio.

Pensar en Reformas Estatutariasy Legales para que los Consejos Superiores aumenten su poder y se dediquen a lo Estratégico o que otro tipo Consejo Administrativo, acompañe a la Administración en las tareas ejecutivas.

- 2) Institucionalizar mecanismos de rendicion de cuentas CSU
- 3) Plan de comucicaciones estratégicas: Periodicidad de comunicaciones con grupos de interés internos y externos.
- 4) Plan de Relaciones del CSU con el medio universitario.
- 5) Contar con un Plan de Orientación y Formación continua en servicio de los Consejeros y sus equipos. Algunos propusieron una “Escuela de Consejeros”.

CAPÍTULO 6

AGENDA ABIERTA

Por la metodología utilizada, se contó con un acervo de información extenso que será la base para una agenda de investigación futura en torno a Gobernanza y Calidad no solo en el caso de las Universidades Públicas del Caribe, sino para muchos otros casos de Instituciones de Educación Superior en general en varios campos de impacto:

- (a) Desde el campo académico y el impacto del conocimiento, y
- (b) Desde la toma de decisiones que impactan los ámbitos del medio social y político.

Muchos son los temas a seguir investigando y que suscitaron el camino recorrido; entre ellos,

- Seguimiento longitudinal a historias de vida de los Consejos Superiores y evolución de indicadores de las cuatro universidades estudiadas.
- Profundizar en información recaudada para extraer nuevo conocimiento. Por ejemplo, estudiar a fondo los perfiles y roles de cada Consejero de los Consejos Superiores Universitarios, sus motivaciones. Se tienen, además, de todas las informaciones y datos cualitativos y cuantitativos de las Universidades, 44 Informes correspondientes a las 11 categorías analizadas de Dirección Central Reforzada en cada Universidad

- Estudiar el rol de las distintas representaciones en los Consejos Superiores de cada Universidad.
- Estudiar perfiles de competencias de consejeros-Estudio comparado (comenzar revisando estudios de base Ley 30).
- Estudiar en mayor profundidad cada uno de las once condiciones de una Dirección Central Reforzada.
- Ampliar estudio comparado a demás Universidades Públicas del Caribe.
- Estudiar los procesos de toma de decisiones.
- Desarrollar cursos web para Consejeros.

Tensiones y desafíos

- Dada la complejidad del tema abordado, cuatro Universidades fueron demasiado, constituyéndose la Base de Datos primaria para analizar de una extensión tan grande que hubo que recortar el ámbito de análisis específico para el propósito de esta Tesis Doctoral, que será materia de nuevas investigaciones.
- La inestabilidad de las Universidades, los paros de la de Cartagena y Atlántico en 2015, y después La Guajira y Córdoba 2016- 2017, así como sus cambios internos en Rectoría y Secretaría General generaron algunas demoras en entrega de información.

La coordinación de agendas y cumplimiento de citas fue difícil y el tiempo que tomó fue superior al calculado inicialmente, cuatro Consejos Superiores, 44 entrevistas...

- Hay que tener en cuenta aspectos de tipo operativo necesarios para el buen desarrollo del trabajo tales como: 1) La transcripción de las entrevistas. El trabajo de transcripción de entrevistas también tomó más tiempo del esperado, y no siempre fueron tan fieles (es necesario corregir primero en Word antes de pasar a texto Txt). 2) Uso de Tecnología APPLE impidió el apoyo en los dispositivos de la Universidad de Cartagena para el análisis de la información, caso Atlas TI, para lo cual hubo que adquirirlo directamente.

Nuevas preguntas

- 1) ¿Cuál es la manera como se autorregulan las universidades?
- 2) ¿Cómo se transforman a sí mismas para enfrentar con éxito cambios en el entorno y sostenerse cumpliendo su misión?
- 3) ¿Cuáles con las prácticas y lecciones derivadas de la experiencia?
- 4) ¿Está institucionalizado un equipo central de manejo fuerte académico-administrativo?
- 5) ¿Cuál es su conformación ideal?
- 6) ¿Cómo se integran los valores de la Gerencia Estratégica con los Valores Académicos?

- 7) ¿Cómo se reconcilian operacionalmente los Valores Gerenciales y los Valores de la Academia?
- 8) ¿Cómo se articula la Dirección Administrativa con la Dirección Académica en las Universidades Públicas?
- 9) ¿Se ubica lo académico en el centro de la acción organizada?
- 10) ¿Tienen fuerza y poder para la toma de decisiones?
- 11) ¿Cuál es la forma que toma la Dirección Central en cada Universidad?
- 12) ¿Cuál es el nivel de participación de la Academia en la toma de decisiones?
- 13) ¿Cuáles son los símbolos que se han forjado alrededor de la cultura universitaria en el Caribe colombiano?
- 14) ¿Cuáles son los símbolos que unen a nuestras Universidades Públicas?
- 15) ¿Qué imagen quieren proyectar?
- 16) ¿Nueva saga?
- 17) ¿Cuáles sus héroes y heroínas?

Referencias Bibliograficas-*Bibliographical References*

- Agencia Nacional Española de Calidad (ANECA) (s.f.) Modelo europeo de calidad. Recuperado de <http://www.aneca.es/>
- Allen, W. (2015). “Se están cayendo los muros”. Conferencia dictada en el XII Seminario Internacional de Estudios del Caribe, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias (Colombia), julio de 2015.
- Altbach, P. y Salmi J. (2011). *El camino hacia la excelencia académica*. España: Ediciones Gondo.
- Altbach, Philip G. (2001). *The American Academic Model in Comparative Perspective*. Johns Hopkins University Press, pp. 11-37.
- Asamblea de La Guajira (2007). Ordenanza 214 de 2007. http://gunig.uniguajira.edu.co/GUNIG/uploads/GESTIONDOC/SECRETARIAGENERAL/1598/arch_20161213100945.pdf
- Asociación Americana de Consejos de Gobierno (Association of Governing Boards-AGB) (s.f.) Apoyo en la gestión de manejo estratégico de los consejos, admisiones, profesores, estudiantes, gestión: *Reuniones*.
- Asociación Internacional de Universidades (IAU) (2007). Guía de principios y orientaciones para la Gobernanza de la educación terciaria. Asociación Internacional de Universidades.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges-AGB. www.agb.org
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Barrios, M. (3 de julio de 2015). “Carlos Oñate, nuevo rector de la Universidad Popular del Cesar”. *El Heraldó*.

- Bess, J. (1988). *Collegiality and Bureaucracy in the Modern University. The Influence of Information and Power on Decision-Making Structures*. USA. Teacher College Press.
- Bess, J. y Dee, J. (2013). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice*. USA: ED. Bruce Johnstone (Foreword).
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blanco, V. (2016). Carta del Decano Facultad de Ciencias Económicas. Universidad del Atlántico. Recuperado de <https://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/node/470>
- Bleiklie, I. y Kogan, M. (2007). Organization and Governance of Universities. USA: *Higher Education Policy*, pp. 477-493.
- Bolman, L. y Deal, T. (2013). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borrero, A. (1999). *Universitología*. Colombia: Universidad Javeriana Documentos.
- Brunner, J.J. (2011). “Gobernanza Universitaria: Tipología, Dinámicas y Tendencias”, en *Revista de Educación*, 355, pp. 137-159.
- Bustamante, R. y otros. (1994). Estudios de base. Colombia: Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública Colombiana.
- Caldwell, M. L. (2014). “*To Move Forward, We Had To Change: A Case Study of Organizational Change Sustainability in Higher Education*”. The University of Alabama, Tuscalooga.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (2011). Unión Europea, Proyecto ALFA, Modelos de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. Chile: RIL editores.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) y Universia (2011). El informe de Educación superior en Iberoamérica. (José Joaquín Brunner, Rocío Ferrada Hurtado editores).

- Cifuentes, J. (2014). Recomendaciones para una política pública sobre buen gobierno universitario en Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/telescopio/wp-content/uploads/2014/09/RECOMENDACIONES-PARA-UNA-POLITICA-PUBLICA-SOBRE-BUEN-GOBIERNO-UNIVERSITARIO-EN-COLOMBIA.-2014.pdf>
- Cifuentes, M. (Editor). (2016). *Asuntos de Gobierno Universitario*. Primera edición. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Clark, B. (1998). The Entrepreneurial University: Demand and Response. *Tertiary Education and Management*, 4, (1), pp. 5-16.
- Clark, B. (2000). “Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe”. *Change Magazine*.
- Clark, B. (2000). *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*. México: Coordinación de Humanidades UNAM.
- Clark, B. (2004). *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. Londres: *Society for Research into Higher Education & Open University Press*.
- Clark, B. (2004). “Delineating the Character of the Entrepreneurial University”. *Higher Education Policy*, 17. pp. 355-370.
- COLCIENCIAS (2016). Publicación de resultados finales Convocatoria 737 de 2015 de la medición de grupos de investigación. Disponible en: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/listado-publicacion-resultadosfinales-conv737-grupos-investigacion-consulta.pdf>
- Committee of University Chairs (CUC) (2014). *The Higher Education Code of Governance*. Reino Unido.

- Committee of University Chairs (CUC) (2014). Gobernanza en el sector de la educación superior. Entrevista a rectores.
- Congreso de Angostura (1819). Las naciones marchan hacia su grandeza al mismo paso que avanza su educación.
- Consejo Europeo de Acreditación (CEA). (s.f.) *Código de Buenas prácticas para acreditación en Educación Superior- ECA*. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-190012_ECA_BP.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA) (Noviembre de 2015). Presentación en Encuentro Regional sobre Gobernabilidad en las IES, llevado a cabo en Medellín.
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA) (2015). Lineamientos para la acreditación institucional. Acuerdo 03 de 2014. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_acuerdo_03_2014.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación-CNA (2017). Reporte Programas Acreditados Agosto de 2017.
- Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) (2014). *Acuerdo por lo superior 2034*. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-344500_Brochure_acuerdo_Superior.pdf
- Constitución Política de Colombia (1991).
- Corporación Transparencia por Colombia. (2013-2014). *Índice de Transparencia universidades públicas*. Corporación Transparencia por Colombia.
- Creswell, J.W.(2009). *Research Design:Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3rd. ed.) Thousand Oaks, CA:SAGE Publications, Inc.

Cyert R. M. y March J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Del Favero, M. (2003). "Faculty-Administrator Relationships as Integral to High Performing Governance Systems: New Frameworks for Study. *American Behavioral Scientist*, 46 (7), 902-922.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015). Gran encuesta de hogares. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/dane/index.php/contratacion/144-noticias/noticias/4896-microdatos-anonimizados-geih>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2013). Encuesta de calidad de vida del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/estadisticas-sociales/calidad-de-vida-ecv/160-uncategorised/6014-encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-2014>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Fundación para el Desarrollo del Caribe (FUNDESARROLLO) (2014). Síntesis por departamentos, proyección censo 2005 y cálculos prospectivos de Fundesarrollo. Colombia: DANE y FUNDESARROLLO.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) (2015). *Boletín Técnico: guajira: Pobreza monetaria 2014*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Guajira_Pobreza_2014.pdf

Departamento Nacional De Planeación (s.f), Órganos Colegiados de Administración y Decisión - OCAD. Recuperado de

<https://www.sgr.gov.co/Qui%20Somos/%20rganosdelSGR/%20rganosColegiadosdeAdministraci%20nyDecisi%20n.aspx>

Diccionario de la Real Academia Española (2015).

DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, (48), 2.

Dirección de Fomento del Viceministerio de Educación Superior (2013). Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf

Dirección de Fomento del Viceministerio de Educación Superior (2014). Recomendaciones para una política pública sobre buen gobierno universitario en Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/telescopi/wp-content/uploads/2014/09/RECOMENDACIONES-PARA-UNA-POLITICA-PUBLICA-SOBRE-BUEN-GOBIERNO-UNIVERSITARIO-EN-COLOMBIA.-2014.pdf>

El Universal (16 de junio de 2015). “Universidad de Córdoba, la segunda mejor en la región Caribe”. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/educacion/universidad-de-cordoba-la-segunda-mejor-en-la-region-caribe-197027>

Erazo, J. (2014). Rechazo general a propuesta de liquidar Universidad del Atlántico. Diario El País. Recuperado de <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Febrero082006/uniatlantico.html>

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Estándares y lineamientos para el aseguramiento de la calidad en el área europea de educación

superior. Recuperado de http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ACPUA.pdf

Fernández, F. (1987). *Hablar con Dios*. Madrid, Ediciones Palabra S.A.

Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. Banco Mundial.

Gagliardi, J. (2014). “Measuring Entrepreneurialism in the heartland”.

Gazzola A. y Didrixon, A. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALC Unesco-Universidad de Buenos Aires y Columbus editores.

Georgeas, J. Y Poli, S. (2016). “How to Combine Professionalization with Modernization in Today’s Higher Education in Italy: A Case Study at Bologna University” -Bologna University, Koryakina.

Gibbons, M., Limoges, C., Newtomy, H., Schwartzma, S., Scott P. y Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. New York: Sage.

Gómez, V. (2004). *Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Guerrero, S. (7 de mayo de 2015). “Profesor de Uniguajira lideró hallazgo de nuevas especies de escarabajos en Sudamérica”. *El Heraldo*.

Hogeboom, R., Miyake, E. y Romero R. (1994). *Gestión universitaria en Colombia: Estudio comparativo de casos de universidades públicas en Colombia - Gestión Interna para la Modernización de la Universidad Pública en Colombia*, en Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública Colombiana.

- Holley, K. (2006). "Defining Governnace for Public Higher Education in the Twenty First Century". Capítulo 10. En: Tierney, William G., editor (2006) *Governance and the Public Good*. Albany: State
- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). (2015). *Información de la prueba Saber Pro*. Recuperado de: <http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/saber-pro/informacion-de-la-prueba-saber-pro>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. USA: Harvard University Press.
- Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2009). "Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008". World Bank Policy Research Working Paper No. 4978. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1424591>
- Keller, J. (1983). "Motivational Design of Instruction." En C.M. Reigeluth (Ed), *Instructional Design Theories and Models*. New Jersey: Erlbaum.
- Klein, M. (2012). "Doing More with Less: The Missing Middle-Rowan University, an Entrepreneurial Public Master University".
- Klein, M. y ProQuest LLC (2013). Ph.D. Dissertation, New York University. University's entrepreneurialism. "New funding models must be developed as part of this new steering strategy since financial autonomy is a crucial component and of critical importance for self-governing universities. *Higher ed in Turkey*
- Kwiek, M. (2015). "Academic Entrepreneurialism and Changing Governance in Universities, Evidence from Empirical Studies". Unesco Center for Public Policy Studies, University of Poznan, Poland. En: Markus Reihlen, Jetta Frost y Fabian Hattke (eds.) *Multi-level Governance of Universities: The Role of Strategies, Structures, and Controls*, Springer: Dordrecht, 2015.

Lago de Vergara, D.; López, E.; Municio, F.; Ospina R. y Lago Vergara, G. (2013). *La calidad de la educación superior, ¿un reto o una utopía?* Bogotá: Ecoe Ediciones, Universidad de Cartagena.

Lago de Vergara, D.; López, E.; Municio, F.; Ospina R. y Lago Vergara, G. (2013) (2014). *Evaluación de la calidad de la educación superior: un modelo de autoevaluación institucional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ley 115 de 1992. Ley General de la Educación. *Diario Oficial*, Colombia.

Ley 30 de 1992. *Diario Oficial*, diciembre 28 de 1992, Colombia.

Ley 77 de 1981. (09 de diciembre de 1981). Construcción de la ciudadela universitaria del Atlántico. *Diario oficial*. Año CXVIII. N. 35915. 31, diciembre, 1981. pág. 1
Recuperado de [http://www.suinjuriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1624106?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suinjuriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1624106?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Lipov, V. (2015). *Systems of Higher Education: A Comparative Analysis*. Ucrania.

Marrow, A. (2014). *The Practical Theorist*. New York: McGraw Hill.

Martínez P., Hoyos, J. y Carrillo J. (2016). *Educación inclusiva y de excelencia, reto de la Colombia pos Acuerdo de Paz*. Barranquilla: Alianza El Herald - Universidad Simón Bolívar, mayo 2016.

Middlehurst, R. (2004). "Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities". UK: *Higher Education Quarterly*.

Ministerio de Educación Nacional (2015). El índice de Progreso Educativo de la Educación Superior (IPES). MEN.

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2006-2016). Plan decenal de educación terciaria. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2013). Índice de progreso educativo de la educación superior-IPES. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-338911.html>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2013). Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior. Recuperado de http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-30454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2014) (2015). Modelo de indicadores del desempeño de la educación-MIDE. Recuperado de www.colombiaaprende.edu.co/mide
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2014) (2015). Plan decenal de educación terciaria 2006-2016. (Documento en construcción)
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2014) (2015-2016) Herramientas de gestión consejos superiores. Dirección de Fomento de la Educación Superior. Herramientas para mejorar la gestión de las IES. Portal del Ministerio de Educación. Recuperado de <https://www.evernote.com/shard/s714/sh/8d74fdaa-ffb6-46d0-a3ad-bb5944a79181/2eae27476d8b2027>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2014) (2016). Informe OECD Mineduación de revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. MEN recuperado de http://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2014) (2016). Resolución # 03666 de febrero 26 de 2016 “Por la cual se reglamenta el sistema de universidades del Estado”, Bogotá D.C.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2014) *Índice de progreso educativo-IPES*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2017). *Información Departamental 2010-2016*.

Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2017). *Información Departamental Atlantico 2010-*

2016. Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2017). *Información Departamental Córdoba 2010-*

2016. Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2017). *Información Departamental 2010-2016*.

Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). *Estadísticas Generales De Educación*

Superior, Universidad del Atlántico; SNIES. Colombia: MEN.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). *Estadísticas Generales De Educación*

Superior, Universidad de Córdoba; SNIES. Colombia: MEN.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). *Estadísticas Generales De Educación*

Superior, Universidad de Cartagena; SNIES. Colombia: MEN.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2016). *Resultados MIDE (2.0) Universidad de la*

Guajira. Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-propertyname-3214.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2016). Resultados MIDE (2.0). Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-propertyname-3214.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2016). Resultados MIDE (2.0). Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-propertyname-3214.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). Estadísticas Generales De Educación Superior, Universidad de La Guajira; SNIES. Colombia: MEN.

Ministerio de Educación Nacional. (2014) CESU-MEN: Acuerdo por lo superior 2034. Colombia: Ediciones Ministerio de Educación Nacional.

Mitterle, A. y Hénard, F. (2009). *Gobernanza y calidad: Lineamientos en educación superior*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Múnera, A. (1998). *El fracaso de la nación*. Bogotá: Banco de la República, Ancora Editores.

Newson, J. (1993) Constructing the "Post Industrial" University: Institutional Budgeting and University Corporate Links. En Altbach, Philip y Bruce Johnstone (eds.), *The Funding of Higher Education: International Perspectives*. Nueva York: Garland Publishing.

Observatorio de la universidad Colombiana (2017). Universidades públicas piden un salvavidas para evitar cierres www.universidad.edu.co

Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO) (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. (UNESCO).

Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO) (1998). La Educación en una mirada: Indicadores. OCDE

Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO) (2011).

Educación inclusiva. Recuperado de

<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/strengthening-education->

[systems/inclusive-education/browse/1/](http://www.unesco.org/new/es/education/themes/strengthening-education-systems/inclusive-education/browse/1/) (2015). Declaración de Incheon. Educación

2030, hacia una educación inclusiva y de calidad, y un aprendizaje a lo largo de toda la vida para todos.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1998). La educación en

una mirada: indicadores: OCDE

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016) Revisión de

políticas nacionales. *La educación en Colombia*. Colombia: Publicaciones OECD-

Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Banco Mundial (BM)

(2012). Evaluaciones de políticas nacionales de educación: La educación superior en

Colombia. Colombia: OCDE y BM

Periódico El Tiempo. (Septiembre 15 de 2015). *Sindicato de profesores se suma a paro en U. de*

Cartagena. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS->

16374336

Periódico El Universal. (Octubre 6 de 2015). *En declaraciones de la Viceministra de Educación*

Superior Natalia Ariza. Recuperado de

<http://www.eluniversal.com.co/temas/universidad-de-cartagena>

Periódico El Universal. (Octubre 9 de 2015). *Declaraciones de Francisco López, Representante*

estudiantil ante Consejo Estudiantil de la facultad de Medicina. Recuperado de

<http://www.eluniversal.com.co/temas/universidad-de-cartagena>

Periódico El Universal. (Septiembre 10 de 2015). *Hay intereses externos en la protesta": rector de Unicartagena*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/educacion/hay-intereses-externos-en-la-protesta-rector-de-unicartagena-205361>

Periódico El Universal. (Septiembre 11 de 2015). *Mayor cobertura e infraestructura, los logros de la educación en Cartagena*. Recuperado de

<http://www.eluniversal.com.co/educacion/mayor-cobertura-e-infraestructura-los-logros-de-la-educacion-en-cartagena-170636>

Periódico Las 2 Orillas. (Octubre 13 de 2016). *La crisis de la Universidad de la Guajira*.

Recuperado de: <https://www.las2orillas.co/la-crisis-la-universidad-la-guajira/>

Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row.

Pieper, J. (1999). *The Basis of Culture*. USA: Liberty Fund.

Ranking QS de universidades para América Latina (2016). Recuperado de

<http://noticias.universia.net.co/cultura/noticia/2016/06/16/1140857/5-universidades-colombianas-50-mejores-latinoamerica.html>

Restrepo, C. (octubre 8 de 2012). "La universidad y el cambio social", *El Tiempo*.

Restrepo, J., Trujillo, A. y Guzmán, A. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá D. C.: CESA.

Rhoades, G. y Slaughter, S. (2003). *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Salmi, J (2013). *La urgencia de ir adelante*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional y Convenio Andrés Bello.

Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Bogotá: Banco Mundial.

- Samoilovich, D. (2008). “Senderos de innovación. Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina”, en Gazzolla, Ana Lucía y Didriksson, Axel (eds) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina*. Caracas: IESALC-UNESCO.
- SAPIENS Research (2017). *Ranking U-SAPIENS 2017-1*. Recuperado de <http://www.srg.com.co/tablas/usapiens.php>
- Serna, H. (1994). *Planeación y dirección estratégica*. Colombia: Editorial Legis.
- Serna, H. (2015) *Gerencia estratégica*. Tercera Reimpresión, 11a. edición. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Shattock, M. (2002). “Dearing on Governance - The Wrong Prescription”. *London Review of Education*. DOI: 10.1111/1468-2273.00081.
- Smith, L. (2013). “Leadership, the Intrapreneurial Experience at the University of Oxford and the University of Warwick, United Kingdom”.
- Stake, Robert E.(2006) *Multiple Case Study*. New York: The Guilford Press.
- Stensaker, B. y Benner, M. (2013). “Doomed to be Entrepreneurial: Institutional Transformation or Institutional Lock-Ins of ‘New’ Universities?”, *Academic Journal A Review of Science, Learning & Policy*, 51,(4), p399-416.
- The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) (s.f.). *Lineamientos de buena práctica*. INQAAHE
- Tierney, W. (2006). *Governance and the Public Good*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Trujillo, M.; Guzmán, A. y Prada, F. (2015), *Juntas Directivas en el desarrollo del gobierno corporativo*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA, Editorial CESA.

Universidad de Buenos Aires y Columbus (2008). Senderos de innovación: Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina. Bogotá: IESALC-UNESCO

Universidad de Cartagena (2015). *Modelo de Autoevaluación institucional 2015* de la Universidad de Cartagena. Recuperado de http://autoevaluacioninstitucional.unicartagena.edu.co/images/pdf/modelo_de_autoevaluacion_institucional_2015.pdf

Universidad de Cartagena (2017). *Informe Rendición de Cuentas 2016*. Recuperado de www.unicartagena.edu.co

Universidad de Cartagena, (s.f.). Reseña Histórica. Recuperado de: <https://www.unicartagena.edu.co/universidad/historia>

Universidad de Córdoba (2016). Rendición de Cuentas 2016. Recuperado de <http://www.unicordoba.edu.co/rendicion-de-cuentas-2016>

Universidad de La Guajira. (2017). Informe de análisis de deserción al 2016. Recuperado de <http://bienestar.uniguajira.edu.co/estadisticas/>

Universidad de los Andes (2016). Catálogo de Tesis de Maestría en Dirección Universitaria. https://webcat.uniandes.edu.co/uhtbin/cgiisirs/x/0/0/5?srchfield1=GENERAL%5ESUBJECT%5EGENERAL%5E%5ETodos+los+campos&searchdata1=Magister+en+Direcci%C3%B3n+Universitaria&item_type=ENLINEA

Universidad del Atlántico. (2010). Sistema Integrado de Gestión. Recuperado de <http://apolo.uniatlantico.edu.co:8006/SIG/SIG.html>

Universidad del Atlántico. (2017). *Informe de Rendición de Cuentas 2016*. Recuperado de <https://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/rectoria/rendiciondecuentas2016>

University of New York, SUNY Series Frontiers in Education, Altbach, editor. Pusser, Bryan. (2006) Capítulo 1. Reconsidering Higher Education. En: Tierney, William G., editor (2006) *Governance and the Public Good*. Albany: State University of New York, SUNY Series Frontiers in Education, Philip G. Altbach, editor. Tierney, W. editor (2006) *Governance and the Public Good*. Albany: State University of New York, SUNY Series Frontiers in Education, Philip G. Altbach, editor.

University of York (s.f.). Introduction to Governance. Recuperado de

<https://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/overview/0>

Universia, Educación Superior en Iberoamerica-Informe. (2011). Chile: RIL editores.

“Unicor, entre las mejores” (14 de abril de 2014). *El Meridiano de Cordoba*

“Universidad de Cartagena en el top 10 del país”. (18 de marzo de 2015). *El Tiempo*.

Verdadabierta.com. (2013). La toma de la Universidad de Córdoba. Recuperado de:

<http://www.verdadabierta.com/politica-ilegal/el-estado-y-los-paras/4462-la-toma-de-la-universidad-de-cordoba>

Vidovic, Vlasta Visek y Bjelia, Aleska (2006). “Entrepreneurialism at the University of Zagreb: Managing the Sustainability of Change”. *Higher Education in Europe*,

Weldman, J. (2006). “Rethinking State Governance in Higher Education”. Capítulo 3, en:

Tierney, William G., editor (2006) *Governance and the Public Good*. Albany: State University of New York, SUNY Series Frontiers in Education, Philip G. Altbach, editor.

Yin, R. (2003). *Pattern Matching, Explanation Building, Time-series Analysis, Logic Models, and Cross-case Synthesis*. Londres: Sage Publication, pp.109, 116-137.

Anexos

- 0. Información General de las cuatro Universidades Públicas de la Región Caribe**
- 0.1** Índices de transparencia de las cuatro Universidades del Caribe colombiano
- 0.2** Escalonamiento COLCIENCIAS 2016
- 0.3** Agenda a desarrollar en trabajo de campo
- 0.4** Agenda Rectores Barranquilla octubre 21 de 2015
- 0.5** Cuadro de las cuatro Universidades/Rectores y personas de enlace.
- 0.6** Formatos de consentimiento.
- 0.7** Cuestionario para entrevistas en profundidad.
- 0.8** Protocolo de observación y guía de observación para visita a Universidades durante trabajo de campo.
- 0.9** Modelos de invitación a entrevistas
- 0.10** Lista de elementos utilizados para entrevistas (entrevistas, bitácoras)
- 0.11** Registro de fotográfico
- 0.12** Cuadro de Control de Información recaudada de las cuatro Universidades
- 0.13** Caracterización Región Asociación de Instituciones de Educación Superior del Caribe (ASIESCA) 2015
- 0.14** Presentación SUE CARIBE abril 22 de 2015
- 0.15** *Ranking* Universidades Públicas del Caribe 2014
- 0.16** Decreto 0213 de 1994 por el cual se integra y organiza el Comité de Orientación SUE.
- 0.17** Estadísticas generales MEN de Educación Superior a nivel nacional 2016

- 0.18 Consolidado de entrevistas 2015-2016 de los miembros de los Consejos Superiores de las cuatro Universidades Públicas del Caribe colombiano
- 0.19 Cuadro comparativo de los estatutos generales de las cuatro Universidades Públicas
- 0.20 Planes de Desarrollo Departamentales Bolívar, Atlántico, Córdoba, y La Guajira
- 0.21 Universidades acreditadas 2017-1
- 0.22 Índice de competitividad 2016
- 0.23 Consolidado de las actas de los Consejos Superiores de las Universidades Públicas
- 0.24 Boletín técnico DANE mercado laboral por Departamento
- 0.25 Boletín estadístico CNA Acreditación 2016
- 0.26 Cuadro Comparativo hallazgos para análisis cruzados de los cuatro casos de las Universidades Públicas del Caribe colombiano
- 0.27 Estructura de Casos
- 0.28 Categorías de análisis entrevistas a miembros de los Consejos Superiores Universitarios
- 0.29 Reporte CNA Programas Acreditados agosto de 2017

1. Universidad de Cartagena

1.1 Perfil de la Universidad

- Organigrama de la Universidad de Cartagena
- Perfil estadístico MEN del departamento de Bolívar
- Perfil estadístico MEN de la Universidad de Cartagena
- Resultados pruebas saber pro Universidad de Cartagena 2016
- Reporte general Aporte Relativo de Universidad de Cartagena Públicas
- Resultados MIDE 2.0

- 1.2 Acuerdos de calidad Universidad de Cartagena MEN 2015
 - 1.3 Acuerdos de confidencialidad Universidad de Cartagena
 - 1.4 Artículos de prensa Universidad de Cartagena
 - 1.5 Cartas cruzadas con Rector Universidad de Cartagena
 - Cartas No. 1 cruzadas con Rectores
 - Cartas No. 2 a Rectores sobre trabajo de campo.
 - 1.6 Base de datos de los Miembros del CSU de la Universidad de Cartagena
 - Listado de Miembros Consejo Superior Universidad de Cartagena
 - 1.7 Actas del Consejo Superior Universidad de Cartagena 2016-2017 (en físico)
 - 1.8 Agenda temática de Consejo Superior de Universidad Cartagena 2016-2017
 - 1.9 Rendiciones de cuentas Universidad de Cartagena 2016
 - 1.10 Plan de Desarrollo de la Universidad de Cartagena 2014-2018 “Educación pública con calidad”.
 - 1.11 Marco normativo de la Universidad de Cartagena
 - Estatutos
 - Resoluciones
 - Acuerdos
 - 1.12 Código de Ética y buen gobierno
 - 1.13 Acreditación de Alta Calidad Universidad de Cartagena
- 2. Universidad del Atlántico**
- 2.1 Perfil de la Universidad
 - Organigrama de la Universidad del Atlántico

- Perfil estadístico MEN del departamento del Atlántico 2016
 - Perfil estadístico MEN de la Universidad del Atlántico 2016
 - Resultados de aplicación de pruebas saber pro Universidad del Atlántico 2016
 - Reporte general Aporte Relativo de Universidad del Atlántico
 - Resultados MIDE 2.0
- 2.2** Acuerdos de calidad de la Universidad del Atlántico MEN 2015
- 2.3** Acuerdos de confidencialidad de la Universidad del Atlántico
- 2.4** Artículos de prensa de la Universidad del Atlántico
- 2.5** Cartas cruzadas con Rector de la Universidad del Atlántico
- Cartas No. 1 cruzadas con Rectores
 - Cartas No. 2 a Rectores sobre trabajo de campo.
- 2.6** Base de datos de los Miembros del CSU de la Universidad del Atlántico
- Listado de Miembros Consejo Superior Universidad del Atlántico
- 2.7** Actas del Consejo Superior de la Universidad del Atlántico 2016
- 2.8** Agenda temática de Consejo Superior de Universidad del Atlántico 2016
- 2.9** Rendiciones de cuenta Universidad del Atlántico 2016
- Parte 1
 - Parte 2
- 2.10** Plan Estratégico 2009-2019 de la Universidad del Atlántico
- 2.11** Marco normativo de la Universidad del Atlántico
- Estatutos
 - Reglamento Interno del Consejo Superior Universitario
- 2.12** Código de Ética y Buen Gobierno

3. Universidad de Córdoba

3.1 Perfil de la Universidad

- Organigrama de la Universidad de Córdoba
- Perfil estadístico MEN del Departamento de Córdoba 2016
- Perfil estadístico MEN de la Universidad de Córdoba 2016
- Resultados de aplicación pruebas saber pro Universidad de Córdoba 2016
- Reporte general Aporte Relativo de Universidad de Córdoba 2016
- Resultados MIDE 2.0

3.2 Acuerdos de calidad de la Universidad de Córdoba MEN 2015

3.3 Acuerdos de confidencialidad de la Universidad de Córdoba

3.4 Artículos de prensa Universidad de Córdoba

3.5 Cartas Cruzadas con Rector Universidad de Córdoba

- Cartas No. 1 cruzadas con Rector solicitando información institucional de la Universidad de Córdoba.
- Cartas No. 2 a Rectores sobre trabajo de campo.

3.6 Base de datos de los Miembros del CSU de la Universidad de Córdoba

- Listado de Miembros Consejo Superior Universidad de Córdoba

3.7 Rendiciones de cuenta: Informe de Gestión 2016

3.8 Plan de Gobierno Universidad de Córdoba 2015-2018 *“Por una universidad con calidad, moderna e incluyente”.*

3.9 Marco Normativo

- Estatutos

- Reglamento Interno del Consejo Superior
- Acuerdos
- Resoluciones

3.10 Código de Ética y Buen Gobierno

4. Universidad de La Guajira

4.1 Perfil de la Universidad

- Organigrama de la Universidad de La Guajira
- Perfil estadístico MEN del Departamento de Guajira 2016
- Perfil estadístico MEN de la Universidad de La Guajira 2016
- Resultados de aplicación pruebas SABER PRO Universidad de La Guajira 2016
- Reporte general Aporte Relativo de Universidad de La Guajira 2016
- Resultados MIDE 2.0

4.2 Acuerdos de calidad Universidad de La Guajira MEN 2015

4.3 Acuerdos de confidencialidad Universidad de La Guajira

4.4 Artículos de prensa Universidad de La Guajira

4.5 Cartas Cruzadas con Rector Universidad de La Guajira

- Cartas No. 1 cruzadas con Rector solicitando información institucional de la Universidad de La Guajira.
- Cartas No. 2 a Rector sobre trabajo de campo.

4.6 Base de datos de los Miembros del CSU de la Universidad de La Guajira

- Listado de Miembros consejo superior Universidad de La Guajira

4.7 Actas del Consejo Superior 2016-2017

4.8 Agenda Temática del Consejo Superior 2016-2017

4.9 Rendiciones de cuenta 2016

4.10 Plan de Desarrollo Universidad de La Guajira 2014-2017 “Seguimos en la academia y proyección social”.

4.11 Marco Normativo

- Estatutos
- Reglamento Interno
- Acuerdos
- Resoluciones
- Ordenanzas

4.12 Códigos de Ética y Buen Gobierno