



**Gobernabilidad y gobernanza para la sostenibilidad y reacreditación de la
Universidad del Atlántico**

TUTOR:

JOSE PLACIDO SILVA RUIZ

MAESTRANTES:

JUAN JOSÉ ALVAREZ MORENO

JESÚS GABRIEL OROZCO MARTÍNEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP –CETAP-
BARRANQUILLA**

JUNIO 2023



Índice de contenido

INTRODUCCIÓN (INTRODUCCIÓN)	5
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	9
1.1. ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	9
1.2 ORIGEN, DESARROLLO Y COMPOSICIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	12
1.3 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	17
1.3.1. <i>Antecedentes del orden nacional</i>	18
1.3.2. <i>Antecedentes de carácter internacional</i>	20
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.5 JUSTIFICACIÓN	27
1.6 OBJETIVOS.....	31
1.6.1. <i>Objetivo general</i>	31
1.6.2. <i>Objetivos específicos</i>	32
1.7 METODOLOGÍA.....	32
1.7.1. <i>Tipo de investigación</i>	33
1.7.2. <i>Método</i>	34
1.7.3. <i>Fuentes. Técnicas e Instrumentos de Investigación</i>	35
1.7.4. <i>Población y muestra.</i>	36
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	37
2.1. TEORÍAS Y DEBATES DE LA GOBERNANZA Y SU APLICABILIDAD EN EL CAMPUS UNIVERSITARIO	38
2.2. LA GOBERNABILIDAD, DEBATES, PERSPECTIVAS Y SU APLICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD.....	43
2.3. LA ESTRATEGIA Y SU DESARROLLO TEÓRICO APLICADO AL CASO DE ESTUDIO	48
2.4. EFICIENCIA Y CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA; LA BÚSQUEDA EN LA APLICACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) EN LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	49
2.4.1. <i>El sistema integrado de gestión en la Universidad del Atlántico</i>	53
CAPÍTULO 3: MARCO NORMATIVO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA Y LA ACREDITACIÓN, FACTORES Y CARACTERÍSTICAS.....	57
3.1. MARCO JURÍDICO CONSTITUCIONAL DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN COLOMBIA Y DESARROLLO DE LA AUTONOMÍA UNIVERSITARIA	58
3.2. NORMATIVIDAD INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	68
3.3. NORMATIVIDAD INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	69
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES, DOCENTES, TRABAJADORES, CONTRATISTAS Y DIRECTIVOS COMO ACTORES DEL	



CLAUSTRO UNIVERSITARIO REFERENTE A LOS FACTORES DE: GOBERNANZA, GOBERNABILIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	70
4.1 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA GOBERNANZA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	72
4.2. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA GOBERNABILIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	82
4.3. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE ELEMENTOS ENTORNO A LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	89
4.4. ANÁLISIS DEL ROL DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS (ESTUDIANTES, PROFESORES, TRABAJADORES Y EGRESADOS) EN LA GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD INSTITUCIONAL.....	96
<i>Rol del Estudiante en la gobernanza y gobernabilidad institucional.....</i>	<i>98</i>
<i>Rol de los profesores en la gobernanza y gobernabilidad institucional</i>	<i>101</i>
<i>Rol de los egresados en la gobernanza y gobernabilidad institucional.....</i>	<i>102</i>
CAPITULO 5. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE CREDIBILIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO UNIVERSITARIO, CONTRIBUIR A LA ESTABILIDAD Y MANCOMUNAR ESFUERZOS EN EL PROCESO DE REACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	104
5.1. ETAPA I PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA	105
5.2. ETAPA II IDENTIFICACIÓN.....	114
5.3. ETAPA III DISEÑO Y SOCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA	115
5.4. ETAPA IV IMPLEMENTACIÓN.....	119
5.5. ETAPA V SEGUIMIENTO Y CONTROL	120
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXO UNO (1).....	131

Índice de tabla

TABLA 1 PROGRAMAS DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO	15
TABLA 2 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES EN EL PROCESO DE RE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	106
TABLA 3 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA RUTA METODOLÓGICA	112
TABLA 4 IDENTIFICACIÓN DE INCONVENIENTES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	114
TABLA 5 DISEÑO ESTRATÉGICO, ACTIVIDADES, PRODUCTOS, METAS E INDICADORES	116

Índice de ilustración

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA ORGÁNICA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	11
--	----



Índice de figuras

FIGURA 1 TIPO DE VINCULACIÓN DE LA MUESTRA QUE DILIGENCIO EL CUESTIONARIO CERRADO. -	71
FIGURA 2 PREGUNTA #1 DEL CUESTIONARIO CERRADO, INDAGACIÓN SOBRE EL DIALOGO POLÍTICO ASERTIVO DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO FRENTE A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA -----	73
FIGURA 3 PREGUNTA INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN - INDAGACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN FRENTE A LA PERTINENCIA Y OPORTUNIDAD DE LA INSTITUCIÓN FRENTE A LOS RETOS DEL DESARROLLO TERRITORIAL.	76
FIGURA 4 PREGUNTA DE CUESTIONARIO- INDAGACIÓN SOBRE ELEMENTOS DE LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.	77
FIGURA 5 PREGUNTA DE CUESTIONARIO CERRADO - INDAGACIÓN DE PERCEPCIÓN FRENTE AL RÉGIMEN ELECTORAL UNIVERSITARIO.	79
FIGURA 6 PREGUNTA DE CUESTIONARIO CERRADO- INDAGACIÓN ENTORNO A LA PERCEPCIÓN FRENTE A LA INTERACCIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON ACTORES EXTERNOS -----	81
FIGURA 7 PREGUNTA DE CUESTIONARIO - INDAGACIÓN DE PERCEPCIÓN EN MATERIA DE GOBERNABILIDAD UNIVERSITARIA.....	83
FIGURA 8 PREGUNTA DE CUESTIONARIO - INDAGACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN DE EFICACIA COMO FACTOR DE LA GOBERNABILIDAD.....	85
FIGURA 9 PREGUNTA DE CUESTIONARIO CERRADO - INDAGACIÓN FRENTE A LA PERCEPCIÓN DE LEGITIMIDAD COMO FACTOR DE LA GOBERNABILIDAD -----	87
FIGURA 10 PREGUNTA DE CUESTIONARIO - INDAGACIÓN FRENTE A LA PERCEPCIÓN DE CREDIBILIDAD FRENTE AL GOBIERNO UNIVERSITARIO -----	88
FIGURA 11 RESPUESTA A CUESTIONARIO - INDAGACIÓN SOBRE PERCEPCIÓN DE DISPOSICIÓN HACIA PROCESO DE ACREDITACIÓN.....	91
FIGURA 12 RESPUESTA A CUESTIONARIO - INDAGACIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN.....	92
FIGURA 13 RESPUESTA A CUESTIONARIO - INDAGACIÓN FRENTE A LA PERCEPCIÓN DE ACOGIDA DE RECOMENDACIÓN DEL CNA.....	94
FIGURA 14 RESPUESTA A CUESTIONARIO - INDAGACIÓN SOBRE PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN UNIVERSITARIA.....	95



INTRODUCCIÓN.

La Universidad del Atlántico es un ente público determinante para el desarrollo del Departamento del Atlántico, mirar hacia su composición de gobierno universitario y las vicisitudes del mismo a lo largo del tiempo es un tema bastante sensible en cuanto se refiere a los elementos políticos que lo componen, pero no deja de ser un campo de conocimiento para la administración pública. El análisis y propuesta de intervención a la Universidad del Atlántico tiene cabida dado los momentos álgidos de desunión y discordia que ha vivido y vive la institución.

El presente trabajo de grado tiene dentro de sus fines aportar propuestas alternativas de trabajo conjunto entre lo institucional y los actores universitarios en función de fortalecer el proceso de reacreditación institucional en los factores de gobernabilidad, participación y autoevaluación. El presente texto, aborda elementos tales como la autonomía universitaria, el gobierno universitario, la gobernabilidad y la gobernanza dentro del campus, haciendo un análisis general del estado actual y proyectando elementos estratégicos que permitan darle vida a la propuesta de intervención. Esta, se propone compuesta de la participación de la comunidad activa de la institución y se perfila como una alternativa de elección para la dirección universitaria.

Las siguientes líneas se abordarán desde una metodología cualitativa de tipo descriptiva y correlacional, por consiguiente, aquellos elementos teóricos que inciden sobre el gobierno universitario se expresaran de forma narrativa. Con la aplicación del instrumento para el análisis de los puntos críticos en materia de gobernabilidad y gobernanza: se identifican actores, sus roles y percepciones con la finalidad de proponer una ruta hacia la materialización de los objetivos institucionales.



Realizar una elaboración investigativa entorno a la Universidad del Atlántico y su estructura de gobierno, es a su vez comprender una complejidad política que merodea la composición misma de sus órganos directivos, los cuales se basan en la democracia representativa y sus miembros son designados por voto popular, o en su defecto, son en sí, la representación del voto popular en las instancias de gobierno superior. En ese sentido, pese a que la universidad pública tiene por orientación misional servir como motor del desarrollo a través de la formación de la ciudadanía, la presente investigación tiene presente para su elaboración a la Universidad desde su inminente composición política, donde se desarrollan escenarios de poder real y se ejecuta un presupuesto sobresaliente en el Departamento.

La Universidad en las siguientes líneas se intenta describir para el lector como un micro país, o un reflejo vivo de Colombia dentro de su claustro, ya que esta no se desprende de las lógicas políticas, administrativas y burocráticas que rigen en las instituciones públicas colombianas, la pequeña particularidad que poseen las instituciones de educación superior publica es la existencia de actores con concepciones culturales e ideológicas contradictorias que se reflejan en un escenario de disputa por la conducción de la dirección universitaria. Dentro de tales actores se encuentra un componente importante del movimiento social colombiano, el movimiento estudiantil, así como el movimiento sindical y demás formas organizativas y asociativas reivindicativas que conviven dentro del campus.

La universidad del Atlántico, como institución posterior a la notificación de la Resolución No. 004140 de 22 de abril de 2019 por medio de la cual se le otorga acreditación institucional de alta calidad se ha adentrado en un cumulo de retos en función de que esta condición de exaltación pueda perdurar en el tiempo. Cabe destacar que la resolución tiene una vigencia para cuatro (4) años y en su contenido plantea una serie de recomendaciones dentro de las cuales se señala la de:



“Formular estrategias y programas que ayuden a mejorar el clima institucional y que promuevan estados adecuados de convivencia” en ese sentido, la resolución compromete a la institución en otros apuntes tales como el aumento en los profesores de la planta docente y gestar un proceso de actualización en la normativa universitaria.

Cabe acotar que la presente investigación posee un alto grado de pertinencia toda vez que toma los elementos planteados por la resolución No. 004140 de 22 de abril de 2019 emitida por el MEN, pero también toma los informes y recomendaciones emitidos por los pares académicos y los informes de auto evaluación institucional con el fin de ubicar en un sentido propositivo el despliegue de estrategias que le permitan a la institución fortalecerse en materia de gobernabilidad y gobernanza.

La investigación esbozada en las siguientes líneas se encuentra desarrollada en seis (6) capítulos, donde el capítulo uno (1) hace referencia a: *los aspectos generales de la investigación*, en cuyo contenido se identifica a la entidad objeto de estudio, se describe su composición organizativa, se expone de forma narrativa los antecedentes de investigación más destacados, se ubica el planteamiento del problema de investigación, se trazan los objetivos y se plantea el marco metodológico. En términos generales, el primer capítulo contiene en su desarrollo las bases esenciales de la investigación toda vez que brinda al lector el contexto en el que se desenvuelve la investigación.

El capítulo dos (2) se titula *Marco Teórico*, y se desarrolla de forma correlacional al abordar elementos tales como las teorías y debates de la gobernanza y la gobernabilidad ubicándose enclave al contexto universitario. El presente apartado desarrolla aproximaciones teóricas sobre la estrategia, la eficiencia y la calidad en la organización pública. Por su parte, el capítulo tercero (3)



desarrolla todo el encuadre jurídico – normativo desde el derecho positivo existente, considerando la constitución, las políticas y normativas vigentes.

El capítulo cuarto (4) de la siguiente investigación desarrolla el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de investigación. Los análisis exhibidos en este capítulo se basan en el desarrollo de un cuestionario cerrado compuesto por cuatro partes principales. La primera parte se enfoca en identificar a la persona que completa el cuestionario. La segunda parte del cuestionario evalúa la percepción de la gobernanza institucional en la Universidad del Atlántico. La tercera parte busca medir la percepción de la gobernabilidad en la misma institución. Por último, la cuarta parte se centra en la percepción e identificación de los elementos clave en el proceso de reacreditación institucional.

En el desarrollo de la investigación el capítulo quinto (5) tiene un lugar especial, toda vez que en su contenido se desarrolla una propuesta estratégica para la Universidad del Atlántico en miras de aumentar los niveles de credibilidad institucional impactando en la participación y construcción participativa de la gobernanza universitaria generando estabilidad y mejores niveles de gobernabilidad para ello se plantea, se diseña y se detalla la propuesta estratégica. Por último, pero no menos importante la investigación culmina con el capítulo sexto (6) el capítulo de las *Conclusiones y recomendaciones*. En este capítulo, se suscriben reflexiones derivadas de los apartes teóricos y explicativos esbozadas en el texto, se encuentra redactado en párrafos a manera de síntesis.



Capítulo 1: Aspectos generales.

La Universidad del Atlántico significa para la región y el departamento una institución esencial y estratégica. sus devenires políticos e institucionales impactan de forma significativa dentro de los procesos sociales y en las perspectivas del desarrollo abordada en el territorio. Su relevancia política trasciende hasta la naturaleza más íntima del movimiento social y político del Atlántico. En el siguiente capítulo se abordará de forma amplia y descriptiva aquellos elementos determinantes de la entidad objeto de estudio, las líneas siguientes exhibirán su configuración jurídica, sus autoridades administrativas, su actualidad posgradual y se formulara el problema de investigación considerando los elementos fenomenológicos e históricos que interactúan dentro de la institución, sumado a ello se identificara los antecedentes de investigación y se agregan de forma narrativa discriminando los de carácter nacional y carácter internacional.

El siguiente capitulo expone los cimientos de la investigación, dentro de los cuales se destaca el encuadre metodológico y la identificación de los objetivos que fungen como guía para el desarrollo de la investigación

1.1. Entidad objeto de estudio.

La Universidad del Atlántico es un ente universitario de educación superior fundada por el filósofo Julio Enrique Blanco en el año 1946, la cual posee autonomía académica, administrativa, financiera y presupuestal, fundamentada en el artículo 69 de la Constitución Política y en armonía con la Ley 30 de 1992, no hace parte de ninguna de las ramas del poder público, ni es establecimiento público, es un ente de régimen jurídico especial, de carácter público, creada por medio de la ordenanza No. 042 del 15 de junio de 1946 del Departamento del Atlántico, con sede



principal en el municipio de Puerto Colombia y se encuentra integrada al Sistema de Universidades Estatales (SUE) y vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

La institución está debidamente organizada bajo el acuerdo superior No. 004 del 15 de febrero de 2007 por medio del cual se expide el Estatuto General de la institución, donde se desarrollan los principios fundantes, los fines institucionales y se identifican las autoridades administrativas y de gobierno.

De conformidad con el título tercero capítulo II de la ley 30 y el artículo 13 del Estatuto General de la Universidad del Atlántico constituyen autoridades y organismos de dirección y gobierno;

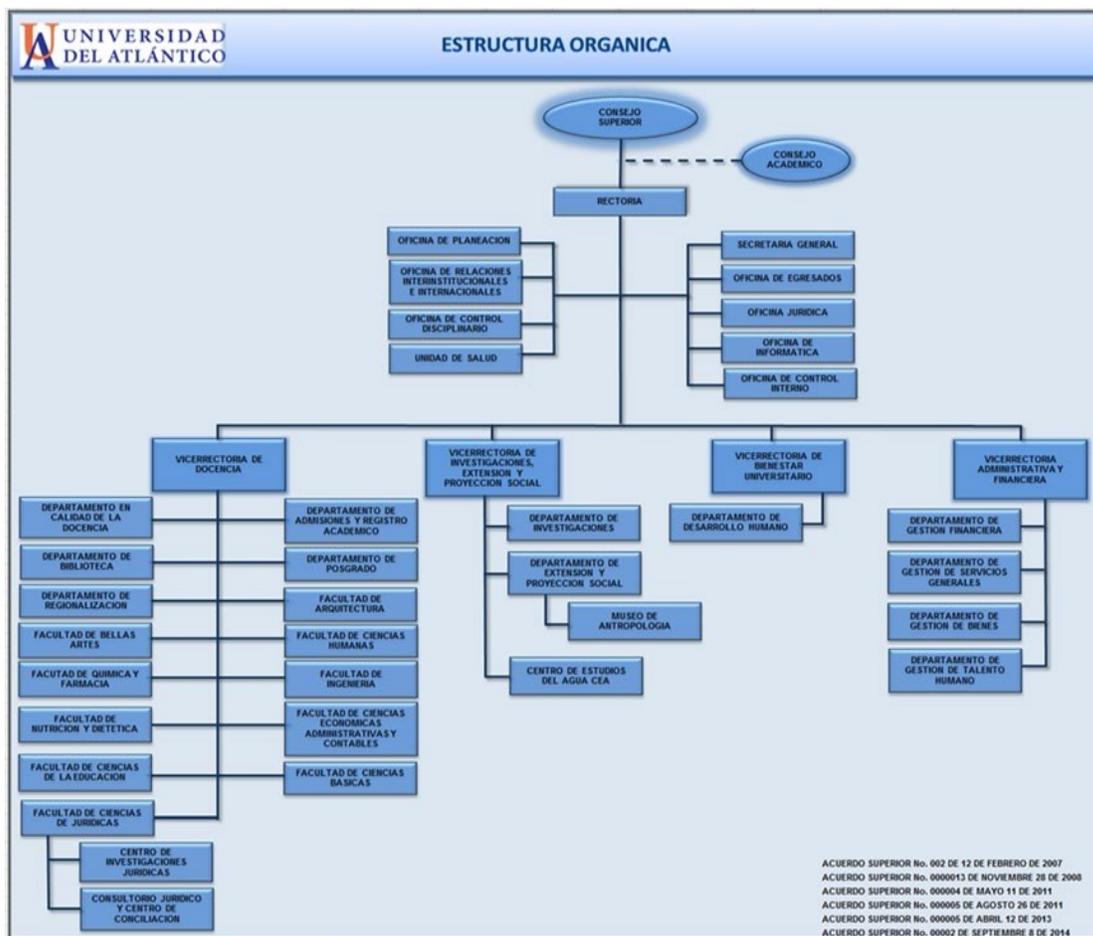
- a) El Consejo Superior Universitario (CSU)
- b) El Consejo Académico
- c) El Rector
- d) Los Vicerrectores
- e) Los Decanos
- f) Los Consejos de Facultad

Donde el Consejo Superior es el máximo organismo de dirección y gobierno, el Consejo Académico es la máxima autoridad académica y el rector es la primera autoridad ejecutiva y a su vez, es su representante legal. No obstante, en el marco del despliegue de la universidad como baluarte estratégico del desarrollo económico y social, se le atribuye la capacidad de tener un conjunto de dinámicas y tensiones políticas exclusivas para el claustro. En tal sentido, de carácter no formal figuran mesas de trabajo, de dialogo, concertación, de seguimiento y demás formas desarrolladas para con la Universidad que permiten el accionar institucional.



En términos cualitativos la actual estructura de la Universidad del Atlántico en especial a lo concerniente a las autoridades administrativas está compuesta por un paradigma adoptado desde el año 2005 sobre la limitada capacidad presupuestal por estado de insolvencia e inminente acogida a la LEY 550.

Ilustración 1 Estructura Orgánica Universidad del Atlántico



Fuente: Sistema Integrado de Gestión (SIG) Universidad del Atlántico.



1.2 Origen, desarrollo y composición de la Universidad del Atlántico

De acuerdo a Coley José Gabriel, Cátedra Universitaria, 2022, el programa de Química y Farmacia fue creado por la Ordenanza de la Asamblea Departamental del Atlántico No. 24 del 3 de junio de 1941, cuando apenas empezaba las labores en el año de 1943, donde en sus inicios contaba con un ciclo académico de 4 años y luego se amplió a 5 años a través del Acuerdo 4/63 del 19 de diciembre de 1963. Esto se debió a que, hacia los años de 1940 laboratorios de producción de especialistas farmacéuticos, iniciaron actividades comerciales e industriales en la capital del Atlántico, y como Barranquilla y la región Caribe requerían de profesionales aptos y competentes en la fabricación científica y tecnológica de medicamentos se optó por poner en marcha una facultad capaz de preparar y formar químicos farmacéuticos para abordar el mercado bajo responsabilidad social. Que a la fecha se encuentra acreditada de Alta Calidad bajo la Resolución No. 16832 del 19 de agosto de 2016, Código SNIES 91329.

Sigue narrando Coley, que de la Ordenanza No. 45 del 15 de junio de 1943 fue la que creó la facultad de Ciencias Económicas, que primeramente se denominó Comercio Superior y Finanzas, y se agregó al Instituto de Tecnología, y que por problemas de tipo económico esta no empezó a funcionar, y, no obstante a su creación sirvió para que el día 15 de junio de 1946 se fundara la Universidad del Atlántico, que sin la existencia de dicha facultad no hubiese sido viable la creación de la UA, debido a que en aquel momento se exigía un mínimo de tres facultades para tal fin. Cumpliendo con las condiciones legales se aprobó oficialmente la Uniatlántico mediante la Resolución No. 1591 de julio 27 de 1950, con efecto retroactivo a partir del 15 de junio de 1946. Y en el año de 1950 empezó funcionar en las instalaciones de la Escuela de bellas Artes.



Para el año de 1951 se creó la facultad de Arquitectura, la cual nació de las necesidades propias de la ciudad, además, que es una de las facultades pioneras en el país que surgió de la necesidad de la conformación del mapa de ciudades de Colombia o de la consolidación del área urbana, y debido a la escasez de profesionales sobre la materia bajo la estricta necesidad de darle a Barranquilla una arquitectura propia, para lo cual se pensó en que esto sólo podría producirse en las aulas de clases donde convergieran estudiantes y profesores a definir las condiciones físicas y de ambiente de la ciudad.

Luego en el año de 1970 se adscribió el programa de Contaduría y entró en funcionamiento en la jornada nocturna en 1971, y con ello, se vio la necesidad de la creación de un programa afines como lo es la Administración de Empresas en el año de 1973, desde ese entonces, los tres programas han subsistido de manera independientes pero pertenecientes a una misma facultad.

Por medio de la Ordenanza del Consejo Administrativo de la Gobernación del Atlántico No. 11 del 28 de noviembre de 1955 se instituyó la Facultad de Derecho, nombrando a su primer decano en el año de 1956 para que organizara y dirigiera la nueva facultad que exigía la Región Caribe por su alto crecimiento demográfico y empresarial, hasta que empezó a funcionar en el periodo de 1957.

A raíz de la expedición de la Ley de Autonomía Universitaria en 1958 la Universidad crea su primera facultad, ya que anteriormente fueron a través de Ordenanzas de la Asamblea Departamental, y con base a esta ley es el Consejo Superior quien crea la Facultad de Ciencias de la Educación (1963) con los siguientes programas académicos: Licenciatura en Español y Literatura; Licenciatura en Idiomas Extranjeros; Licenciatura en Ciencias Sociales (1964); Licenciatura en Matemáticas (1966); Licenciatura en Biología y Química (1970); Licenciatura en Educación para las Personas con Limitaciones o Capacidades Excepcionales (1997); Licenciatura



en Cultura Física, Recreación y Deportes (2010); Licenciatura en Educación Artística (1999); Licenciatura en Educación Infantil (1997).

Mediante el Acuerdo del Consejo Superior No. 01 del 20 de septiembre de 1979, se creó la Facultad con los programas de Licenciatura en Música y Artes Plásticas, más adelante se agregaría Arte Dramático (1998), Música (2011) y Danza (2011). Imprescindible no manifestar que antes de la creación de la facultad existía la Escuela de Bellas Artes esto data desde 1939 que luego pasó a ser parte del Museo del Atlántico, y siempre se desarrolló en el mismo inmueble ubicado en la Calle 68 entre Carreras 53 y 54. Hoy por hoy dicha facultad cuenta con los siguientes programas: Licenciatura en Música; Artes Plásticas; Arte Dramático; Música y Danza.

Por medio de la Ordenanza No. 10 del 24 noviembre de 1955 fue creado el Instituto de Nutrición del Departamento para la formación de Técnicos Auxiliares los cuales lo adelantaban con solo dos años de estudios. En el año 1965 pasó a ser parte de la Facultad de Química y Farmacia, y a partir de 1966 se rediseñó el pénsun en cuatro años y así otorgar títulos de profesionales, pero con una vinculación a la Universidad de Cartagena por no contar la Universidad del Atlántico programas de esta naturaleza. Hasta que el Consejo Superior expidió el Acuerdo No. 01 de septiembre de 1979 quien atribuye el nombre de Facultad, y nuevamente el Consejo a través del Acuerdo No. 030 del 26 de agosto de 1980 da por terminado el amparo académico con la Universidad de Cartagena.

A raíz de lo instituido en la Ley 30 de 1992, con relación a la obligatoriedad de las instituciones de educación superior que pretendían obtener la categoría universidad, debían contar con dos grandes facultades: Ciencias Básicas y Ciencias Humanas. En el año de 1993 se inició con el programa de Biología, luego en el año de 1998 se estableció el segundo programa de la Facultad de las Ciencias Básicas, como lo fue las Matemáticas creado mediante la Resolución No. 021 de



1998, muy independiente de la Licenciatura en Matemáticas y Física. El tercer programa creado en esta facultad fue el de Física en 1999 mediante la Resolución No. 010 del mismo año. El cuarto programa creado fue el Química por el acuerdo No. 010 del año 2000, dejando claro que no era licenciatura, ni tampoco aplica a la Farmacia, menos a la Ingeniería, solo estamos hablando de la creación del programa de química pura.

Por último, en la relación de las facultades de pregrado que hemos venido narrando, tenemos a la Facultad de Ciencias Humanas creada en 1994 dando estricto cumplimiento a la Ley 30 de 1992, adscribiéndose a él los Departamentos de Historia y Humanidades, el Instituto de Filosofía, el Departamento de Idiomas y posteriormente se creó el Departamento de Sociología en 1996, haciendo parte de esta misma estructura académica.

Pensando en la necesidad existente como lo es la educación avanzada, la Universidad del Atlántico creó el Departamento de Postgrados a través del Acuerdo No. 005 del 5 de mayo de 1989, donde inicialmente se inauguró el programa de postgrados fue la Maestría en Historia de Colombia, seguidamente, la Especialización en Administración Pública, luego se implementaron la Maestría en Estudios Políticos y la Maestría en Educación. A la fecha, se cuenta con los siguientes programas de postgrados:

Tabla 1 Programas de postgrados de la Universidad del Atlántico

PROGRAMAS DE POSTGRADOS 2016			
CÓD. SNIES		FACULTAD	
ESPECIALIZACIONES			
1	52895	Especialización de Enseñanza de las Ciencias Naturales con énfasis en Educación Ambiental	Ciencias Básicas y Ciencias de la Educación
2	90324	Especialización en Estadística Aplicada	Ciencias Básicas
3	17663	Especialización en Física General	Ciencias Básicas
4	9714	Especialización en Química Orgánica	Ciencias Básicas
5	9313	Especialización en Finanzas Territoriales	Ciencias Económicas



PROGRAMAS DE POSTGRADOS 2016			
CÓD. SNIES		FACULTAD	
ESPECIALIZACIONES			
6	6792	Especialización en Ciencia Política – Convenio UNAB	Ciencias Jurídicas
7	9394	Especialización en Derecho Comercial – Convenio UNAB	Ciencias Jurídicas
8	16948	Especialización en Derecho Privado Económico – Convenio UNAL	Ciencias Jurídicas
9	11559	Especialización en Derecho Procesal Civil – Convenio UNAB	Ciencias Jurídicas
10	55172	Especialización en Gestión de Calidad	Ingeniería
11	10663	Especialización en Gestión Eficiente de Energía	Ingeniería
12	10925	Especialización en Farmacia Clínica	Química y Farmacia
13	91009	Especialización en Didáctica de las Matemáticas	Ciencias Básicas y Ciencias de la Educación
14	102968	Especialización en Derecho Laboral y Seguridad Social	Ciencias Jurídicas
15	104088	Especialización en Plantas Medicinales	Química y Farmacia
16	104099	Especialización Tecnológicas en Construcciones Limpias y Sostenibles	Arquitectura
17	104490	Estudios de la Especialización Tecnológica en Calidad de la Producción de Alimentos	Nutrición y Dietética
18	104442	Especialización en Contratación e Interventoría de Servicios Alimentarios a Colectividades	Nutrición y Dietética
19	104719	Especialización Tecnológica en Proyectos Paisajísticos Comunitarios a Escala Barrial	Arquitectura
MAESTRÍAS			
1	54887	Maestría en Biología	Ciencias Básicas
2	52449	Maestría en Ciencias – Física (Red SUE Caribe)	Ciencias Básicas
3	52444	Maestría en Ciencias Ambientales (Red SUE Caribe)	Ciencias Básicas
4	52455	Maestría en Educación (Red SUE Caribe)	Ciencias de la Educación
5	19904	Maestrías en Ciencias Farmacéuticas	Química y Farmacia
6	90854	Maestría en Lingüística	Ciencias Humanas
7	90853	Maestría en Ciencias – Matemáticas	Ciencias Básicas
8	90995	Maestría en Literatura Hispanoamericana y del Caribe	Ciencias Humanas
9	103284	Maestría en Seguridad Alimentaria y Nutricional	Nutrición y Dietética
10	52744	Maestría Interdisciplinaria en Teatro y Artes Vivas – Convenio UNAL	Bellas Artes



PROGRAMAS DE POSTGRADOS 2016			
CÓD. SNIES		FACULTAD	
MAESTRÍAS			
11	104083	Maestría en Estudios de Género y Violencia Intrafamiliar	Ciencias Humanas
12	104106	Maestría en Gestión Energética	Ingeniería
13	104493	Maestría en Didáctica de las Matemáticas	Ciencias Básicas y Ciencias de la Educación
14	105173	Maestría en Historia	Ciencias Humanas
15	105172	Maestría en Neuropedagogía	Ciencias de la Educación
16	106023	Maestría en Gestión de la Calidad	Ingeniería
17	108791	Maestría en Ingeniería Química	Ingeniería
DOCTORADOS			
1	53490	Doctorado en Ciencias de la Educación (Red RUDECOLOMBIA)	Ciencias de la Educación
2	54682	Doctorado en Medicina Tropical (Red SUE Caribe)	Ciencias Básicas
3	91050	Doctorado en Ciencias Físicas (Red SUE Caribe)	Ciencias Básicas

Fuente: Elaboración Propia, Tomado de Cátedra Universitaria, Segunda Edición, José Gabriel Coley

1.3 Antecedentes de investigación

Es poca la elaboración teórica, investigativa y propositiva en el contexto colombiano sobre el diseño de estrategias institucionales en las universidades públicas que permitan mejorar la gobernanza y gobernabilidad dentro del campus con el fin de optar institucionalmente al proceso de reacreditación en alta calidad, es por ello la pertinencia de ampliar un poco el campo de búsqueda ubicando en el área internacional documentos de análisis y propuestas con intensiones similares o con elementos de relevancia que permitan ser implementados en el presente proyecto de investigación con el fin de observar de mejor manera los avances y debates en torno a los



componentes de desarrollo. Las investigaciones, análisis o propuestas que anteceden el desarrollo del presente texto se exponen de una forma combinada, a manera de referencia debido a su coincidencia, relevancia, impacto y aproximación conceptual, se ubican los avances encontrados del orden internacional y aquellos ubicados del orden nacional que resultan preponderante en el quehacer investigativo. El presente estado del arte pretende ubicar los debates, y los desarrollos sobre los ejes de gobernanza, gobernabilidad y calidad al interior de las instituciones de educación superior, dándole preponderancia a las instituciones de carácter públicas

1.3.1. Antecedentes del orden nacional

- El primer antecedente de gran relevancia es la investigación realizada por Gómez (2001) en cuyo documento realiza un análisis de carácter general entorno al gobierno y gobernabilidad en las instituciones de educación superior, se intenta hacer una aproximación conceptual y el autor relaciona variables como gobierno y desempeño institucional, gobierno y la naturaleza de las instituciones de educación superior, y vierte tinta con respecto a la posición de la comunidad académica como un actor central en el marco de su trabajo investigativo.
- El segundo documento de gran relevancia debido a su aporte en claridades conceptuales y aproximaciones al diseño de una estrategia son las memorias del taller presentado por el fondo de desarrollo de la educación superior (FODESEP) cuya ficha bibliográfica es Martínez (2016) “la gobernanza y la calidad como temas de agenda para la educación superior” Donde el autor esboza Definiciones de Gobernanza, Calidad, Competitividad, Gobernabilidad, hace un acercamiento a los Antecedentes y Contexto. Y analiza las tendencias Mundiales sobre el asunto así mismo enuncia los desafíos Nacionales para la



Gobernanza, la Calidad y la Competitividad y recalca la importancia de la Gobernanza para la Dirección Estratégica de las IES, su Calidad y Competitividad.

- Garzón & Rodríguez (2019). esta investigación desarrolla una aproximación conceptual a la gobernanza universitaria, analiza los esquemas de gobernanza para las instituciones de educación superior y concluye que la gobernanza es un proceso necesario que constituye la columna vertebral de un sistema complejo y funcional que requiere estar en constante movimiento para abordar un futuro prometedor, rentable y exitoso en las IES.
- Otro antecedente relevante que vale la pena destacar son las memorias académicas del V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, especialmente la ponencia referenciada como Morales & Baldovino (2016) Donde los autores hacen una aproximación al análisis del desarrollo conceptual del término gobernanza y su incidencia e interpretación en el sector educativo superior en Colombia, desde una perspectiva histórica e interpretativa finalizando con un análisis de contexto, recurriendo a las principales fuentes de información a través de autores, y a las posiciones adoptadas por organismos multilaterales que propiciaron el término. Cuyo resultado pretendido es llegar a una aproximación sobre cómo se encuentra hoy en día la gobernanza en la educación superior colombiana, su interpretación y las situaciones de hecho que se registran.
- Uno de los trabajos investigativos a manera de análisis que permite configurar antecedentes que aportan al estado actual de la elaboración cognitiva sobre la materia es Álvarez & Duque (2018) “Análisis de la Gobernanza en la Institución Universitaria Pascual Bravo para el Fortalecimiento Institucional” Resulta muy pertinente reseñar este antecedente ya que esta elaboración presenta un análisis sobre las reformas educativas actuales que deben asumir las instituciones universitarias de orden público frente a las condiciones que se



presentan como reto en la reestructuración de la educación superior en Colombia. Asimismo, los autores realizan una reflexión frente al deber ser de las universidades públicas frente a sus proyectos sociales, revisando sus políticas de gobernanza y mostrando cómo están pensadas las instituciones superiores en el contexto general. El documento hace un especial énfasis en el nivel de gobierno de la Institución Universitaria Pascual Bravo, con el fin de determinar el modelo a implementar según el cambio organizacional propuesto.

1.3.2. Antecedentes de carácter internacional

- Un documento de especial importancia por el desarrollo teórico en el concepto de gobernabilidad aplicado a las instituciones, no especialmente las universitarias pero importante para la investigación toda vez que diseña una estrategia encaminada al desarrollo del concepto, esta investigación se encuentra referenciada como: Lombardo (2008) “Estrategia de Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana y Desarrollo Institucional” Entre los desarrollos relevantes de esta investigación es pertinente resaltar la realización de un análisis de contexto cuyo fin es adentrarse en el Refuerzo del vínculo de las instituciones democráticas con la ciudadanía y más importante aún el desarrollo de un concepto amplio de gobernabilidad democrática.
- Un antecedente que guarda relación estrecha en las elaboraciones del orden nacional, aunque con enfoque diferenciado es Yaber, Chaves y Scoban (2018) En este estudio los autores desarrollan un modelo de Gobernanza, Liderazgo y Gestión de procesos curriculares y se contrasta la idoneidad de las categorías y procesos propuestos, como marco organizador y conductor de la gestión dentro de las IES. Durante el desarrollo del texto se emplea una estrategia de estudio de casos, donde se evaluaron 20 iniciativas de



cambio curricular, en el contexto de un programa patrocinado por la Asociación Colombiana de Universidades. Las iniciativas se analizaron de forma independiente por dos jueces expertos. y Los resultados sugieren que el modelo propuesto es comprensivo e incluyó categorías de agrupación para todas las iniciativas posibles de cambio. A pesar de su distinto enfoque resulta pertinente resaltar este antecedente ya que diseña una estrategia de gobernanza, gestión y liderazgo en las instituciones de educación superior, especialmente en los procesos curriculares.

- Meléndez M; Solís P & Gómez J, (2010) en marco de la globalización y la crisis financiera actual, las cuales están obligando a las naciones, a adecuar las estructuras económicas, financieras y productivas de las empresas y de las instituciones públicas como premisa para sobrevivir en un entorno volátil y cambiante se encuentra el desarrollo de esta investigación, la cual busca analizar e interpretar la problemática de la gestión universitaria, para explicar su régimen de gobernanza como forma de inserción social y la gestión de su modelo económico como forma sustentable de viabilidad futura, análisis e interpretación realizada a la luz de la teoría de la gobernanza y la teoría organizacional. Dado el entorno, los autores plantean que la universidad pública es considerada como un sistema social y está obligada a formular políticas y líneas de acción novedosas, que le permitan obtener y distribuir los recursos necesarios para cumplir con su misión a través de la aplicación de la perspectiva normativa de la gobernanza, que le permita insertarse en la comunidad, y un modelo económico que le proporcione sustentabilidad futura, alineando a los actores estratégicos de la institución en la búsqueda de un fin común.
- Un documento de gran elaboración teórica sobre la temática es Acosta, Atairo & Camou (2015), “Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana:



Argentina y México en perspectiva comparada” Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) este ensayo ofrece una interpretación de los cambios y desafíos que enfrenta el gobierno democrático de las universidades públicas en la región. Parte de una sospecha general y ofrece un argumento específico cuya contrastación empírica de carácter exploratorio es puesta a prueba a partir del examen de la estructura y prácticas de gobierno de una muestra de universidades argentinas (26) y mexicanas (37). El trabajo busca ser una base de discusión para una investigación sistemática y comparativa de más largo aliento, que abarque un conjunto representativo de universidades de América Latina y el Caribe, a casi un siglo de la Reforma Universitaria nacida en Córdoba en los cuales desarrolla temas como Política y gobierno universitario, El gobierno del sistema y el gobierno de las universidades, Alternancia política, coaliciones de poder y gobernabilidad institucional, La expansión y las fórmulas institucionales de gobierno universitario, Tipología de gobiernos universitarios según elección de rector, 1990-2010.

1.4 Formulación del problema de investigación

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) a través de la Resolución No. 004140 de 22 de abril de 2019, otorgó la Acreditación de Alta Calidad por cuatro (4) años a la Universidad del Atlántico. Luego de surtir el debido proceso dejó una serie de recomendaciones con el fin de fortalecer la institución, permanecer con la certificación y poder optar por la reacreditación. La mayoría de las recomendaciones iban inspiradas hacia la búsqueda de la estabilidad en la gobernabilidad de la institución, refiriéndose a lo mencionado en el acuerdo 01 de 2018 en su artículo 6 inciso 6 emitido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), por medio del cual se actualizan los lineamientos para la acreditación de alta calidad institucional o de pregrados.



Gobierno Institucional. Esta condición valorara si la institución cuenta con un gobierno que se ejerce a través de un sistema de normas, reglamentos, políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, encaminadas al cumplimiento de su misión y proyecto institucional, bajo criterios de ética, eficiencia, eficacia, calidad, integridad, transparencia, inclusión, equidad y un enfoque participativo de sus actores. El gobierno institucional debe considerar su esencia como institución académica, su vocación y naturaleza y su capacidad de autorregulación para organizarse y operar internamente a efectos de relacionarse con entidades y actores externos. (CESU 2018).

La promulgación de la Resolución No. 004140 de 22 de abril de 2019, condujo a una serie de retos institucionales para la Universidad del Atlántico en virtud de lograr una asimilación de las recomendaciones y perdurar con la distinción de calidad, un factor determinante es el periodo sobre el cual fue otorgada la acreditación, el cual se referencia en un periodo de cuatro (4) años y siete (7) que es el común denominador en las instituciones que resultan totalmente positiva en el proceso evaluativo por el CNA, el factor temporal por el que rige el certificado de alta calidad institucional trae consigo elementos mucho más notorios, es decir, devela en la decisión del CNA que a la fecha de expedición de la resolución existen una debilidades sobre las cuales la institución debe actuar de una forma pronta, o por lo menos en el interregno de cuatro (4) años para volver a obtener la certificación

Dentro del informe arrojado por los pares académicos y presentado ante el Consejo Superior Universitario denominado “Informe de acreditación Institucional” se presentaron las fortalezas y recomendaciones por parte de los pares a la Universidad. A continuación, se relacionan las fortalezas y recomendaciones de los factores 8 y 10, procesos de autoevaluación y autorregulación y organización administración y gestión respectivamente

FACTOR 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación

FORTALEZAS EXPUESTAS POR LOS PARES ACADÉMICOS

- La Universidad del Atlántico ha hecho un esfuerzo muy importante para contar con un sistema de información que soporta los procesos de Planeación, Gestión Académica y Gestión administrativa con plataformas actualizadas.
- Se encuentran incorporados en el Sistema Integrado de Gestión de los procesos de autoevaluación para propósitos de aseguramiento.
- Se encuentra establecida la evaluación de los docentes.

RECOMENDACIONES DE MEJORA EXPUESTAS POR LOS PARES ACADÉMICOS

- El uso de la información para la toma de decisiones en materia académica.
- Evaluación de directivos y administrativos.
- El uso de la información del Sig y el sistema de control interno para mejorar la gestión de los procesos.
- Alineación de la evaluación con la política institucional sobre carrera y desarrollo docente y la capacidad de análisis de la información para efectos de autoevaluación y formulación de planes de mejoramiento.
- Avanzar en la integración de los sistemas de información, así como en el control de la calidad de los datos.
- Aprovechar las fortalezas del sistema de información académica, para mejorar la atención académica en aspectos relacionados con el progreso académico de los estudiantes, la retención y las tasas de graduación.

Fuente: Universidad Del Atlántico.

FACTOR 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación

FORTALEZAS EXPUESTAS POR LOS PARES ACADÉMICOS

- La institución cuenta con adecuadas políticas, proyectos y acciones de Bienestar Universitario que buscan el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad universitaria.
- La disminución en las tasas de deserción estudiantil y las estrategias implementadas para aumentar la retención. (Factor 2)

RECOMENDACIONES DE MEJORA EXPUESTAS POR LOS PARES ACADÉMICOS

- Continuar avanzando en la mejora de la graduación.
- Revisar buenas prácticas de instituciones de educación superior en cuanto a sistemas e instrumentos para evaluar el desempeño no relacionado con la docencia propiamente dicha, e integrar estos indicadores con la evaluación global del desempeño y la política de estímulo a los docentes.
- Integrar la meritocracia en la selección y evaluación de directivos y funcionarios, a la política de mejoramiento de desempeño de la institución y gobernabilidad.

Fuente: Universidad Del Atlántico

FACTOR 10. Organización, Administración y Gestión

FORTALEZAS EXPUESTAS POR LOS PARES ACADÉMICOS	RECOMENDACIONES DE MEJORA EXPUESTAS POR LOS PARES ACADÉMICOS
	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una reorganización y reestructuración de la institución, teniendo en cuenta la formulación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo.• Realizar un esfuerzo por mejorar la comunicación interna sobre la reglamentación en los procesos en la Universidad, y externa sobre las actividades que desarrollan; con ello se podría obtener una mejora en la convivencia y en la visibilidad sobre la Universidad.• Continuar trabajando para solucionar los problemas de gobernabilidad, la convivencia, la tolerancia y el clima organizacional.• La Universidad reconoce la necesidad de mejorar en los aspectos de su gobernabilidad, que resultan determinantes para una gestión guiada para la autorregulación y la autogestión. (Factor 1)

Fuente: Universidad del Atlántico

Finalizando el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2019 y con la reciente aprobación del plan de desarrollo institucional 2021- 2031. Aprobado con retardo debido a los múltiples inconvenientes de operatividad derivado de la pandemia COVID- 19, la institución atraviesa grandes problemas de gobernabilidad señalados por el CNA en 2018 y persistentes a la fecha debido a diversos elementos entre los más relevantes se relacionan los siguientes:

- 1) La desconfianza de la comunidad estudiantil y docente para con los procesos administrativos, no permiten un acompañamiento mancomunado en los esfuerzos para la consecución de la acreditación institucional y de programas.
- 2) La ausencia de un proceso de evaluación a los directivos y la integración de meritocracia en los procesos de designación de los funcionarios, directivos y demás autoridades universitarias



- 3) Contexto diferenciado a las condiciones en que fue proferida la acreditación institucional en el año 2019, y con poca participación estudiantil y docente en los procesos de autoevaluación.
- 4) Falencia en la socialización de información institucional y escasez de incentivo de la población universitaria en el proceso de Reacreditación.

Dentro de otros aspectos relevantes mencionados por el CNA se ubica la necesaria actualización y mejora de la reglamentación interna universitaria, en especial el reglamento estudiantil, el cual no se encuentra en sintonía con la realidad fáctica, esta situación ha perdurado por muchos años debido a las tensiones políticas que ejerce el movimiento estudiantil al interior del campus, que no ha permitido una modificación y promulgación estatutaria sin surtir un amplio proceso de debate y participación de la comunidad.

Si bien, de acuerdo a las indicaciones emitidas por el CNA la universidad y su alta dirección ha venido avanzando en materia de reglamentación, tal es el caso de la modificación al estatuto general de la institución en tres (3) medidas, la primera; en virtud de reglamentar la escogencia del representante al sector productivo, su periodo, sus condiciones y demás información relevante en materia de composición de gobierno universitario; en segunda instancia, en virtud de generar un periodo de gobierno rectoral, el consejo superior modificó el reglamento general para ubicar un periodo espacial en el que rige la autoridad rectoral en función de generar estabilidad en la dirección universitaria y en tercer momento; el Consejo Superior avanzó en reglamentar los requisitos para ser decano o decana de la institución como autoridades directivas del consejo académico.

Si bien, estas modificaciones normativas van en función de generar estabilidad en el gobierno institucional, las tensiones políticas e ideológicas han producido intranquilidad en el claustro



universitario, sobre todo por la resistencia de los sectores a las políticas o disposiciones del gobierno universitario, elemento que sumado a una política comunicativa interna no asertiva genera una percepción de ingobernabilidad dentro de los actores, generando así una constante de movilizaciones.

Pregunta problema

¿Qué estrategia resulta pertinente para mejorar la gobernabilidad y gobernanza institucional en la Universidad del Atlántico que posibilite su estabilidad y reacreditación?

1.5 Justificación

Son múltiples los elementos que podrían considerarse en el desarrollo de la gestión institucional que configuran antecedentes relevantes que conllevan a determinar una actual crisis administrativa y de gobierno en la Universidad del Atlántico, entre los cuales se pueden señalar:

- a) Uno de los elementos más significativos de los últimos años que aún posee gran trascendencia e influye y condiciona las decisiones institucionales de los órganos administrativos es: El acuerdo de reestructuración de pasivos celebrado en el mes de agosto de 2006 con fundamento en la Ley 222 de 2006 en los términos del capítulo V de la Ley 550 y sus respectivas modificaciones subsiguientes. La crisis financiera que puso en jaque el funcionamiento del alma mater con mayor auge en el año 2006 conllevó a firmar un acuerdo de reestructuración de pasivos con deudas evaluadas en \$136 mil millones, lo cual blindó el patrimonio institucional de los acreedores divididos en cuatro (4) grupos significativos; 1) trabajadores y pensionados 2) entidades públicas y de seguridad social 3) entidades financieras 4) otros acreedores.



Se acordó el pago progresivo de las acreencias y a la fecha, aún hay un gran porcentaje que solventar, se condicionó el uso de los bienes patrimoniales y financieros por un comité de seguimiento y vigilancia dirigido por un promotor(a) y esto conllevó a una reforma estructural y administrativa de la institución.

- b) Otro factor determinante que amerita un menudo detenimiento es la constante interrupción en los procesos institucionales derivados de malas prácticas de gobernabilidad institucional, el Consejo Superior ha sido altamente descuidado en los procesos de designación en propiedad de sus autoridades administrativas, por ello, durante el transcurso del tiempo la institución se ha sumergido en la interinidad. Para el año 2006 se designa a Ana Sofía Mesa de Cuervo como rectora en encargo, quien perdura en tal condición hasta que es posesionada en propiedad para el año 2012 y retirada por edad de retiro forzoso en el año 2014, considerada como una de las administraciones más longevas y una con la mayor cantidad de conflictos. Posterior a su retiro, se designó a Rafael Castillo como rector en encargo, por solo 11 meses, el Consejo Superior para el año 2015 nombra de nuevo en encargo a Rafaela Vos Obeso quien fue sustituida por la polémica elección de rector en propiedad de Carlos Prasca, quien fue elegido en 2017 y dimitió en el año 2019 tras manifestaciones estudiantiles. Acto seguido a este acontecimiento, una vez más se designa en encargo a Jorge Restrepo, quien es retirado de sus funciones por el consejo superior y a su vez se nombra para el año 2020 a José Henao Gil quien funge en medio de la interinidad, Posterior a un proceso de reforma se designa como rector en propiedad a Danilo Hernández y junto a él se cuentan seis rectores en los últimos seis años.



- c) La institución posee una normatividad interna relativamente débil, la cual ha abierto paso a la injerencia jurídica externa en los procesos institucionales, afectando el normal desarrollo universitario, sobre todo en las elecciones de autoridades de gobierno universitario. Entre las debilidades manifiestas se pueden mencionar las señaladas en el Informe de visita de pares académicos en el mes de agosto del 2018:
- 1) Reglamento estudiantil desactualizado,
 - 2) Estatuto General con vacíos normativos en elementos sobre los periodos de las autoridades, (entiéndase decanos, rector y otras autoridades pertenecientes del Consejo Superior),
 - 3) Mal enfoque en la misión institucional,
 - 4) vacíos normativos referentes a la forma o método de designación del representante del sector productivo ante el Consejo Superior
 - 5) falta de claridad en los procesos de evaluación a la gestión de las autoridades de gobierno universitario, entre otras recomendaciones mencionadas en el informe.

Estos elementos contribuyen a justificar y a proponer el porqué de la necesidad e importancia de la elaboración de una propuesta estratégica que intente generar mayores niveles de credibilidad en las instancias de gobierno universitario, que genere identidad en toda la población universitaria y contribuya a posicionar al proceso de reacreditación como un vértice de encuentro y unión en pro del proyecto institucional Universitario, partiendo desde la idea que la distinción de institución acreditada de calidad es un objetivo perseguido por los actores universitarios como elemento común. Esta búsqueda común se presenta desde orillas diferenciadas. Por un lado, se encuentra la búsqueda de la calidad desde la perspectiva institucional, promovida por la existencia de una normatividad que se despliega por medio de los procesos ordenados contenido en resoluciones otorgadas por el Ministerio de Educación como autoridad en materia de educación. y desde otras orillas, estudiantes y profesores han reclamado de diferentes formas posibles calidad educativa,



identificando esto como la disponibilidad de recursos óptimos y pertinentes para la generación de conocimiento y un adecuado desempeño pedagógico, sin dudas, la distinción de calidad representa una ventaja para todo el conjunto universitario, a los estudiantes al momento de egresar y desempeñarse en el mercado laboral, a los docentes debido a que su estabilidad laboral debe reforzarse y sobre todo al gobierno institucional ya que cumple con la obligación normativa, pero también aumenta sus niveles de competitividad y la generación de recursos auto gestionados, así como el incremento en percepción de ingresos debido a la venta de servicios académicos y científicos.

El centro de estudios sobre el cual se plantea la propuesta estratégica tiene una gran significancia para el desarrollo del Departamento del Atlántico. Cabe mencionar que la Universidad del Atlántico es la principal institución de educación superior del departamento, donde convergen aproximadamente 24 mil estudiantes, 1.500 profesores y 1.500 trabajadores entre contratistas y de carrera. Para el año 2020 se aprobó el significativo presupuesto de doscientos ochenta y dos mil cuatrocientos ochenta millones novecientos ochenta y ocho mil Setecientos cuarenta y tres pesos (\$282,480,988,743). En términos presupuestales la universidad se encuentra siendo la cuarta institución pública con mayor capacidad presupuestal del departamento, seguida de la Gobernación del Atlántico, las alcaldías de Barranquilla y de Soledad, superando a muchos municipios del área metropolitana, lo que indica la gran importancia que tiene esta institución para el departamento y la gran responsabilidad con la administración de lo público.

Las decisiones de la Universidad del Atlántico impactan sobre un significativo volumen poblacional, sea directamente o indirectamente, es por ello que sus decisiones deben estar guiados por los principios y valores señalados dentro de su Estatuto General y deben estar siempre acorde con la ley en la realización de sus funciones misionales. La acreditación institucional se haya en



el centro de preocupación de la totalidad de la comunidad universitaria, la búsqueda de una educación de calidad bajo los parámetros expuestos por el CESU es la prioridad del Consejo Superior y demás órganos de dirección, como a su vez del conjunto de la comunidad universitaria, debido a que según lo dispuesto en el acuerdo por lo superior 2034 con el transcurrir del tiempo, la existencia de la institución depende de tal certificación. Además de ello, con la obtención de esta certificación de alta calidad se impacta positivamente en el presupuesto, en la capacidad de gestión institucional, en la competitividad de sus egresados en el campo laboral y demás factores de igual relevancia. En el proceso de reacreditación en alta calidad de la institución encontramos un punto de unidad de la comunidad universitaria dado el deber de realizar esfuerzos conjuntos por mantener tal distinción.

La institución necesita un funcionamiento estructural adecuado para contribuir de la mejor manera posible al desarrollo del departamento, disponiendo de la ciencia, la investigación, las Artes, la cultura y el conocimiento, en función de aportar a la resolución de las problemáticas sociales que aquejan al departamento del Atlántico. Por ello se hace imperativo que la institución recupere la confianza de la población universitaria y la ciudadanía en general, que exista una armonía que conlleve al bienestar y mejora del clima institucional y que las disputas políticas y democráticas al interior del campus no creen fracturas o divisiones que se alejen de la naturaleza de la Universidad del Atlántico.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta estratégica de Gobernabilidad y gobernanza para la sostenibilidad y reacreditación de la Universidad del Atlántico.



1.6.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la institución objeto de estudio identificando elementos cualitativos frente al origen, composición, antecedentes y planteamiento del problema de investigación.
- Identificar los elementos teóricos y normativos sobre las variables de análisis seleccionadas.
- Analizar la percepción y rol de los estamentos universitarios en la gobernanza y gobernabilidad institucional en clave a la acreditación institucional en virtud de realizar una propuesta estratégica.

1.7 Metodología.

La presente investigación se ubica desde un enfoque cualitativo entendido desde la perspectiva de Sampieri (2014) toda vez que no tiene enfoque alguno soportado estadísticamente, se caracteriza por no tener una secuencia lineal y analiza múltiples realidades subjetivas y a su vez contextualiza un fenómeno. Entre los elementos cualitativos de la investigación se ubica en lo definido por Sampieri (2014) ya que “plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo” el análisis de datos no cuantitativos sino fenomenológicos erigidos en una realidad dada puede caer en subjetividades ya que la técnica de recolección de información se encuentra guiada por la observación del desarrollo de la realidad.

Estos elementos suponen una flexibilidad en la interiorización conceptual aplicados en los factores priorizados al análisis, así como la introducción de la experiencia particular de los



investigadores con el fin de realizar en palabras de Sampieri (2014) una “Doble perspectiva” lo que significa el análisis de los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos caracterizados como implícitos inconscientes y subyacentes, convirtiendo al desarrollo de la realidad como un objeto de estudio.

La técnica de investigación inicia con una revisión exhaustiva de la literatura disponible relacionada con los elementos referenciados en el marco teórico que fungen como guías metodológicos a la hora de crear vínculos argumentativos con el desarrollo estratégico a la hora de redactar las propuestas o productos de elaboración.

1.7.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionado es una investigación de tipo cualitativa, en el entendido de Villamil (2003) donde se indica que la investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas a partir de los conocimientos que tienen los diferentes actores involucradas en ellas, puesto que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad. Luego entonces, la interacción social con el campus universitario posee perspectivas variadas para su abordaje epistemológico e investigativo y la presente investigación integra conocimientos en esas diversidades de áreas tales como la administración pública, la ciencia política y el derecho. Y los datos tomados para el planteamiento del problema y redacción del hilo argumentativo son provenientes de interpretaciones subjetivas de investigadores.

Tal como lo expresa Corona Lisboa (2018) “La investigación cualitativa no parte de supuestos verificables o hipótesis, ni de variables medibles cuantitativamente, ya que analiza información de carácter subjetiva que no es posible detectar a través de los sentidos y la inducción



(afecto, valores culturales, motivaciones, entre otros)” (P 7) se exhibe la presente investigación, no parte de una hipótesis la cual se deba comprobar, o elementos experimentales al intervenir en asuntos materiales, las connotaciones de tipo social, política y jurídica producen que las variables estudiadas sean de mayor índole cualitativo.

1.7.2. Método

La presente investigación posee una relación directa con la postura de Hernández, Fernández y Baptista (2017), el cual indica que un estudio de naturaleza descriptiva toda vez que permite describir el fenómeno en sus circunstancias temporales y espaciales; bajo esta perspectiva, se permitirá la medición de sus categorías. Los autores estiman que este tipo de investigación es el instrumento que sirve para buscar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La interacción entre variables tales como: Gobernabilidad, Gobernanza y acreditación institucional ocasiona metodológicamente desde la perspectiva planteada por (Hernández, Fernández y Baptista 2017) que la investigación posea características y cualidades correlacionales. Definen los autores que: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (P127). En virtud de generar vinculación de las categorías el sentido narrativo presentado cobra un sentido metodológico correlacional.

En el desenlace de la presente investigación, se emplean estudios de alcance explicativo, desde lo sugerido por (Hernández, Fernández y Baptista 2017) cuando indica que los elementos “explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (128). En virtud



de lo expuesto uno de los apartes de la investigación es la práctica de un instrumento de recolección de información que le apunta a generar reflexiones sobre orígenes y causa de los eventos o fenómenos en materia de gobernanza y gobernabilidad al interior de la institución objeto de estudio.

Según lo expone Sabino (2008), los estudios de método descriptivo tienen como propósito o finalidad la delimitación de los hechos que forman parte de un problema de investigación que se estudia, para establecer sus características y descubrir sus propiedades, para conocer cómo se manifiesta el fenómeno en estudio y después ser analizado. En este orden de ideas, la investigación propuesta posee un método descriptivo, con estudios correlacionales y explicativos. todavez que interpreta la realidad por medio del abordaje de variables o fenómenos dados en unas circunstancias de tiempo determinada, la realización de un análisis sobre la gobernabilidad y gobernanza de la Universidad del Atlántico en el marco del proceso de reacreditación institucional, a modo de diagnóstico se surte de forma posterior a un análisis sobre acciones y hechos fenomenológicos ocurridos, desde donde es posible determinar las implicaciones a manera inferencial, partiendo de lo general a lo particular y permitir emitir propuestas o ideas de intervención partiendo de la realidad fáctica manifiesta.

1.7.3. Fuentes. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Las fuentes utilizadas son de carácter mixtas, es decir, se utilizan fuentes secundarias dado que, para el desarrollo teórico, el encuadre argumentativo y discursivo se tomó artículos científicos, libros, trabajos de grado y demás investigaciones realizadas por autores locales y extranjeros, asimismo, se pretende realizar la toma de fuentes primarias, por medio de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información, la técnica seleccionada es la aplicación de un



cuestionario con preguntas cerradas que permita identificar la percepción de los diferentes actores de la comunidad universitaria frente a la gobernabilidad, gobernanza y proceso de reacreditación institucional. Se selecciona la aplicación de un cuestionario de carácter cerrado ya que es un instrumento de fácil aplicación y permite un mayor nivel de muestra y así una mayor cercanía a la interpretación de la realidad.

El cuestionario constara de 19 preguntas orientadas a 1) identificar la población, 2) conocer la percepción en materia de gobernanza 3) conocer la percepción en materia de gobernabilidad, 4) conocer los elementos sobre la percepción y opinión sobre el proceso de reacreditación institucional. El cuestionario se aplicará por medios tecnológicos de fácil difusión por servicio de mensajería instantánea. *Ver cuestionario Anexo 1.*

1.7.4. Población y muestra.

Tal como sugiere Otzen y Manterola (2017) la realización de un muestreo por conglomerados consiste en dividir la población en M grupos denominados conglomerado y resulta eficiente en poblaciones grandes y dispersas. Características que cumple la población universal de estudio, correspondiente a la comunidad universitaria de la Universidad del Atlántico. en tal sentido, la unidad de observación hace referencia a los individuos cuestionados seleccionados de forma aleatoria desde lo planteado por Arias et al (2016), quien señala que la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad. Sin embargo, los conglomerados o la división sectorial dadas características comunes y diferenciadas del universo poblacional, para la presente investigación no se relacionan por divisiones geográficas, sino, derivan de cada sector que representa estamentos universitarios. Para ello, se agrupo los datos por categorías que muestran el número de datos u observaciones de cada categoría mutuamente excluyente.



Para el desarrollo de la investigación se tomó una muestra de cien (100) personas en seis (6) características diferentes, en función de ello, se propone la realización de una distribución de frecuencia como método estadístico útil para organizar un conjunto de datos u observaciones en su forma significativa

Tabla 2. Distribución de frecuencia toma muestral.

CARACTERISTICAS DIF.	CONGLOMERADO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Estudiantes	47	47	47/100= 47%
Egresados	30	30	30/100= 30%
Profesores	09	09	09/100= 9%
Trabajador de planta	05	05	05/100= 5%
Contratista	05	05	05/100= 5%
Directivo institucional	04	04	04/100= 4%
TOTAL	100	100	100/100=100%

La toma muestral de cien (100) personas que se encuentra sometida a cuestionamiento referente a las variables objeto de estudio referentes a las categorías de gobernanza, gobernabilidad y acreditación institucional poseen una probabilidad de ocurrencia de evento, elemento importante para considerar a la hora de interpretar las respuestas emitidas. Para el caso en concreto, la probabilidad se calcula de la siguiente manera:

$$p (E) = \frac{\text{Numero de casos favorables}}{\text{Numeros de casos posibles}}$$



Cabe destacar que la toma de la muestra se realizó sin distinción de sexo, estrato, raza o educación, toda vez que los temas investigados se refieren de forma transversal al campo político, económico y social del desarrollo del Departamento del Atlántico, para el desarrollo del análisis de percepción de la comunidad universitaria aleatoriamente se seleccionó líderes y lideresas estudiantiles, sindicales, profesores, directivos institucionales y egresados con vinculación constante con el alma mater en virtud de tener una percepción cualificada que permita un mayor acercamiento a la realidad.



Capítulo 2. Marco teórico

El presente marco teórico se configura como aquella raíz que sostiene la carga argumentativa de la presente investigación y su desarrollo se realiza a partir de postulados, acepciones e investigaciones debidamente publicadas al mundo académico. La ubicación de las categorías de estudio abordadas se realiza por medio de la agrupación conceptual en virtud de proveer al lector un desenvolvimiento correlacional en la narrativa.

En el presente apartado del texto, se desarrollan los elementos de gobernanza, gobernabilidad, calidad en educación, estrategia y gestión, desde una mirada universitaria, o en su defecto, aplicada a las instituciones de educación superior publicas dada la naturaleza de la institución objeto de estudio. El hilo argumentativo que permite la posterior generación de un diagnóstico y la proposición estratégica se encuentra definido bajo lo descrito en el marco teórico, es decir, lo plasmado en las siguientes líneas en materia de gobernabilidad, gobernanza y acreditación de alta calidad no es un mero ejercicio descriptivo, más allá de ello, este, tiene la intención de dirigir lo que se asume, sirviendo como orientación sobre los lineamientos abordados en el que hacer investigativo.

El desarrollo del marco teórico representa la selección del contenido teórico a desarrollar y profundizar. tal como lo expone (Casal 2006) “el marco teórico constituye el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado” (p2). La exposición de las bases teóricas, filosóficas, o doctrinales permite proveer de un enfoque definido. A continuación, se agruparán en subtítulos el corpus teórico seleccionado:



2.1. Teorías y debates de la gobernanza y su aplicabilidad en el campus universitario

Para (Launay, 2005) La raíz etimológica de la gobernanza viene de la palabra latina gubernare que significa pilotear (manejar) una nave, pero también el manejo de los asuntos públicos. En el idioma francés, *gouvernance* es una palabra antigua que usó por primera vez Carlos de Orleans en el siglo XV y que describe el arte de gobernar. La palabra gobernanza, o *gouvernance* en francés, resurge en 1937 con los estudios norteamericanos sobre *corporate governance*. Este último término se empleó para definir el conjunto de las técnicas de organización y de gestión de una empresa, haciendo referencia sobre todo a la eficiencia y rentabilidad dentro de la misma. Resulta curioso dado su origen etimológico la utilización del concepto por primera vez, la cual se realiza en el ámbito privado, para referirse a los gobiernos corporativos empresariales.

La gobernanza se define según Martínez (2016) como: 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 y el mercado de la economía (p4). Para el banco mundial, la gobernanza se define como la forma en que se ejerce el poder en la gestión de los recursos económicos y sociales de un país para el desarrollo. La buena gobernanza es sinónimo de una buena gestión del desarrollo. Asimismo (Álvarez & Duque, 2018) indica que: la gobernanza es un nuevo concepto que en su definición general analiza el funcionamiento del Estado, pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados, guardando una coherencia argumentativa, para (Morales & Baldovino 2016) la temática de gobernanza está muy ligada a connotaciones actuales que buscan dar respuestas a las mejores condiciones de vida, en la búsqueda de nuevas administraciones públicas, en redefinir como son y cómo deberían ser las relaciones y las responsabilidades del Estado, la sociedad y la economía.



Es de común acuerdo en la literatura referenciada que el termino gobernanza no solo se refiere a la acción y efecto de gobernar refiriéndose exclusivamente al funcionamiento del estado, sino que agrega la interacción como eje central, interacción con todos los actores de interés. Es decir, la gobernanza se entiende como la arquitectura del conjunto de variables que influyen en las decisiones y permiten el despliegue de políticas o estrategias institucionales.

En el compendio teórico existente, la posición de autores como Serna y Diaz (2018) destaca al señalar que, en la gobernanza, o en los modelos de gobernanza aplicados sobre las organizaciones o países, se encuentra mediada por una tensión constante entre el poder y la política que, a su vez, atienden en su desarrollo a un grupo de interés, donde en su devenir intervienen elementos tales como: el estado, el microgobierno, el entorno, los actores y el mercado. Algunos teóricos tales como (Zürn citado por Zelicovich J, 2022) han trascendido en el contenido teórico de la Gobernanza, dotando a esta de un sentido sistémico y acuñando la categoría de “global” desarrollando así una teoría de la gobernanza Global, teoría que sostiene que el fenómeno de la globalización y la presencia de organizaciones internacionales que circunscriben acuerdos internacionales en distintos ámbitos incluida la educación produce la tendencia a la proliferación de un compendio normativo o regulatorio estandarizado.

La teoría de la Gobernanza Global, sugiere a su vez que las relaciones internacionales, la determinación de los mercados y las relaciones socioeconómicas determinan en un sentido transnacional el despliegue de las políticas que se formulan y desarrollan, la teoría de la gobernanza global se encuentra sostenida en tres factores, tales como la legitimidad, la contestación y la Autoridad. Y se resalta la existencia de influencia directa sobre las formas de aplicación de la participación y actuación administrativa entre estados poderosos y estados dependientes.



La gobernanza como categoría de estudio, posee un abordaje académico amplio, se ha discutido en el campo académico de la gobernanza institucional, de la gobernanza corporativa, de la gobernanza indígena, del agua, del territorio entre muchas otras más. en virtud de ello, resulta oportuno realizar un aterrizaje teórico conceptual hacia su concepción desde la perspectiva universitaria o la gobernanza en la educación superior.

Para (Brunner & ganga 2016) “La gobernanza en la educación superior se entiende como un entramado compuesto por los órganos respectivos del Estado (gobierno nacional, ministerios, parlamento, poder judicial, agencias públicas especializadas); las correspondientes categorías institucionales (universidades y entidades no-universitarias de educación terciaria, su organización territorial y unidades funcionales); las partes interesadas internas de las organizaciones en sus diversas categorías institucionales (académicos, directivos, administrativos, estudiantes, técnicos y trabajadores y sus respectivas asociaciones); las partes interesadas del sistema (partes externas, como reparticiones estatales a nivel central y descentralizado, empresarios y empleadores, graduados y asociaciones profesionales, organismos de la sociedad civil); instancias y mecanismos de participación establecidos formal e informalmente para la actuación de las partes interesadas que buscan incidir sobre las decisiones; mecanismos de política empleados para la gobernanza del sistema” pág. 6

el autor amplio mucho más la noción de gobernanza y la aterriza en el contexto de las instituciones de educación superior e invoca sobre el concepto todo el conjunto de normas, políticas y micro instituciones que existen dentro del sistema educativo, al ampliar la noción de gobernanza es posible realizar una asimilación integra del concepto para llevarlo a su aplicabilidad.

Atendiendo a lo expuesto, es posible afirmar que gobernanza se refiere al conjunto de elementos que organizan, rigen, reglamentan y orientan las instituciones. En la investigación desarrollada por Garzón & Rodríguez (2019) se pretende hacer una aproximación conceptual de la gobernanza en el entorno universitario, indicando que esta se define basado en tres pilares los cuales son: el dialogo político, la cooperación al desarrollo y el comercio, agrega el autor, que los pilares mencionados se establecen dentro del campo político y se pueden entender como: consolidación



de las instituciones democráticas, el autor, acude a los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación para la consecución de los registros de calidad y plantea la tesis que los 12 factores de evaluación sobre las instituciones encierran componentes de la gobernanza dentro del campus. Es por ello, que en la educación superior la gobernanza, tiene como uno de sus principales objetivos la búsqueda de la legitimidad tanto de las instituciones de Gobierno como de las decisiones tomadas en todos sus campos, sean administrativos, académicos, financieros y sociales.

Para (Ganga, Pérez y Mancilla, 2018) “el éxito de cualquier proyecto universitario depende de su tradición, de la calidad de sus colaboradores (alumnos, directivos, docentes, personal), de sus relaciones internas y externas (con sus diferentes grupos de interés), de la conducta ética de sus miembros y del proceso decisional (si hay miradas estratégicas o el foco se centra primordialmente en la táctica). Es evidente que estos elementos son esenciales, dado que coadyuvan al logro de una gestión eficiente, eficaz y efectiva”. Sugiere el autor que una institución universitaria solo puede cumplir a cabalidad su rol dentro de la sociedad si posee buena gobernanza, entendida esta como la suma asertiva de las múltiples variables que rodean la institución, en términos aplicados, su actuar institucional siempre debe estar en concordancia con las variables externas de carácter normativas y sociales como las leyes, políticas públicas y pertinencia en la oferta académica, sumado a ello debe poseer orientación estratégica permanente, lo que en la universidad se conoce como plan estratégico institucional, a su vez, normatividad interna clara, acertada y legítima. Acuña (Ibidem 2018) que un rol determinante de la Gobernanza universitaria es la observación constante de la conexión entre las categorías de la planeación estratégica, lo que reafirma el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones. En consecuencia, la Gobernanza no es neutra y no se refiere a una tarea o quehacer específico dentro de una disciplina, es una labor de construcción, preservación y proyección en el



tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores que hallan su razón de ser en los fines a los que sirven y en los resultados que alcanzan.

En palabras de autores como Melendez G *et al* (2010) La gobernanza se refiere a la manera en que se administra y dirige la acción política tanto por parte del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y la sociedad civil. Es un concepto que se utiliza para evaluar la capacidad de una organización universitaria para interactuar eficazmente con su entorno, considerando su complejidad única. En ese mismo sentido, los autores (Melendez G *et al*, 2010) plantean que en las universidades estatales se adquiere una identidad única adaptables a las características generales y específicas de la región en la que operan debido a las realidades culturales y sociales, así como a su interacción social con el entorno externo.

Es así como el sistema de gobierno de estas instituciones determina su posición dentro del sistema social, tanto en términos de las normas y comportamientos que rigen su estructura interna y su funcionamiento, como en las relaciones con los distintos actores externos. Desde tal orilla argumentativa, la gobernanza abarca la toma de decisiones, la distribución de autoridad, la búsqueda de consensos, la resolución de conflictos y la obtención de legitimidad a través de sus objetivos fundamentales y su misión.

Las universidades se consideran determinantes para el desarrollo social y el progreso económico de las naciones ya que son entendidas como el foco de la academia dentro de la sociedad y se les atribuye la responsabilidad de proveer posibles soluciones a las problemáticas sociales relevantes, soluciones por medio de la implementación de las artes, la ciencia, la tecnología y la investigación. King (2020) explica en su tesis doctoral que existen dimensiones estratégicas que orientan a los países en su transición hacia una economía basada en el



conocimiento y que en ellas la educación es fundamental. El desarrollo de una mano de obra calificada, productiva y flexible, junto a la creación, aplicación y difusión de nuevas ideas y tecnologías permite a los países crear economías competitivas a nivel mundial. Y es ahí donde se guarda la gran relevancia de la gobernanza al interior de las instituciones de educación superior, la debida constitución y reglamentación combinado con la gestión posibilitan a la institución al cumplimiento de su objetivo misional.

2.2. La gobernabilidad, debates, perspectivas y su aplicación en la universidad.

“Antonio Camou plantea una definición amplia de gobernabilidad rescatando su carácter multidimensional y relacional. Así la gobernabilidad debe ser entendida como un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou 2001 Citado en Mayorga & Córdoba, 2007) ante la definición referenciada se destacan factores vitales que componen la gobernabilidad, entre ellos, se refiere a la capacidad de un ente de gobierno, y posee estrecha relación con la legitimidad y la eficacia.

Para Montero, J. (2012) al concepto de gobernabilidad se le han relacionado asociado términos como estabilidad, orden y crisis.

- A. *Estabilidad.* Se considera como un elemento de gran importancia para la gobernabilidad, pero no es la condición fundamental para configurar la gobernabilidad, toda vez que existe la posibilidad de tener estabilidad, pero no gobernabilidad esto se produce cuando se mantiene la estabilidad por medios represivos, de censura o de bloqueo, el autor, reconoce en la estabilidad una condición necesaria ya que solo puede existir gobernabilidad en una etapa de



estabilidad política, pero no recoge íntegramente una similitud con gobernabilidad, por ende, no es suficiente,

- B. *Orden*. Se ha relacionado mucho el concepto de gobernabilidad con el concepto de orden, pero este, también es una condición necesaria pero no suficiente para configurar gobernabilidad, El orden depende de la capacidad de las instituciones para adaptarse a las necesidades de los individuos, manteniendo una coherencia entre las necesidades individuales que las llevan a aceptar la obediencia, con los intereses de las instituciones.
- C. *Crisis*. Para el autor, es en situaciones indeseables e inesperadas que suele asociarse con fases de transición o ruptura en la que los modos normales de operación dejan de ser funcionales amenazando el statu quo de las coaliciones gobernantes e, incluso, de la sociedad o del Estado. Entre sus consecuencias se encuentran la destrucción de las coaliciones gobernantes y el surgimiento de nuevas, así como de realineamientos electorales y reformas constitucionales debido a la necesidad de formar acuerdos para lograr los cambios institucionales.

“Es necesario diferenciar el concepto crisis del de ingobernabilidad, entendida ésta como la incapacidad para crear, interpretar y aplicar las leyes (la gobernabilidad depende justamente de lo contrario, lo cual implica que el gobierno es el actor principal y que su actuación se realiza en el marco del Estado de derecho). Aunque diferentes, pueden sin embargo combinarse cuando la gravedad de una crisis alcanza a socavar los marcos jurídicos empujando al Estado hacia los peligrosos linderos de la ingobernabilidad” (Ibidem, 2012)



En la investigación de Gómez (2001) se intenta hacer una proximidad de la aplicación del concepto de gobernabilidad en el marco del contexto universitario, el autor entiende por gobernabilidad al grado de eficacia y legitimidad en el ejercicio de la función de gobierno. Como eficacia el autor asume la capacidad de dirección y coordinación del desarrollo de las partes (individuos y unidades académicas), de cuya contribución y entendimiento depende la eficacia institucional, es decir, de la capacidad de dirigir, de implementar políticas, y de integrar a la comunidad universitaria depende el devenir institucional. La legitimidad es el atributo (positivo o negativo) que los miembros de la institución le otorgan tanto a la cualidad de los objetivos y metas propuestos por las instancias de gobierno, como a la racionalidad, legalidad y representatividad de los procedimientos de evaluación y elección de las autoridades de gobierno. En el autor otra importante dimensión de la legitimidad es la evaluación de la congruencia entre el programa de gobierno propuesto, y lo actuado o realizaciones concretas.

La gobernabilidad se define en función de la capacidad demostrada por el gobierno para ejercer el control. Esto implica, por un lado, la habilidad para influir en diferentes aspectos de la vida económica, política, social y cultural, de acuerdo con una agenda gubernamental establecida (Rodríguez R, 2015). Prosigue el autor, en el campo universitario a manifestar que esta implica a su vez la capacidad de establecimiento de condiciones propicias para fomentar los proyectos y actividades de los actores en el propio devenir planteado. No obstante, se reconoce a su vez que el grado en que se logran estos aspectos depende tanto de los recursos disponibles por parte de las instituciones, como de las normas e instituciones creadas específicamente para este propósito.

La gobernabilidad en su esencia instituye sus límites entre la autoridad, los actores y la toma de decisiones (Rodríguez R, 2015) indica que en el entorno universitario de carácter publica este concepto resulta ser fluctuante debido a las diferentes condiciones en las que se sustenta. Entre



ellos, los recursos disponibles para la gestión institucional, como los económicos, humanos, políticos y simbólicos, recursos que varían según las finanzas del Estado y los esquemas de distribución establecidos en cada caso. Asimismo, las demandas planteadas por los actores universitarios hacia el Estado en general y la institución en particular también son variables, lo que afecta la estabilidad del conjunto de políticas públicas para abordar la relación entre la acción institucional y las expectativas de los actores universitarios.

La gobernabilidad dentro del contexto universitario se presenta como un desafío para las instituciones colombianas y latinoamericanas debido a los factores de desfinanciación, corrupción y ausencia de transparencia en el manejo administrativo para Zambrano *et al* (2023) “la gobernabilidad es fundamental para garantizar la calidad de la educación superior. Por ejemplo, si una institución educativa no tiene una gobernabilidad efectiva, puede ser propensa a la corrupción, el nepotismo y la toma de decisiones arbitrarias” desde esta perspectiva aportada por los autores, la gobernabilidad posee una incidencia directa en las relaciones internas dentro de las instituciones pero a su vez sobre existe una relación externa que tiene una afectación en doble perspectiva, ya que la percepción de los actores internos influyen en las decisiones de la Universidad y viceversa.

En el contexto de la universidad pública específicamente, la gobernabilidad implica la participación de múltiples actores, como autoridades académicas, docentes, estudiantes, personal administrativo y la sociedad en general. Estos actores representan roles y responsabilidades diferenciadas, pero todos contribuyen en el marco de lo denominado como “gobernanza universitaria”. Un elemento clave en la gobernabilidad de la universidad pública sin duda es la transparencia y la realización de procesos acertados de rendición de cuentas. La comunidad universitaria y la sociedad en general deben tener acceso a información relevante sobre las



decisiones, manejo presupuestal y acciones tomadas por la institución. Esto fomenta la confianza, fortalece la legitimidad de la universidad y permite un control social adecuado.

Asimismo, la gobernabilidad en la universidad pública implica la promoción de la participación y la democracia interna. Un escenario vital para la gobernabilidad es la generación de garantías institucionales de que los diferentes actores tengan escenarios que promuevan la oportunidad de expresar sus opiniones, participar en la toma de decisiones y contribuir activamente al desarrollo y la mejora continua de la institución. Esto incluye la participación estudiantil en órganos de gobierno, la elección de autoridades académicas y la promoción de espacios de diálogo y debate.

Sin duda, la literatura revisada realiza una relación entre la gestión de las entidades de gobierno universitaria y relacionamiento con los actores universitarios, dicha gestión se halla medida en términos de eficacia, así mismo, se refiere con especial detenimiento a la capacidad de gozar de legitimidad en las decisiones, estrategias y medidas adoptadas. En términos aplicados dada las condiciones que rigen la educación superior colombiana por medio de la ley 30, las instituciones y autoridades de gobierno universitario definidas tales como: Consejo Superior, Consejo Académico y Rector principalmente, tiene gobernabilidad en tanto posean capacidad de definición, aplicabilidad de las decisiones estratégicas, administrativas y financieras y a su vez conservar el orden, mantenerse alejado de las crisis de cualquier índole y poseer estabilidad por medio del dialogo y la construcción conjunta entre los estamentos universitarios.

En ese mismo orden de ideas, se podría afirmar que se produce falta de gobernabilidad, o situaciones de ingobernabilidad en las instituciones de educación superior en la medida en que sus instituciones de gobierno no reúnan una debida organización como lo establece la ley, así mismo cuando sobrevive en la institución una inestabilidad administrativa con respecto a la dirección universitaria y también una inestabilidad en el desarrollo académico situaciones que no permiten



el desarrollo misional de la institución, se caracteriza como ausencia de gobernabilidad la falta de legitimidad de las decisiones de los órganos de dirección, la falta de escenarios de coordinación y sinergia en virtud democrática que permita la participación de los estamentos universitarios.

2.3. La estrategia y su desarrollo teórico aplicado al caso de estudio.

Según el origen epistemológico proviene del vocablo griego strategos que se refiere al arte del general en la guerra, proviene de las palabras, stratos que significa ejército y agein, conducir o guiar (Maldonado, Benavides y Buenaño, 2017 p 4). En el diccionario de la lengua española se define como el arte de dirigir operaciones militares o en general el arte de dirigir un asunto. En el contexto de un proceso regulable, se define como el conjunto de reglas que aseguran el resultado óptimo de una decisión en todo momento (RAE, 2014).

Para Contreras (2013), “el concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar en el cual se dice que tuvo su origen, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado”. De tal manera la estrategia se constituye en un aspecto determinante en la toma de decisiones de las personas que tienen a cargo la gestión de una organización sin importar la naturaleza de la misma, ante ello, se presupone la existencia de recursos que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.



“La estrategia descansa sobre la noción de competitividad, la cual está asociada en la literatura a los escritos de Ricardo, Schumpeter y Penrose. La competitividad, desde la concepción de la teoría basada en los recursos, deviene de la capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades, donde la innovación y la imposibilidad de imitación que residen en las competencias y capacidades únicas de la organización, son la base para asegurar la supervivencia y mejores desempeños” (Grant, citado en Rivera & Malaver, 2011). Es factible inferir tras una revisión de la literatura disponible que en términos prácticos el despliegue de una estrategia inmiscuye elemento como objetivos claramente definidos, dirección u organización, control y recursos que deban ser virados hacia la generación de acciones de los cuales se esperan resultados.

Estas inferencias teóricas pueden perfectamente desplegarse en el campo universitario en todas las etapas de planificación, diseño y desarrollo de una estrategia institucional que le apunte a la consecución de la acreditación institucional fortaleciendo la gobernanza y gobernabilidad dentro de la institución.

2.4.Eficiencia y calidad en la organización pública; la búsqueda en la aplicación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en la Universidad del Atlántico.

Los modelos o formas de consecución de los objetivos organizacionales, tales como: la eficiencia, la efectividad y la calidad han sido estudiados durante la historia de las organizaciones. El buen funcionamiento organizativo ha sido objeto de estudio desde múltiples miradas, sin embargo, es pertinente indicar que sus mayores desarrollos tienen génesis en la perspectiva empresarial, cuyo planteamiento clásico liderado por Taylor y Fayol a inicios del siglo XX introdujo elementos como la división del trabajo, la tecnificación de la actividad, la cualificación



del trabajador, la división jerarquía y la dirección estratégica desde un proceso compuesto por la Planeación, organización, dirección y control

El desarrollo de la teoría clásica de la administración y de la administración científica marcó el devenir de las organizaciones y sentó bases fuertes en el pensamiento administrativo tanto así, que en la actualidad todas las organizaciones, tanto públicas como privadas buscan conseguir eficiencia y efectividad a través de la implementación de varios planteamientos clásicos.

Las organizaciones de carácter público de forma constante se encuentran preocupadas por garantizar una buena marcha de su estructura funcional, toda vez que ello garantizaría la correcta implementación de la agenda pública y evitaría la acumulación de demandas sociales. Luego entonces, La mejora continua de la calidad en los servicios ofertados por el estado es una preocupación del gobierno colombiano ya que este tiene el deber de darle correcto desarrollo a lo planteado en la Constitución Política de 1991 en torno al diseño de los principios guía de la actuación de los servidores públicos (Principios de la función administrativa)

Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley. (Constitución Política De Colombia, 1991)

Esta elaboración de principios permite el desarrollo normativo de un modelo para el desarrollo de la gestión administrativa y por tal razón, en Colombia se han emitido leyes y decretos que pretenden crear un sistema que genere articulación para la planeación estratégica de las entidades, así, como un aseguramiento del control interno y generación de valor a lo público garantizando el



buen funcionamiento institucional de tal manera que el desarrollo de tales principios se encuentra acompañado por la obligación expresa constitucional a las organizaciones públicas de la aplicación de herramientas para cumplir sus metas en términos de calidad de la gestión y la satisfacción ciudadana introducidos en el texto constitucional de la siguiente forma:

Artículo 269. En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas. (Constitución Política De Colombia, 1991)

La creación o diseño de los procedimientos de control interno y el desarrollo del sistema administrativo en la gestión de calidad ha tenido una evolución normativa, no obstante según lo indica (DAFP 2021) El esfuerzo más reciente para promover la eficiencia y calidad en la gestión pública, se encuentra en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 que adopta del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo país”, en donde se prevé la necesidad de contemplar un nuevo modelo de gestión: “Integración de Sistemas de Gestión. Intégrense en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998.

Desde esta disposición gubernamental inicio un proceso de articulación e integración del Sistema de Gestión con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993, esta articulación se fundamenta en la generación de fortaleza de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado. La puesta en marcha de este modelo integrado articula sistemas, planes, métodos, comités e instrumentos orientadores de los procesos de gestión y se perfila como la herramienta idónea del



gobierno nacional para medir e identificar las buenas prácticas de gobierno en las instituciones, así como de la correcta aplicación de los principios y valores del servicio público en Colombia.

Según lo plantea el DAFP (2021) El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas, tales como el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información. Así mismo, es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud. Es por ello, que en las instituciones de educación superior oficiales se implementa el denominado MIPG.

El Modelo integrado de planeación y gestión se caracteriza por la búsqueda de resultados, sirviendo como marco de referencia para dirigir, planear y ejecutar el devenir organizacional. Dentro de sus objetivos se devela la búsqueda de una mayor productividad organizacional y focalización en la producción de resultados que resuelvan las demandas sociales y garantice los derechos. Emerge esto como necesidad para el cumplimiento de los objetivos por los cuales se crean las organizaciones públicas consignadas por medio de los planes y estrategias planteadas desde la dirección administrativa pero también se presenta como herramienta para el cumplimiento de los criterios de racionalización de los recursos públicos.

El desarrollo del MIPG en las organizaciones públicas contempla siete (7) dimensiones de gran relevancia, entre las cuales se relacionan: Gestión del Talento Humano, el direccionamiento estratégico y planeación, la gestión con valores para resultados, la evaluación de resultados, el control interno, la información y la comunicación y la gestión del conocimiento y la innovación. Tales procesos se integran en la búsqueda de los resultados proyectados y funcionan con unidad de cuerpo, es decir, poseen un funcionamiento articulado e intercomunicado, por ende se

complementan en la búsqueda de la facilidad y accesibilidad en la gestión y seguimiento de las organizaciones públicas para asegurar que los insumos sean transformados de forma óptima en el proceso de satisfacción de las necesidades en virtud del bienestar social generando valor público a los bienes y servicios entregados por las entidades del estado.

2.4.1. El sistema integrado de gestión en la Universidad del Atlántico

Para el caso de la Universidad del Atlántico, la Gestión de Calidad no se limita a un simple sistema que orienta la práctica de gobierno universitario con determinada filosofía, sino que además hace parte inherente de la dirección estratégica universitaria toda vez que esta se considera una función de la dirección. En la institución, el Sistema Integrado de Gestión SIG se encuentra compuesto por quince (15) procesos consignados en el Mapa de procesos institucional y que a su vez estos se articulan en cuatro (4) grupo de procesos que son: los procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación y control.

Ilustración 2 Mapa de procesos Universidad Del Atlántico



Fuente: Tomado del Sistema Integrado de Gestión SIG,



Este modelo de integración de los procesos de Gestión institucional se presenta como el conjunto de procesos directamente vinculados con la ejecución de políticas y estrategias de índole académico, administrativas y financieras las cuales tienen el objetivo de cumplir con la función misional de la institución. Inspirado en las dimensiones del Modelo integral de planeación y gestión, la universidad del atlántico utiliza una metodología denominada (PHVA) “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” donde Planificar se refiere a establecer los objetivos y Procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del estudiante y las políticas de la entidad, Hacer significa la implementación de los procesos, la Verificación es la realización del seguimiento y medición de los procesos, productos o servicios con respecto a las políticas y los objetivos institucionales, y Actuar, se refiere a la toma de medidas o acciones de forma continua en la mejora del desempeño institucional.

Para brindar calidad educativa, la Universidad del Atlántico debe contar con procesos internos fuertes, tecnificados, y con una dirección estratégica óptima que cuente con capacidad de interpretación holística para la toma de decisiones, y tales decisiones tienen el deber de ser orientadas por la dirección de forma armónica con el conjunto de procesos institucionales. Un proceso estratégico como es la gestión de calidad debe engranar el completo funcionamiento institucional y girar esfuerzos hacia la innovación y gestión del conocimiento dentro del área.

Dentro del Sistema Integrado de Gestión SIG de la Universidad del atlántico se consignan los procesos institucionales y reposan los documentos tales como políticas, planes, normatividad, formatos e instructivos utilizados en la gestión administrativa, sobre los cuales se según disposición del MEN se realiza monitoreo a través del Formulario Único de Avances en la Gestión-FURAG.



Dentro de los objetivos señalados por la Universidad del Atlántico con respecto al SIG se relacionan los siguientes:

- Incrementar la consecución de recursos para garantizar la prestación del servicio.
- Racionalizar y hacer uso eficiente y responsable de los recursos para lograr el cumplimiento de la planificación institucional.
- Implementar y mejorar la capacitación, sensibilización y comunicación de forma precisa, objetiva, oportuna y confiable con nuestros clientes internos y externos a través de diferentes medios.
- Optimizar los procesos para generar resultados de eficacia, eficiencia y efectividad de acuerdo a los estándares ambientales, de calidad, de responsabilidad social y de seguridad de la información establecidos por la Institución.
- Incrementar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
- Fortalecer las competencias del talento humano para asegurar la prestación de los servicios ofrecidos por la Institución.
- Mejorar el desempeño ambiental por medio de la implementación de programas que prevengan la contaminación y mitiguen los impactos ambientales derivados de los procesos institucionales.
- Consolidar y gestionar responsablemente las relaciones con los clientes internos y externos, identificando las necesidades y expectativas que permitan la adopción de acciones concertadas que busquen el beneficio mutuo, asegurando la confianza, reputación y sostenibilidad de la institución.



- Diseñar estrategias que permitan salvaguardar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y acceso de la información interna y externa.
- Mejorar continuamente nuestro Sistema Integrado de Gestión



Capítulo 3: Marco normativo de la educación pública colombiana y la acreditación, factores y características.

Partiendo desde la primacía de las normas en nuestro país, debemos indicar que, en la **Constitución Política de Colombia de 1991**, se fundó la educación como un derecho fundamental de las personas y a la vez establece como un servicio público de naturaleza social, es decir, en función de todos, entregando y avalando una autonomía universitaria. Además, ordena entre otras ofrecer mecanismos financieros para la adquisición del servicio.

El presente capítulo de la investigación se adentra en el análisis del marco normativo de la educación pública colombiana y se plantea en relación con el proceso de acreditación, exhibiendo y desarrollando los factores y características que influyen en este importante aspecto de la calidad educativa. En Colombia, la educación pública desempeña un papel fundamental en el desarrollo social y económico del país. Por ello, describir su marco normativo se vuelve crucial para generar propuestas en el que hacer universitario

Este marco normativo abarca leyes, decretos, resoluciones y políticas que fortalecen los lineamientos y requisitos que deben cumplir las instituciones educativas públicas en términos de infraestructura, currículo, personal docente y administrativo, entre otros aspectos relevantes. La acreditación educativa, por su parte, es un proceso de evaluación externa que busca reconocer y certificar la calidad de las instituciones educativas. A través de la acreditación, se verifica el cumplimiento de estándares y criterios establecidos, lo cual permite brindar confianza a la comunidad educativa ya la sociedad en general.

En este contexto, es fundamental analizar los factores y características que influyen en la relación entre el marco normativo de la educación pública colombiana y el proceso de acreditación. Estos factores pueden incluir aspectos como la articulación entre las normativas nacionales e



internacionales, la adecuación de los criterios de evaluación y la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso.

En este capítulo, se examinarán detalladamente las leyes y decretos que regulan la educación pública en Colombia, así como los instrumentos y procedimientos utilizados en el proceso de acreditación. Asimismo, se analizarán los principales factores que influyen en la relación entre el marco normativo y la acreditación, considerando las características propias del sistema educativo colombiano.

El objetivo de este estudio es contribuir al entendimiento y análisis de la interacción entre el marco normativo de la educación pública colombiana y el proceso de acreditación, identificando los elementos clave que favorecen o dificultan la calidad educativa en el ámbito público. De esta manera, se espera generar conocimiento que pueda ser utilizado para fortalecer el sistema educativo y promover mejoras en la calidad de la educación pública en Colombia.

3.1. Marco jurídico constitucional de la educación pública en Colombia y desarrollo de la Autonomía Universitaria.

Es de gran relevancia tomar como primera variable para el desarrollo normativo “la autonomía universitaria”, toda vez que una aproximación teórica entorno a debates suscitados en este componente permite lograr un acercamiento hacia la posibilidad y alternativas de ser implementado la propuesta de estrategia, y a su vez, permite agregar elementos argumentativos para el desarrollo del mismo a través de la revisión de la literatura disponible.

Es de tanta relevancia para el país y el mundo universitario este concepto, que tiene un rango de carácter constitucional, es decir, es un elemento consignado en la norma de normas colombiana,



y desde ahí se desarrolla su interpretación y aplicación, tanto por leyes que regulan la educación superior como por las instituciones de educación superior (IES)

Artículo 69 CP. “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.”

El texto constitucional les confiere potestades a las instituciones de educación superior (IES) la capacidad de autodeterminarse, es decir, la capacidad de definir la forma, sistema y organización de la dirección universitaria, así mismo la capacidad de auto legislarse, lo que traduce en valerse de sus propios medios para crear el cerco normativo que rige al interior de la institución en distintas materias, sea de gobierno, investigación, disciplina, entre otros.

“La jurisprudencia constitucional se ha ocupado de determinar el fundamento, contenido y límites de la autonomía universitaria, definiéndola como una garantía institucional que consiste en la capacidad de autorregulación filosófica y autodeterminación administrativa de la que gozan los centros de educación superior, que tiene fundamento en la necesidad de que el acceso a la formación académica de las personas tenga lugar dentro de un clima libre de interferencias del poder público, tanto en el campo netamente académico como en la orientación ideológica, y en el manejo administrativo y financiero del ente educativo”
(Consejo de estado 2007, Subrayado propio).

El desarrollo teórico del Consejo de Estado plantea que la autonomía universitaria tiene como objeto central de protección, el ejercicio de las libertades de cátedra, enseñanza, aprendizaje y opinión, así como la prestación del servicio público de la educación superior, sin interferencias de centros de poder ajenos al proceso formativo; es decir, con ella se pretende evitar la interferencia del poder público en la labor de las Universidades como entes generadores del conocimiento. La



jurisprudencia colombiana en su desarrollo ha planteado que la autonomía universitaria se proyecta en dos direcciones: de un lado, en la facultad de los centros educativos de determinar su dirección ideológica y, de otro, en la potestad de los entes de educación superior, de dotarse de su propia organización interna.

Para Bernasconi, (2014) “La autonomía universitaria es una de las nociones fundantes del concepto de la universidad. Desde la Edad Media, la universidad ha buscado, no siempre con éxito, asegurar para sus miembros una independencia del poder de la Iglesia y de la ciudad, primero y, en nuestros tiempos, del poder de los gobiernos y del interés del dinero, tal que le permita cumplir su misión institucional, que exige una relación libre y desinteresada respecto de la verdad, objeto propio de su quehacer y justificación de su existencia social” de tal manera encontramos una conexión lógica entre lo que plantea el autor con el concepto del consejo de estado en cuanto a los objetivos perseguidos por la autonomía universitaria, para (Fuenmayor,2008,p4) Autonomía significa “capacidad para gobernarse”. No significa simplemente “gobernarse”, sino la capacidad para gobernarse. Capacidad es la “cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo”. Por tanto, el opuesto de la autonomía (heteronomía) no es un simple no-gobernarse, sino la incapacidad para hacerlo bien. Obviamente, la negación de la posibilidad del autogobierno implica la negación de la posibilidad de la autonomía, pero un ser puede gobernarse y sin embargo no ser autónomo. Es decir, la posibilidad del auto-gobierno es una condición necesaria, pero no suficiente, para el ejercicio de la autonomía, este autor, agrega un debate interesante con la reflexión planteada que implica un detenimiento académico para lograr un análisis toda vez que inserta un concepto en el marco del desarrollo, y no se limita a las facultades dispuestas por la ley para gobernarse, sino, que inserta conceptualmente la capacidad, y dicha capacidad con conexión



al buen ejercicio de hacerlo, tal reflexión supone que la incapacidad de gobernar de buena manera es falta de autonomía.

En la investigación de (Martuscelli y Martínez, 2013) plantea que la autonomía en la universidad comprende y articula varios aspectos entre los cuales se encuentra el Jurídico el cual considera a la universidad como un ente con plena personalidad jurídica y descentralizado del Estado, por tal motivo los poderes públicos no pueden tener injerencia en sus actividades sustantivas, a su vez entre los aspectos jurídicos se reconoce la capacidad de generar las disposiciones legales que la rigen, siempre que conserven el espíritu y guarden concordancia con el orden normativo del país. Tales reglas internas tienen el propósito de salvaguardar la libertad de cátedra e investigación, así como garantizar la participación responsable y respetuosa de los universitarios en los asuntos que a la institución competen y a los que afectan al país. Otro aspecto es el académico el cual “Tiene que ver con la libre elección de campos y temas de investigación, así como a los contenidos de la enseñanza, selección de teorías y metodologías para la indagación y la docencia; además de establecer los planes y programas de estudio, curriculares y extracurriculares, otorgar títulos, diplomas y reconocimientos, entre otros” (Ibídem, 2013, p 3) otro elemento de gran relevancia dentro del aspecto académico es la intención como foco de la academia de aportar por medio de las ciencias, las artes, la tecnología y la investigación al estudio y búsqueda de soluciones los problemas sociales, económicos y políticos por los que transita el país.

El tercer aspecto relevante que caracteriza la autonomía universitaria es lo administrativo o de gobierno este aspecto se entiende como la libertad institucional de definir su régimen interno, es decir, la capacidad y competencia de erigir sus propios estatutos, normatividad y adoptar la forma organizativa que considere conveniente la comunidad universitaria, establecer sus órganos de



dirección académica y estratégica, es decir, el aspecto de autonomía de carácter administrativa es aquella que permite a la institución organizar los órganos de gobierno universitario conexo a esto, le corresponde a la institución establecer los mecanismos para nombrar autoridades, complementario a esto, este aspecto permite diseñar la metodología de admisión de estudiantes y selección del personal académico y administrativo, y por ultimo pero no menos importante este aspecto le permite a la institución organizar todo lo referente a contratación. Y el cuarto aspecto señalado en la obra es el aspecto financiero “Busca asegurar la garantía de contar con los recursos suficientes para el desarrollo de sus funciones sustantivas, libertad para aprobar y administrar el presupuesto y atender la obligación de rendir cuentas públicas sobre el financiamiento que se le otorga y el obtenido de esfuerzos institucionales.

La universidad provee bienes públicos a la sociedad y no persigue fines de lucro, de allí la responsabilidad del Estado de proporcionarle los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones sustantivas” (Ibidem, 2013, p 4) esta característica o aspecto de la autonomía universitario resulta altamente relevante, ya que encuentra elementos complejos o limitados de la autonomía, cuando se refiere a autonomía financiera es factible creer que el ente es capaz de autofinanciarse, pero a eso no se refiere este aspecto, ya que a pesar que las instituciones prestan servicios y venden productos de investigación las instituciones no son suficientemente autosuficiente, y a su vez su objeto no es la generación de rentabilidad económica, es ahí donde se ubica una limitación de autonomía financiera plena, que a su vez consiste en la capacidad institucional de administrar la destinación de sus partidas presupuestales, tanto los ingresos derivados de transferencias de la nación, como ingresos propios, a su vez de presentar informes a la comunidad publica en forma de rendición de cuentas.



En la investigación de Gómez, Quintana & Calderón (2019) se resaltan 3 reflexiones importantes que le apuntan a ubicar una evolución conceptual de la autonomía universitaria, la primera gran reflexión es:

“La Autonomía Universitaria es inicialmente interpretada por la Corte Constitucional como un derecho de rango constitucional cuyo titular son las entidades de educación superior. Esto le otorga un rango de acción más o menos amplio, que permite el desarrollo pleno del quehacer académico, y encuentra sus límites en la Constitución, la ley y los derechos de sus estudiantes. Sin embargo, esta concepción fue mutando con el tiempo a la de garantía institucional, lo que implica un cambio sustancial en la naturaleza de la figura y, en la práctica, supone una clara diferencia en las formas en que el Estado puede intervenir cada una de estas figuras” (. Gómez, Quintana & Calderón, 2019, p 15)

la segunda reflexión relevante de la mencionada investigación, es la tensión o discusión teórica entorno al ser de la Autonomía Universitaria, entre garantía institucional y derecho fundamental, menciona el texto que tal debate teórico se presentó en otros países, entre ellos España, latitud en la cual su Tribunal Constitucional declaró a la Autonomía Universitaria como derecho fundamental, pero señalando que esta noción no rivaliza con la de garantía institucional, pues no son conceptos excluyentes ni antagónicos. La tercera reflexión de la investigación se refiere a la postura de la corte constitucional, la cual considera radical descartar la posibilidad de que la Autonomía Universitaria sea entendida como derecho fundamental subjetivo en cabeza de las universidades del país, por ende, al declarar como su única naturaleza la de garantía constitucional, lo que significaría en el escenario practico generaría menor resistencia para el actuar estatal.



Seguidamente se debe mencionar la **Ley 30 de 1992**, quien ratifica que la educación superior es un servicio público y es inherente a la finalidad social del Estado, como también reafirma la garantía de la autonomía universitaria, pero a su vez, vigila e inspecciona la calidad del servicio que se presta, la cual se desarrolla en un marco de libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, para aquellas personas que posean y cumplan con las condiciones académicas exigidas para cada caso.

El campo de acción de la educación superior según la ley en comento, son: El de la técnica, el de la ciencia, el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía; encontrando para cada una el espacio determinado por el mismo derecho positivo para su enseñanza y aprendizaje, tales son: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades.

No podíamos pasar a otro ordenamiento jurídico sin antes mencionar que, la Ley 30 de 1992 en su artículo 28 y 29 desarrollaron lo concerniente a la autonomía de las instituciones de educación superior dejando claro qué requisitos deben cumplir para su funcionamiento y cuál es su campo de acción.

Ley 115 de 1994, conocida como Ley General de Educación y como objetivo encontramos que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. Y con unos fines muy específicos desarrollados en el artículo 5.

Esta ley, establece en su artículo 214, el reconocimiento, importantísimo para nuestro tema de estudio, ya que aquellas universidades que fueron creadas por ordenanzas departamentales antes



de la expedición de la Ley 30 de 1992, deberán presentar un Plan de Desarrollo Institucional que contemple los aspectos académicos, administrativos y financieros, dentro de los seis meses siguientes a la entrada en vigencia de esta ley, esto es, para que puedan ser reconocidas como tales, la cual será aprobado por el Ministerio de Educación Nacional previo concepto favorable del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU.

Siguiendo con el orden cronológico de la expedición de las leyes, decretos y demás, debemos aterrizar en la **Ley 1188 de 2008** *“Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones”* estableciendo las condiciones de calidad de la institución y de los programas académicos con que debe contar para poder prestar el servicio de educación superior.

Decreto 1330 de 2019, el cual sustituyó un Capítulo del Decreto 1075 de 2015 – Único Reglamentario del Sector Educación – en que determinó que el sistema de Aseguramiento de la Calidad *“promueve en las instituciones los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento de sus labores formativas, académicas, docentes, culturales y de extensión, contribuyendo al avance y fortalecimiento su comunidad y sus resultados académicos, bajo principios de equidad, diversidad, inclusión y sostenibilidad”*.

Decreto 843 de 2020, encargado de integrar los actores del Sistema Nacional de Acreditación, además de regular las etapas del trámite de acreditación y reitera la competencia del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU para la definición del modelo de acreditación en alta calidad, previa recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación.

A través del concepto favorable que expida el CESU – Consejo Nacional de Educación Superior, el Ministro de Educación Nacional podrá reconocer como universidad a las instituciones



educativas o escuelas tecnológicas que demuestren dentro de un proceso de acreditación: experiencia en investigación científica, programas académicos y además programas en ciencias básicas que apoyen a los primeros, como también otros requisitos: número de programas, número de docentes, dedicación y formación académica por medio de facultades.

Resolución 021795 de 2020, mediante la cual se establecieron los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de cada una de las condiciones de calidad de programas definidos en el Decreto 1075 de 2019, modificado por el Decreto 1330 de 2019, las cuales deben ser demostradas para la obtención, modificación o renovación del registro calificado de los programas académicos de educación superior

El **Acuerdo No. 04 de 1995 - CESU**, Expide el reglamento que determina las funciones e integración del Consejo Nacional de Acreditación – CNA. Que posteriormente fue derogado por el **Acuerdo No. 01 de 2000**, que complementó la organización del Consejo Nacional de Acreditación, y mucho más reciente, por el **Acuerdo No. 01 de 2000**, que se encargó de definir el reglamento, las funciones y la integración del Consejo Nacional de Acreditación – CNA.

Acuerdo 06 de 1995 – CESU, Enuncia los procesos de Acreditación, enumera las características de los procesos de autoevaluación y acreditación, como también precisa quienes son los agentes de la acreditación y puntualiza las etapas del proceso.

El **Acuerdo 02 de 2005 – CESU**, Señala que compete al Consejo Nacional de Acreditación – CNA promover y ejecutar la política de Acreditación adoptada por el Consejo Nacional de Educación Superior y coordinar los respectivos procesos.

Guía de Procedimiento CNA 04- 2006, Define los aspectos a tener en cuenta en los procesos de renovación de la acreditación de programas académicos de pregrado.



Acuerdo 01 de 2010, mediante la cual autoriza al Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para que diseñe y promulgue los lineamientos para la acreditación de alta calidad de los programas de Maestría y Doctorado y se unifican los rangos de acreditación para los programas de pregrado, maestrías y doctorados e instituciones.

Lineamientos para la acreditación de Programas de Posgrado Maestría y Doctorado - 2010, Presenta los Factores, características y aspectos por evaluar para la acreditación de alta calidad de los programas de maestría y doctorado.

Guía de Procedimiento CNA -2010, Define los aspectos a tener en cuenta en los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado.

Acuerdo 02 de 2012 – CESU, Define los elementos para la apreciación condiciones iniciales para la acreditación de programas académicos.

Guía de Procedimiento CNA 03 - 2013, Define los aspectos a tener en cuenta en los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de Programas de Pregrado.

Lineamientos para la acreditación de Programas de Pregrado - 2013, Presenta los Factores, características y aspectos por evaluar para la acreditación de alta calidad de los programas de pregrado.

Acuerdo 03 de 2014 – CESU, Define los nuevos lineamientos para la acreditación institucional, el cual fue modificado por el **Acuerdo 01 de 2018**. En este último año, se expidió la **Circular 36** la cual estableció la definición de la vigencia y transición de los lineamientos de acreditación institucional y de programas de pregrado (Acuerdo 01 de 2018).



Guía de Procedimiento CNA 01- 2017, Apreciación de condiciones iniciales para Acreditación de Programas.

Es menester indicar en este preciso momento señalar el concepto de un acto jurídico que fue quien le dio vida a la Universidad del Atlántico, asimismo, la creación de muchas de sus facultades y programas que a la fecha se mantienen vigente en favor de una Región y por supuesto de todo un país. Y es la **Ordenanza Departamental**, que no es más que un Acto Administrativo - mandato/disposición - expedido por las Asambleas Departamentales que crean, modifican o extinguen obligaciones de interés general con carácter permanente para los asociados de una misma comunidad, y cuya aplicabilidad es de obligatorio cumplimiento.

3.2. Normatividad interna de la Universidad del Atlántico

Acuerdo Superior No. 004 del 15 de febrero de 2007, “Por medio del cual se expide el Estatuto General de la Universidad del Atlántico.”

Acuerdo Superior 008 del 08 de octubre de 2009, “Por medio del cual se adicionan dos párrafos al artículo 15 del Acuerdo Superior 004 del 15 de febrero de 2007.”

Acuerdo Superior No 013 del 21 de diciembre de 2009, “Por el cual se modifica el Estatuto Estudiantil y se adiciona el Estatuto General de la Universidad del Atlántico.”

Acuerdo Superior No. 005 del 09 de abril de 2010, “Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Atlántico y se dictan otras disposiciones”

Acuerdo Superior 008 del 18 de octubre de 2011, “Por medio del cual se modifica parcialmente el artículo 40 de Estatuto General de la Universidad del Atlántico.”



Resolución Rectoral No 0567 del 18 de julio de 2005, “Por el cual se reglamenta el Acuerdo Superior 005 de diciembre 17 de 2004”

Capítulo 4. Análisis de la percepción de los estudiantes, docentes, trabajadores, contratistas y directivos como actores del claustro universitario referente a los factores de: gobernanza, gobernabilidad y acreditación institucional.

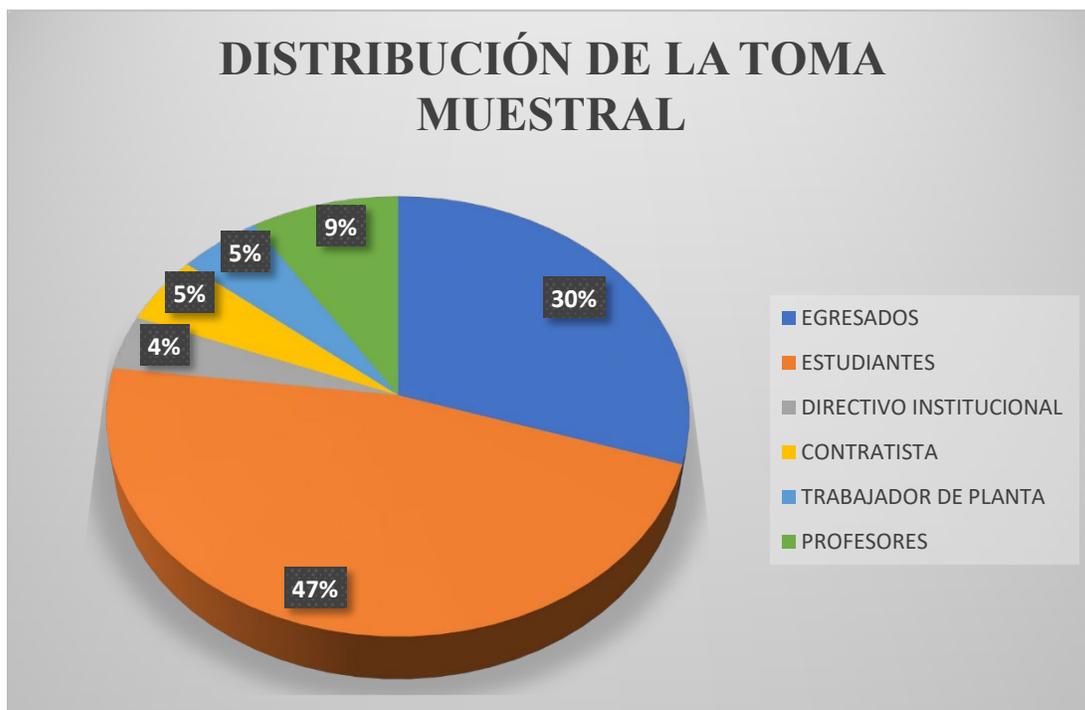
Para el desarrollo del presente apartado, tal como se describe en el diseño metodológico se tomó una muestra cualificada de 100 personas integrantes de la comunidad universitaria, dentro de los cuales se destacan estudiantes líderes del actual movimiento estudiantil de la Universidad del Atlántico miembros de organizaciones estudiantiles de diversos indoles, sea de carácter académica, cultural, social entre otros. Así como profesores miembros de la Asociación Sindical de Profesores Universitarios ASPU, del Sindicato de trabajadores Universitarios Colombianos SINTRAUNICOL y miembros de la asociación de egresados de la Universidad del Atlántico. en ese mismo sentido, también se consideró como muestra a contratistas de la universidad y a los directivos institucionales, es decir, miembros del Consejo Superior y miembros del Consejo Académico. la población seleccionada se considera una población cualificada, toda vez que estas personas conocen de cerca el devenir universitario, entre la población se encuentran ex rectores, ex miembros del Consejo Superior, ex decanos, Decanos y Miembros del Consejo Superior y académico.

El instrumento diseñado se desarrolla a manera de cuestionario cerrado y se encuentra estructurado por cuatro núcleos sustanciales, el primer núcleo de preguntas va encaminado hacia la identificación de la persona sometida al instrumento, en este núcleo, en virtud del consentimiento previo se indaga sobre la aceptación de develar o no el nombre el análisis descriptivo de la persona sometida a cuestionario, en ello, se evidencio que la mayoría aceptaba la

utilización de su nombre, no obstante, un representativo número de la población se mostró reticente, en virtud de ello, los investigadores decidieron omitir el perfilamiento de nombres; el segundo núcleo de Preguntas va en función de medir la percepción en términos de gobernanza institucional de la universidad del Atlántico, el tercer núcleo de Preguntas tiene la intención de medir la percepción de gobernabilidad en la Universidad del Atlántico y el cuarto y último núcleo de Preguntas van encaminadas hacia la percepción e identificación de los elementos claves en el proceso de reacreditación institucional.

La distribución de la muestra se encuentra relacionada en la siguiente figura:

Figura 1 Tipo de vinculación de la muestra que diligencio el cuestionario cerrado.



Fuente: elaboración propia

La muestra seleccionada posee una mayor cantidad de estudiantes entendiendo que esta población se caracteriza por ser la más activa y numerosa, seguido de los egresados, quienes a su



vez es la población más grande, los egresados sometidos a cuestionarios son egresados que aun poseen cierto tipo de vinculación con la Universidad del Atlántico, que hacen o han hecho parte de los órganos de gobierno y participan en las jornadas electorales convocadas por el alma mater. La muestra posee heterogeneidad propia de las instituciones de educación superior y posee pertinencia a la hora de abarcar todos los actores universitarios. En ese mismo sentido, las personas sometidas al cuestionario cerrado poseen en su mayoría una experiencia que permite la recepción de conocimientos sobre el contexto universitario entendiendo que el 50% de la muestra lo que equivale a 50 personas sometidas al instrumento poseen un vínculo con la universidad entre 5 y 10 años, y el 32%, más de diez (10) años.

4.1 Análisis de la percepción de la gobernanza institucional de la Universidad del Atlántico.

Según lo plantean Castro y Garín (2013) se definen como principios de gobernanza universitaria, la autonomía universitaria, libertad académica, rendición de cuentas, participación y representatividad institucional. en ese sentido, el núcleo de preguntas va encaminado hacia el desarrollo metodológico y normativo de la universidad del Atlántico, a la forma en que se desarrolla el gobierno universitario, en primera instancia, se indaga sobre los canales de dialogo, o la implementación de políticas que hagan participe a la comunidad universitaria de las decisiones trascendentales de la institución. Para ello, la intención de la primera pregunta es determinar la percepción que posee la comunidad universitaria frente a las instancias de gobierno universitario en cuanto a considerar la multiplicidad de actores e ideas que se conjugan dentro del campus, así como la capacidad y niveles de diálogos que posee la institucionalidad frente al conjunto de la comunidad.



En la Figura 2, se devela la distribución porcentual de la muestra sometida a cuestionario cerrado frente a las posibles respuestas.

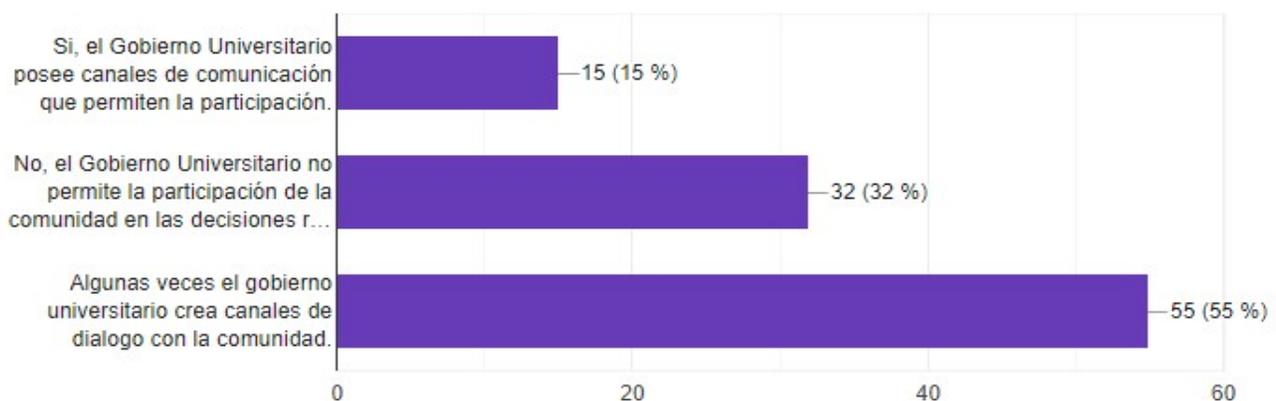
Figura 2 Pregunta #1 del cuestionario cerrado, indagación sobre el dialogo político asertivo del Gobierno universitario frente a la comunidad Universitaria



Entendiendo la gobernanza como la arquitectura del conjunto de variables que influyen en las decisiones y permiten el despliegue de políticas o estrategias institucionales.

¿Cree usted que las instituciones de gobierno universitario realizan un adecuado y asertivo dialogo político con la comunidad Uniatlanticense?

100 respuestas



Fuente, Elaboración propia, recolección de información cuestionario cerrado Anexo I.

El dialogo político, la integración de actores por medio de la promoción de la participación, la creación de canales comunicativos y pedagógicos sobre las decisiones políticas, académicas y estratégicas son elementos esenciales en la gobernanza universitaria, tal como lo plantea Acosta Ganga Y Rama (2021) “la gobernanza debe tener en cuenta la estructura formal (composición de los directorios), la estructura conductual (problemas de poder entre los actores claves) y el comportamiento de los procesos (procedimientos que pueden dificultar o mejorar la efectividad de



los directorios y el impacto de los factores externos en los procesos) (p 5). Del resultado del muestreo se reconoce la existencia de una estructura formal representada por el gobierno universitario a quien le asiste la responsabilidad de crear en el marco de la consecución de resultados canales de diálogo político y despliegue de escenarios de participación en las decisiones.

Llama poderosamente la atención que la mayoría de la toma muestral considera que el gobierno universitario solo despliega políticas de participación en determinados temas específicos, si sumado a ello, se evidencia una percepción del 32% mucho más negativa, la cual indica que no existe voluntad política de la administración en la creación de espacios participativos y deliberativos más allá de los institucionales.

Otro de los factores sustanciales de los modelos de gobernanza institucional universitaria es la interacción de la institución con los elementos estratégicos a nivel público, nacional, regional y departamental, tal capacidad de interacción proporciona refuerzo al sistema sociopolítico colombiano. El desarrollo de la universidad debe ir acompañado de la pertinencia para maximizar la contribución en el desarrollo económico local, generando relacionamiento con el mercado y promoviendo servicios educativos que se encuentren en relación con el Plan Nacional de desarrollo, el plan Departamental de Desarrollo, los planes estratégicos socioeconómicos y demás instrumentos de la administración pública.

La universidad pública del departamento tiene por interés aportar de forma significativa en la prosperidad, bienestar y desarrollo al territorio la gestión pública necesita que el gobierno universitario tenga la capacidad política de conducir a la institución hacia la generación de contribuciones sustanciales del progreso social, ampliando la inclusión, generando alternativas entre otros mecanismos.



Para determinar cómo perciben los actores universitarios el factor de asociatividad de las decisiones universitarias con lo anunciado políticamente por los gobiernos nacionales y territoriales, el nivel de presentación de convenios interinstitucionales así como la pertinencia en su oferta académica y liderazgo en los temas de interés público del departamento se practicó el interrogante: Atendiendo a las últimas decisiones tomadas en los órganos de gobierno universitario, ¿considera usted que estas se encuentran en sintonía con el desarrollo territorial del Departamento del Atlántico?, mediante el cual se revela, que la gran mayoría de personas considera que la dirección universitaria posee un rumbo político independiente de los retos y desafíos del Departamento del Atlántico. Estas consideraciones en la mayoría de los casos son construidas desde la opinión subjetiva del sujeto sometido a cuestionario y se encuentra influenciada por las últimas decisiones trascendentales tomadas por la universidad del Atlántico y que fueron comunicadas por la página institucional o los medios oficiales en las redes sociales. Cabe destacar, que dentro de las últimas noticias emitidas por parte de las comunicaciones universitarias se encuentran: Convenio entre la Universidad del Atlántico y el Gimnasio Smartfit, creación y convocatoria del programa de becas para egresados Vuelvo a casa, la puesta en marcha de una sede institucional en el municipio de Soledad, la convocatoria misión académica a SiliconValley para docentes de planta de la Universidad del Atlántico entre otras noticias y comunicaciones institucionales por parte de rectoría o de los organismos de dirección universitaria como el Consejo Académico.

En la siguiente figura se relaciona la pregunta del instrumento de investigación y sus respectivas respuestas.

Figura 3 pregunta instrumento de investigación - indagación sobre la percepción frente a la pertinencia y oportunidad de la institución frente a los retos del desarrollo territorial.

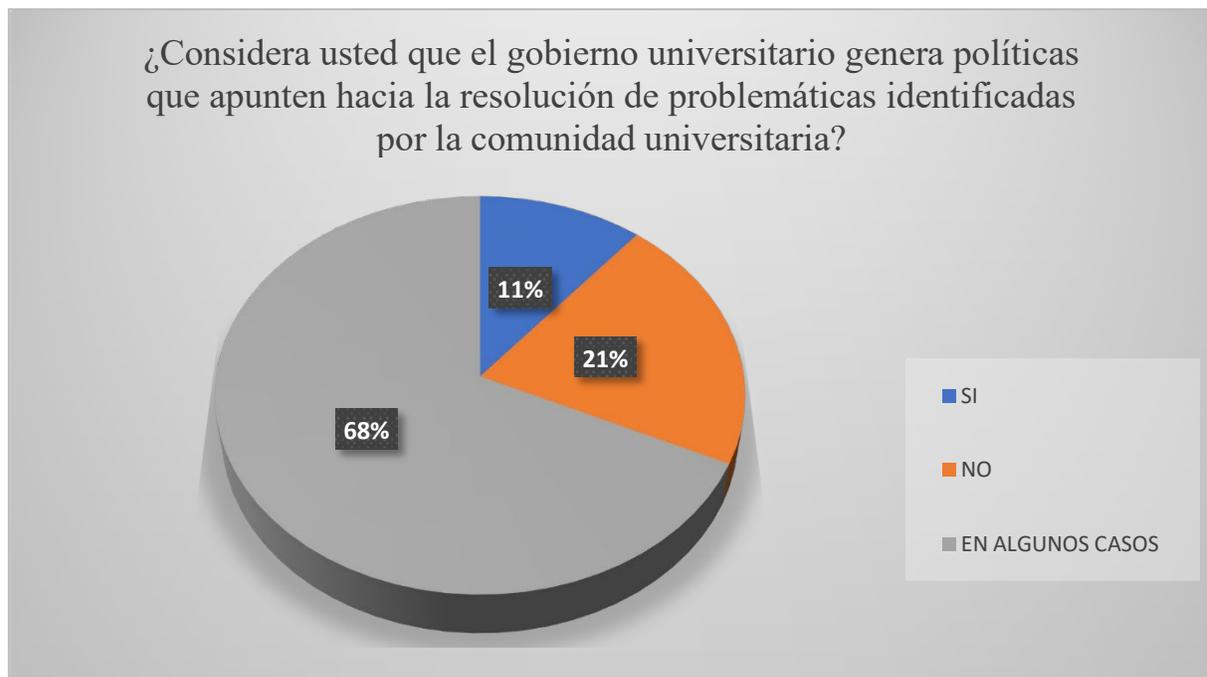


Fuente: elaboración propia, información consignada en el instrumento de percepción.

Resulta altamente preocupante que la comunidad en términos generales no reconozca o no note los esfuerzos institucionales en brindar un aporte desde la académica, la ciencia y la investigación al desarrollo del departamento. Más aun cuando Pérez y Rodríguez (2021) sugieren que “el gobierno universitario no puede limitarse a la administración eficiente de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, físicos, etc.), sino generar unas oportunidades para el desarrollo territorial a partir de la utilización del conocimiento para solucionar problemas, a través de la responsabilidad y la colaboración”. Según lo planteado en el plan estratégico institucional el desarrollo institucional se encuentra en armonía con lo dispuesto en los lineamientos nacionales de educación superior, esta percepción generalizada de la comunidad denota una gran influencia por la comunicación exclusiva en temas endógenos propios del interés universitario.

En virtud de analizar íntegramente la percepción de la comunidad universitaria en materia de gobernanza, se indago sobre la oportunidad y despliegue de la acción administrativa del gobierno universitario en la identificación y planteamiento de alternativas a la resolución de problemáticas universitarias, para ello se elaboró la pregunta: ¿Considera usted que el gobierno universitario genera políticas que apunten hacia la resolución de problemáticas identificadas por la comunidad universitaria?. En esta pregunta se intenta descubrir la percepción de la población entorno a la capacidad institucional de atención a las problemáticas en diversa índole que posee la comunidad,

Figura 4 Pregunta de cuestionario- indagación sobre elementos de la gobernanza en la Universidad del Atlántico.



Fuente: elaboración propia información recopilada en el instrumento de medición de perspectiva.

Las respuestas debidamente tabuladas con referente a la indagación precedente permiten inferir que la administración y el gobierno universitario generan políticas en virtud de la resolución de problemáticas universitarias solo para algunos casos en particular, es decir, no es considerada por



la población como una constante la generación oportuna de programas, planes o políticas dirigidas hacia la resolución de inconvenientes, o reivindicaciones propias de los actores universitarios.

Una clave sustancial para un buen gobierno universitario es incluir en el desarrollo de sus políticas las demandas de los sectores o actores que hacen vida dentro del campus. Más del 50% de los sometidos a cuestionario consideran que si existen políticas que apuntan a solucionar las problemáticas universitarias, pero esta no es una constante del gobierno universitario, en el marco de las tensiones políticas e ideológicas sobre el que hacer de la universidad la comunidad reconoce esfuerzos para el desarrollo de políticas en virtud de solucionar problemáticas en casos puntuales, este elemento se evidencia sobre todo en el marco de acciones democráticas emprendidas por la comunidad Uniatlántico, donde la administración se ve en la necesidad de crear decisiones en torno a elementos presupuestales y de inversión, reorganización u otras alternativas de intervención en la comunidad.

Otro elemento sustancial de la gobernanza universitaria es la existencia y cumplimiento de un régimen normativo que regule la participación política y electoral en las instancias de gobierno universitaria tal como lo plantean Pérez y Rodríguez (2021) uno de los niveles que estructuran la gobernanza son las normas institucionales que afectan la toma de decisiones, tales como acuerdos, reglas, normas, creencias y procedimientos.

En atención a lo mencionado, el instrumento aplicado de medición de la percepción de la muestra poblacional indago entorno al régimen electoral universitario, es decir, conocer la percepción de los actores frente al Estatuto Electoral, el estatuto general y demás disposiciones universitarias frente a la regulación en términos de calendario, condiciones y factores determinante, en la siguiente figura se evidencian los resultados:

Figura 5 Pregunta de cuestionario cerrado - indagación de percepción frente al régimen electoral Universitario.



Fuente: elaboración propia con información recopilada en instrumento de percepción.

Se percibe dadas las respuestas emitidas en el instrumento que existe un alto grado de desconfianza de la comunidad universitaria frente al régimen electoral vigente en la universidad del Atlántico. el sistema que rige en la institución tiene elecciones de las dignidades universitarias, es decir, profesores, estudiantes, egresados y ex rectores para un periodo de dos años, los cuales debido al periodo temporal en que se realiza, es posible indicar que la universidad vive elecciones democráticas en promedio cada 1.5 años, en ese contexto, el 31% de la población sometida a cuestionario indica que no existe un cumplimiento total de las disposiciones electorales, esta percepción puede verse afectada debido a las constantes interrupciones que tienen los procesos electorales por intromisión jurídica externa, proveniente de tutelas, recusaciones y demás medidas jurídicas que en más de una ocasión han obligado a que la actuación del comité electoral sea en

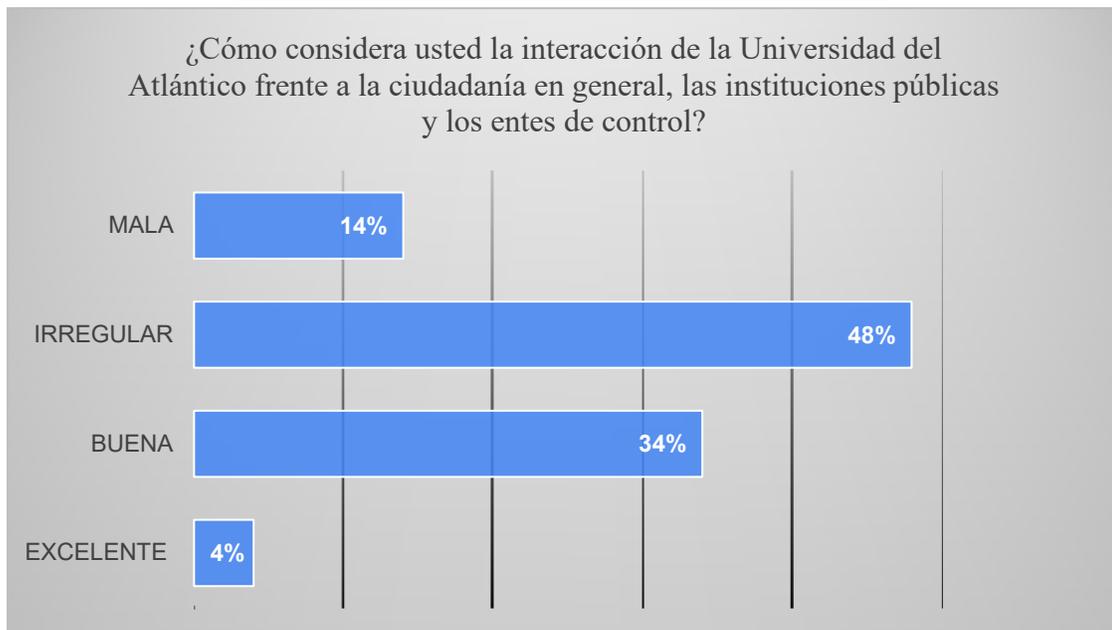


función de revertir una decisión, decidir el aplazamiento de la justa electoral o demás temas conexos.

De la fortaleza del régimen electoral se derivan elementos que coadyuvan a la gobernanza universitaria ya que en ello se encierran factores tales como la confianza del gobierno universitario, la legitimidad de los actores y el grado de voluntad en la cooperación sobre las políticas implementadas.

Otro de los elementos altamente relevantes sobre los cuales es posible el esbozo de un análisis en materia de gobernanza universitaria es la capacidad de la institución de comunicar o interactuar con el medio en el que se desarrolla, más si atendemos a la definición de Tomassini citado en Valdez y Anga (2021) la cual indica que la gobernanza universitaria no es más que la forma de gobernar las universidades, para lo cual la interacción entre la diversidad de actores intervinientes es un factor clave, que debe ser considerado como un elemento ingénito y fundamental para los propósitos de la gobernanza y de las propias instituciones. Es decir, un constructo con distintas aristas a tener en cuenta: El ejercicio del Poder y la función de Gobernar, donde emerge como eje llamativo la manera como la autoridad interactúa con los intereses de la sociedad civil, En ese sentido, la universidad y su desarrollo no puede verse desde una perspectiva aislada, aunque esta ostente como principio la autonomía, desde esta perspectiva, resulta de carácter estratégico una interacción asertiva de la institución representada en su gobierno para con los factores externos que inciden de forma directa en las relaciones universitarias. Para tal fin, el instrumento indaga sobre la percepción de los actores frente al grado de interacción de la Universidad con los actores externos tales como la sociedad en general, las entidades públicas y entidades de control. Tal resultado se observa en la siguiente figura.

Figura 6 Pregunta de cuestionario Cerrado- Indagación entorno a la percepción frente a la interacción de la universidad con actores externos.



Fuente: Elaboración propia, información recolectada en instrumento de investigación. Cuestionario cerrado.

La interacción de las instituciones de educación superior se produce por medio de generación de convenios, iniciativas interinstitucionales y demás modalidades de cooperación pública. A criterio de los sometidos a cuestionario cerrado, la universidad si posee interacción con el entorno publico externo, pero esta es de carácter irregular, es decir, no es constante ni excelente, esto se debe a que la institución se basa en la coyuntura histórica, política y social para el despliegue de políticas de interacción, y su comunicación no se percibe de forma directa en su funcionalidad misional. Vale la pena resaltar que el 34% considera que la Universidad si posee una muy buena interacción, esto se desprende de la capacidad institucional de publicar por los medios de comunicación su accionar y actuar administrativo en concordancia con las decisiones políticas, académicas e institucionales desarrolladas en el campus.



4.2. Análisis de la percepción de la gobernabilidad institucional de la Universidad del Atlántico.

Según lo plantea López et al (2011) “El concepto de gobernabilidad está relacionado, por un lado, con otros afines como la gestión, la administración, el liderazgo, la normatividad, la gobernanza, la rendición de cuentas, las formas de gobierno, las estructuras organizacionales y, por otro, con procesos complejos como la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad, la legitimidad de las acciones, el diseño y la construcción de acuerdos” p 1021. Tal como sugieren los autores, la gobernabilidad posee una relación directa entre la capacidad de respuesta efectiva por parte del gobierno universitario a las demandas de los grupos de interés, para el caso particular, profesores, estudiantes y trabajadores de la institución, esta capacidad se emplea mediante mecanismos institucionales previamente establecidos o acordados con los actores.

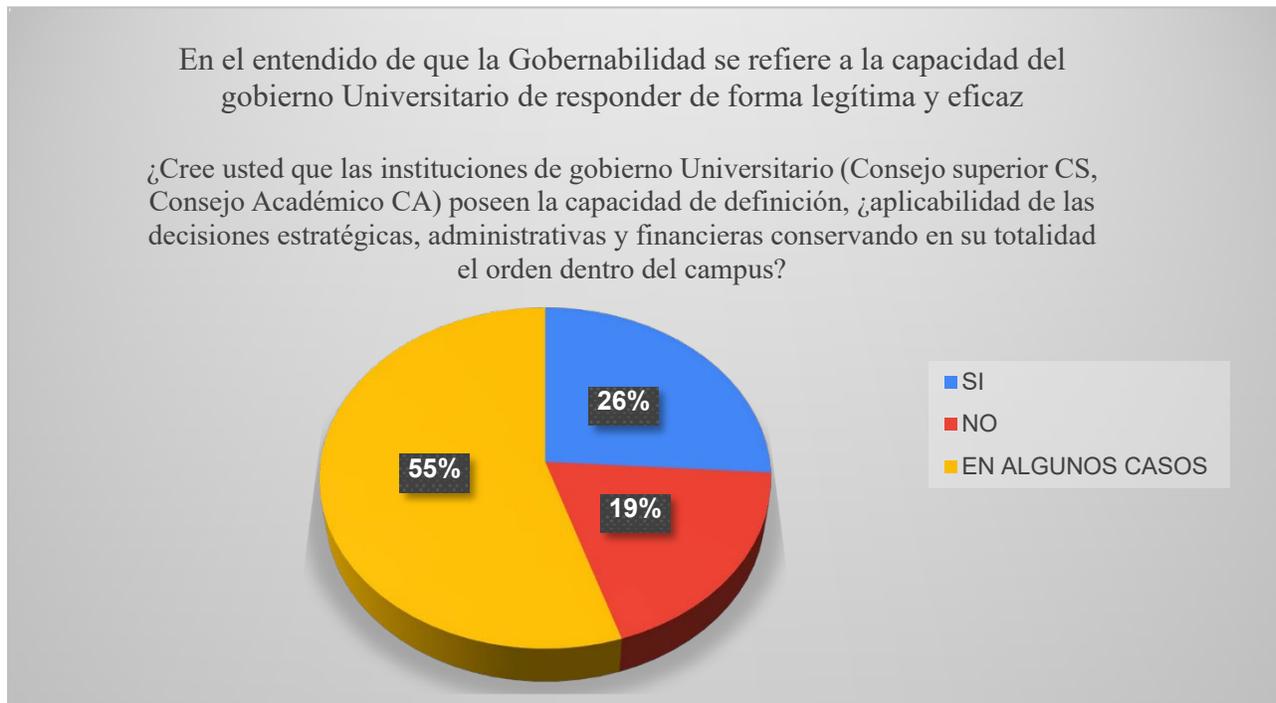
En efecto, al referirnos a la gobernabilidad dentro del campus universitario, se hace referencia directa hacia la capacidad del uso del poder en la toma de decisiones y la aceptabilidad de las mismas en un ejercicio de reconocimiento de la autoridad y la legitimidad. Al hablar de gobernabilidad en la Universidad del Atlántico, se hace referencia a la capacidad de esta de contar con un gobierno democrático y participativo, reconocido por los actores universitarios que sea legal y legítimo en su actuar, es decir que no padezca de irregularidades jurídicas llevadas a los estrados para revertir decisiones del gobierno, y a su vez que el gobierno universitario se eficaz, efectivo y estable.

En virtud de medir la percepción de la gobernabilidad en la Universidad del Atlántico, no se indago de forma directa sobre el concepto mismo, atendiendo a las disimiles concepciones, aristas

y teorías que se ciernen en materia de gobernabilidad, el desarrollo metodológico que se optó fue indagar sobre la percepción de aquellos elementos altamente relevantes de la gobernabilidad universitaria.

Uno de los elementos más trascendentales en materia de gobernabilidad es la capacidad del gobierno universitario en virtud de tomar decisiones políticas, académicas, investigativas e institucionales integrales, que recojan las participaciones de los estamentos, que sean oportunas al contexto social y económico y que tales decisiones sean tomadas sin que su efecto sea revertir el orden de la institución, frenar la normalidad académica y administrativa, es decir, que tales decisiones no se representen en acciones contestatarias de los actores institucionales. Para ello se realizó la siguiente indagación:

Figura 7 Pregunta de cuestionario - Indagación de percepción en materia de gobernabilidad universitaria



Se evidencia dadas las respuestas recibidas por el instrumento de percepción de la comunidad que la mayoría considera que no todas las decisiones emitidas por el órgano de gobierno



universitario son de ágil aplicabilidad, esto se manifiesta en un grado de resistencia por parte de la comunidad universitaria frente a determinadas decisiones, esta percepción, se muestra motivada por los múltiples paros estudiantiles, la existencia de recusaciones entre los directivos de la institución, huelgas sindicales y demás situaciones de tensión política que han producido inestabilidad académica.

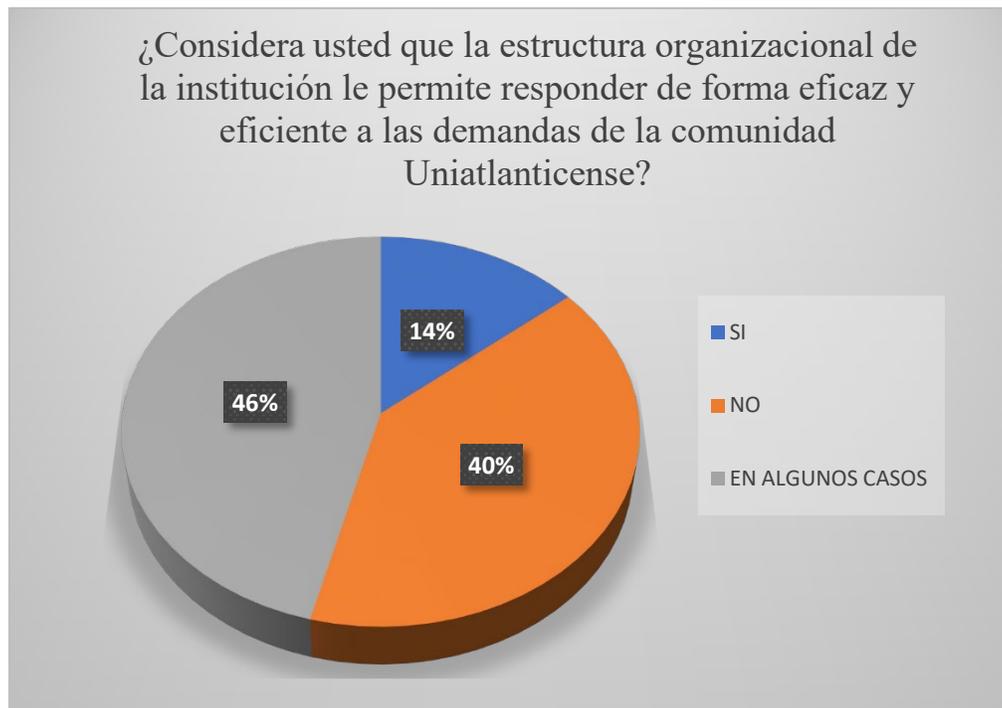
La capacidad de aplicación de las decisiones en la universidad por parte del gobierno universitario resulta sencilla cuando se trata de elementos de tramites, de oficio o de obligatorio cumplimiento, las cuales son normalizadas por la comunidad, pero ante decisiones de alta envergadura, tales como políticas sustanciales, entre ellas la modificación a la normativa universitaria generan resistencia y necesidad de ser revaluadas por parte de la comunidad.

Otro de los elementos trascendentales de la gobernabilidad universitaria es mantener como principio la eficacia entendida esta como la capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien en la gestión universitaria, en este apartado, la gobernabilidad también se puede medir en la capacidad que tiene el gobierno universitario en el cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos la consecución de metas propuestas. Una administración eficaz es aquella capaz de lograr los resultados deseados, de emprender acciones que generen satisfacción en la comunidad universitaria y que genere un buen ambiente en cuanto a las acciones y recursos implementados para la consecución de los fines institucionales.

Con respecto al factor eficacia, resulta altamente importante para la gobernabilidad la existencia de una estructura organizativa acorde a los retos universitarios, cuyo despliegue le permita alcanzar las metas trazadas por los órganos de gobierno y por las disposiciones del ministerio de educación nacional, este aparato burocrático debidamente organizado por la

universidad debe contener las herramientas necesarias para el desarrollo de todas las aristas institucionales, en la siguiente figura se observa la percepción de la comunidad universitaria

Figura 8 Pregunta de cuestionario - indagación sobre la percepción de eficacia como factor de la gobernabilidad



Fuente: Elaboración propia

Resulta alarmante para la institución universitaria que un 40% de la muestra considera la estructura organizacional de la universidad como una estructura ineficaz, que no tiene la capacidad de generar satisfacción en la comunidad universitaria, esta percepción resulta crítica y llama a una reflexión universitaria entorno a ello, ¿realmente están la dependencia de la universidad en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y atención en las demandas de los actores universitarios? No obstante, el 46% indica que la institución y su organización son capaces de ser eficaces solo en determinadas actuaciones o situaciones, es decir, que no se considera una



constancia en la capacidad del gobierno universitario en generar impacto positivo en la comunidad partiendo de sus decisiones y acciones desarrolladas.

Otro de los elementos que componen la gobernabilidad universitaria es la legitimidad y credibilidad de la población universitaria frente a sus estados de gobierno, sin duda la gobernabilidad es directamente proporcional al grado de legitimidad de las instituciones de poder decisorio y la credibilidad en ellas permite la vinculación de población en tales definiciones. Según lo plantea Espejel, flores & Rodríguez (2012)

La gobernabilidad como coherencia y flexibilidad política requiere de varios momentos, demanda una legitimidad institucional y una eficiencia política y administrativa. El ejercicio de la dominación del poder político está sujeto a la valoración de los ciudadanos a sus instituciones, a sus integrantes y a sus resultados. La satisfacción o insatisfacción institucional, política y administrativa se puede trasladar a la evaluación de la vida democrática (p 32)

Sugieren los autores, que en materia de gobernabilidad la institución necesita revestirse de legitimidad institucional, la cual en Colombia se encuentra en el régimen de educación superior y en el cumulo normativo que rige la educación, no obstante, esta legitimidad no solo se encuentra en el derecho positivo, esta legitimidad sin duda debe ser también de cara a los sujetos que son receptores y actores dentro del claustro académico. La universidad del Atlántico en particular posee elementos relevantes para la gobernabilidad y es que quienes ocupan los cargos de dirección o representación lo hacen legitimados por un vínculo precedente que ostentan con la institución, y su rol de directivo el cual se adquiere de forma temporal no produce olvido ni suspende el vínculo que tiene el sujeto por medio del cual llega a la posición de directivo (profesor, estudiante, egresado o administrativo). De tal suerte, que estos directivos poseen una naturaleza propia dado su vinculo

con la institución, pero a su vez son en si la composición del gobierno universitario en calidad de directivo, elemento que pareciera una contradicción.

El fundamento de la gobernabilidad en la universidad es la deliberación, entonces la legitimidad y autoridad de quien gobierna (gestiona, administra, lidera) temporalmente la vida académica proviene tanto del respeto a los estatutos y normas (discutidas y acordadas por los miembros de la comunidad) como de la acción conjunta de sus integrantes. Una universidad ordenada y estable en el tiempo depende de la capacidad que sus integrantes tienen de respetar las normas que ellos mismos han acordado y de reflexionar críticamente sobre ellas cuando no se ajustan a los fines misionales. (Ruiz García, Sf, p 5).

Dadas las consideraciones, para efectos de medición de la gobernabilidad, resulta altamente relevante determinar el grado de legitimidad y credibilidad que posee el gobierno universitario, para ello las siguientes figuras enuncian las respuestas del cuestionario.

Figura 9 Pregunta de cuestionario cerrado - indagación frente a la percepción de legitimidad como factor de la gobernabilidad.

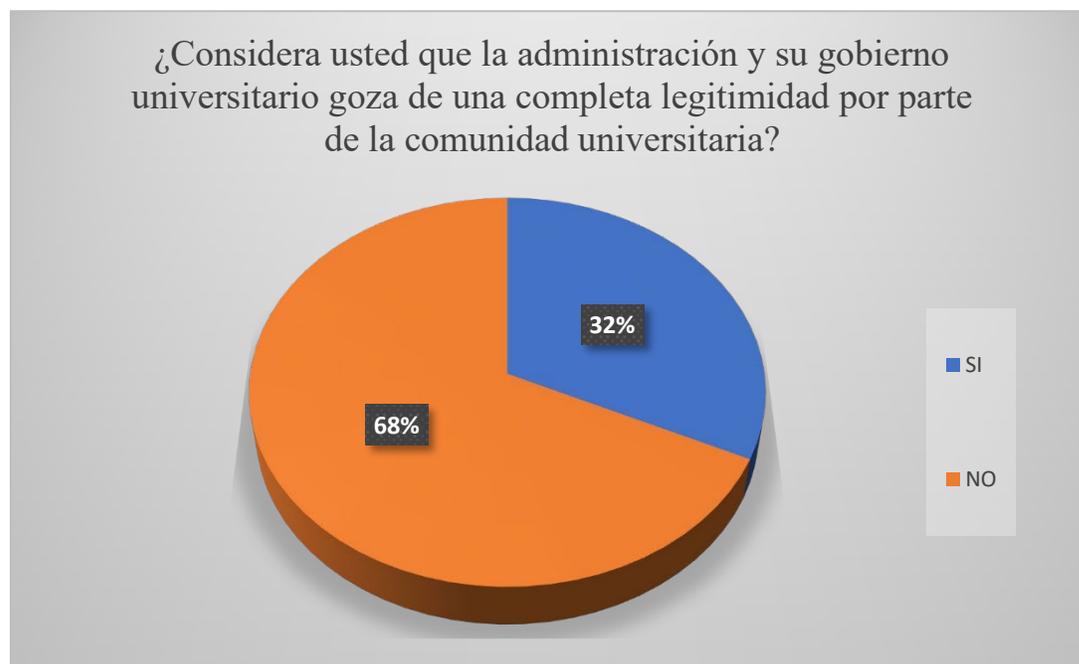


Figura 10 Pregunta de cuestionario - Indagación frente a la percepción de credibilidad frente al gobierno universitario.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del instrumento de medición de la percepción son muy dicentes, según el 68% es decir 68 personas de 100 que es el total de la toma muestral consideran que la administración y el gobierno universitario no gozan de la legitimidad del conjunto de la población universitaria, según Rúa Delgado (2013) “La legitimidad contiene el reconocimiento del ejercicio del poder político por parte del llamado a ejercerlo, no de otro, es decir, de quien ostenta la titularidad del poder político, dado que esa titularidad aparece como consecuencia de la asunción al cargo que demanda el ejercicio del poder político y de la correspondiente aceptación del mismo “ (p 87). En ese sentido, se entiende por legitimidad a la percepción de la comunidad universitaria en ocasión a las decisiones o acciones emprendidas por el gobierno universitario en tanto sean deseables o consideradas correctas o apropiadas en el marco normativo construido de forma autónoma por la institución.



Para el caso particular de la Universidad del Atlántico tal percepción es negativa, elemento que produce un alto nivel de resistencia y con ello un proceso de controversia y desconocimiento por parte de los actores universitarios frente a las decisiones gubernamentales. Este análisis de percepción de gobernabilidad, acompañado de la percepción de la credibilidad entendida como la confianza que posee la comunidad de su instancia de gobierno se convierten en apartes alarmantes para la institución y son elementos que deben situarse de primer orden en la agenda política de las instituciones de gobierno.

La comunidad universitaria no posee entera confianza en sus organismos de gobierno y su vez percibe que no son legítimos tanto las personas del gobierno universitario como sus decisiones, esto, sin duda genera inestabilidad administrativa y política, y resulta ser una de las causas del constante activismo, las múltiples movilizaciones y el proceso constante de anormalidad académica producida por bloqueos y demás acciones de hecho fomentadas por los actores universitarios. Durante los últimos cinco años, la universidad solo gozo de completo orden y estabilidad académico administrativa en el periodo de distancia obligatoria por la pandemia COVID -19.

4.3. Análisis de la percepción de elementos entorno a la Acreditación institucional de la Universidad del Atlántico.

La acreditación institucional, se ha asumido como una necesidad y compromiso de los gobiernos universitarios, y esta es a su vez en el marco de la modernización del sistema educativo una transición hacia la administración por resultados y de fácil percepción o medición a través de los indicadores de gestión. La estandarización de la prestación del servicio de educación superior por medio de criterios susceptibles de evaluación posee un enfoque orientado hacia la



competitividad como principio orientador, es por ello que el Gobierno nacional por medio de los lineamientos de acreditación institucional ha constituido un núcleo de factores transversales que tienen estrecha relación con la variable de calidad, entre ellos se encuentran el factor misión y proyecto institucional, docentes, procesos académicos, investigación y creación artística, visibilidad nacional e internacional, bienestar institucional, pertinencia e impacto social, organización, gestión y administración; procesos de autoevaluación y autorregulación; planta física y recursos de apoyo académico, recursos financieros. Cabe resaltar que estos componentes seleccionados por el gobierno nacional poseen una vinculación directa con los conceptos de gobernanza y gobernabilidad universitaria.

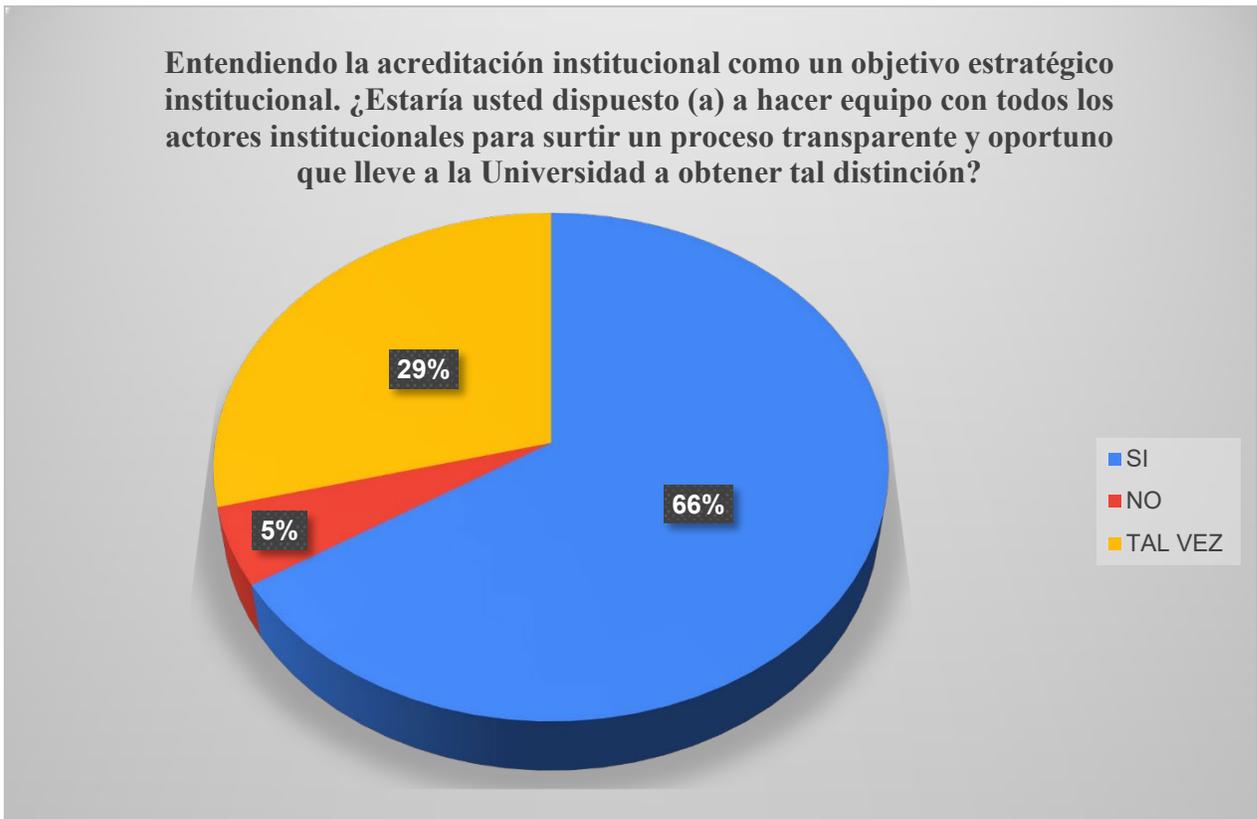
Los lineamientos emitidos para la acreditación institucional y de programas poseen proyección institucional hacia la credibilidad, compromiso, pertinencia, calidad, plan de desarrollo, formalización institucional, transparencia, participación y gestión financiera de las instituciones. De tal forma, que la acreditación institucional y sus componentes han volcado a las instituciones a erigir estrategias encaminadas hacia el reconocimiento de la distinción, sobre todo, porque bajo lo previsto en el acuerdo por lo superior 2034, esta es una condición imperante para el reconocimiento de las instituciones y el otorgamiento de las licencias para seguir ofertando programas en un futuro no lejano.

La necesidad de la acreditación institucional grosso modo se ha afianzado en el conjunto de la comunidad universitaria, los beneficios y los elementos que este proceso trae consigo son altamente considerados tanto por el gobierno universitario como por todos los actores que hacen presencia dentro del campus, en virtud de ello, el primer interrogante en el ítem de acreditación institucional fue medir la voluntad de las personas sometidas a cuestionario cerrado en virtud de

emplear esfuerzos para ejecutar un proyecto institucional de cara al proceso de reacreditación.

Tales respuestas se observan a continuación:

Figura 11 Respuesta a cuestionario - indagación sobre percepción de disposición hacia proceso de acreditación



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del instrumento de medición de la percepción.

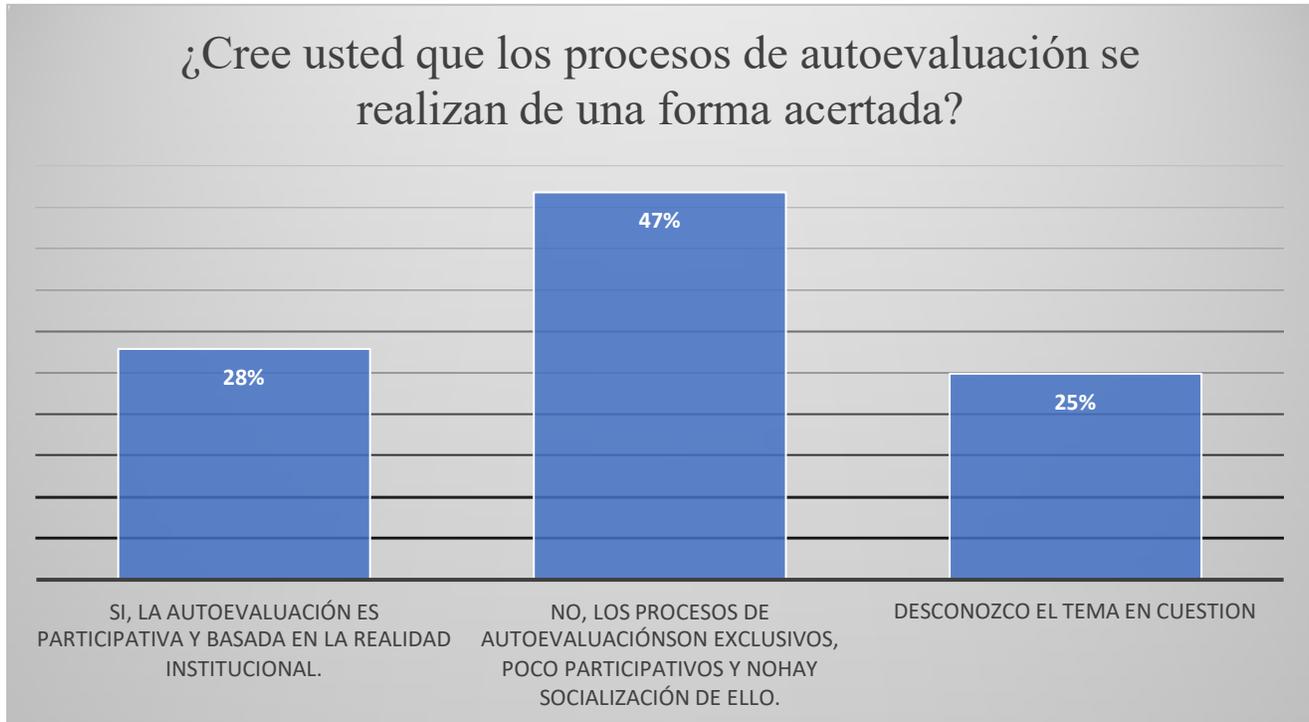
El resultado de esta indagación resulta muy atractivo para la institución, porque pese a que en materia de gobernabilidad existe una serie de reparos, contrariamente sobresale una disposición del conjunto de la comunidad universitaria para trabajar mancomunadamente en un proceso de reacreditación institucional. más del 60% de las personas sometidas a cuestionario cerrado identificaron al proceso de reacreditación institucional como un proceso que se encuentra por encima de las diferencias, y que es estratégico, oportuno y necesario, es por ello que se demostró



en las respuestas tabuladas una suerte de positivismo a la hora de pretender la obtención de la distinción de alta calidad para la institución.

No obstante, en el desarrollo del proceso de reacreditación institucional uno de los procesos más relevantes que amerita participación del conjunto de la comunidad universitaria es el proceso de autoevaluación, entendida este como un proceso autocritico institucional donde los actores universitarios en medio del debate reconocen sus fortalezas y virtudes, para emplear estrategias de mejora y fortalecimiento. De un muy buen proceso de auto evaluación, surge una muy buena táctica y estrategia para enfrentar y conseguir con éxito la distinción de alta calidad. Sin embargo, al indagar sobre la percepción de la comunidad universitaria frente al proceso de autoevaluación se obtuvo las siguientes respuestas:

Figura 12 Respuesta a cuestionario - indagación sobre la participación en los procesos de autoevaluación.



Fuente: elaboración propia.



Llama la atención esta medición de la percepción, porque cerca del 50% de las personas sometidas a cuestionario consideran que los procesos de auto evaluación no garantizan la participación de la comunidad un atlanticense. Esto significa que al no ser ampliamente socializado los ejercicios de preparación y realización de la autoevaluación, los actores universitarios no se ven identificados con los informes realizados, sumado a esta percepción negativa sobre el proceso de auto evaluación, está un amplio nivel de desconocimiento sobre el tema, el 25% de la muestra desconoce sobre el proceso de auto evaluación. Pese a ser una población cualificada la sometida a cuestionario, con amplio dominio sobre la coyuntura universitaria 25/100 personas desconocen si el proceso de auto evaluación se hace de forma acertada o no.

Para lograr avanzar en el proceso de reacreditación, la universidad tiene el compromiso de tomar las recomendaciones emitidas por el Comité Nacional de Acreditación CNA cuando emitió la resolución de acreditación para la universidad y desarrollarla de la mejor forma posible. Dentro de las recomendaciones para la Universidad del Atlántico se ubican dos sustanciales, la primera, es la inclusión del mérito en la selección de sus directivos universitarios, y la segunda es la creación de mecanismos que permitan la evaluación administrativa de la gestión de los directivos universitarios.

Estas recomendaciones son condicionantes relevantes a la hora de la revisión por parte de los pares académicos, por consiguiente, el instrumento de percepción indago sobre estos temas reseñados en virtud de revisar de qué forma asume la comunidad la recepción y aplicación de las recomendaciones del CNA. Tal indagación arrojó resultados negativos tal como se observan en las figuras 13 y 14, el conjunto de la población considera que, pese a que el CNA fue explícito, aun en la universidad se sigue escogiendo a los directivos institucionales sin la inclusión del mérito académico, y en ese sentido, considera la comunidad, que la universidad no posee ningún tipo de

mecanismo que permita de forma íntegra evaluar la gestión administrativa y académica de las autoridades de gobierno universitario.

Figura 13 Respuesta a cuestionario - indagación frente a la percepción de acogida de recomendación del CNA



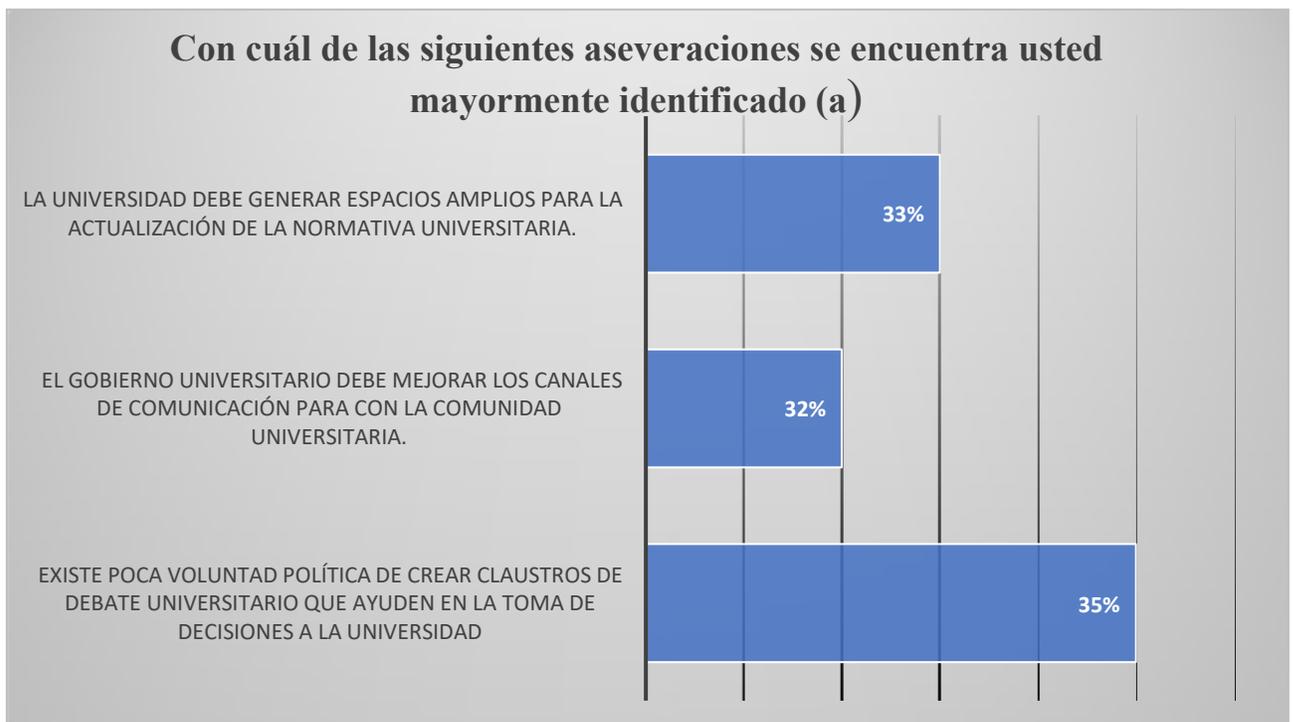
Fuente: elaboración propia.





Si bien, la percepción de la comunidad universitaria sometida a cuestionario no permite una completa certeza sobre lo acontecido y desarrollado en la institucionalidad el cumplimiento de las recomendaciones debe ser una prioridad de primer orden si se quiere optar por un proceso satisfactorio. Otro de los factores que permite analizar el cuestionario es la voluntad y opinión de la muestra que representa en cierta medida al conjunto de la población, donde cerca del 32% asegura que la universidad debe mejorar sus canales de comunicación, el 33% asegura que la universidad debe generar espacios amplios de dialogo que permitan avanzar hacia una actualización de la normatividad y el 35% está convencido de que la administración y su gobierno universitario no tiene voluntad política en la creación de canales de dialogo y comunicación asertiva con la comunidad.

Figura 14 Respuesta a cuestionario - indagación sobre percepción de la situación universitaria.



Fuente: Elaboración propia.



4.4. Análisis del rol de los estamentos universitarios (estudiantes, profesores, trabajadores y egresados) en la gobernanza y gobernabilidad institucional.

En el desenlace argumental del presente texto al referirse a los “estamentos universitarios” se refiere a aquellos sujetos que componen las diversas relaciones sociales, políticas y económicas, formales e informales dentro del campus universitario, identificándose, así como los actores que componen la sociedad universitaria y estos sujetos a su vez se clasifican según sus intereses en estudiantes, profesores, trabajadores, y egresados.

Estos sujetos (estamentos universitarios) juegan un papel determinante en el desarrollo de la universidad y su gobierno, papel que va mucho más allá de la capacidad de los mismos de erigir un representante de su comunidad estamentaria en el Consejo Superior Universitario (CSU) en conjunto, estos estamentos tienen la capacidad de desenvolverse en la esfera pública y emitir opinión pública que permita contribuir a la toma de decisiones en la universidad.

De forma general, estos estamentos actúan bajo las mismas lógicas de una sociedad, en la dicotomía Sociedad/Estado generando demandas propias de sus realidades estamentaria expresadas como necesidades, las cuales deben ser resueltas, mediadas o prevenidas por los diversos escenarios del gobierno universitario. De tal manera, que la incapacidad de suplir tales demandas genera estado de crisis, debido a la falta de eficiencia institucional.

En el escenario universitario, hay mecanismos de participación directa de los estamentos universitarios en el gobierno institucional, sin embargo, más allá de los espacios formales, es de común suceso la generación de escenario de legitimidad social extraoficiales, es por ello que existen organizaciones estudiantiles, profesoraes, sindicales y de egresados, así como espacios inter testamentarios que nacen de la convocatoria de algunos o del conjunto de la comunidad



universitaria, estos escenarios tienen el objetivo de generar debate, opinión y creación de consignas reivindicativas que gozan de legitimidad. Estas formas de participación democrática no se brindan en un solo ámbito específico, ya que estas se presentan de las más creativas formas posibles, y en muchos casos trastocan elementos de la vida universitaria nacional o local debido a cada particularidad institucional, así como de cada particularidad de las facultades ofertadas en la institución.

El núcleo de conocimiento, relacionamiento social, económico y afectivo desarrollado en determinada facultad tiene condiciones particulares, que impiden parecerse entre sí, lo mismo ocurre entre las categorías, o los estamentos, los cuales son totalmente diferente, por consiguiente las lógicas entre docentes de carrera administrativa y catedráticos, de los trabajadores y de estudiantes poseen una gran variedad, que no exhibe la posibilidad de encontrar demandas unificadas, pero en la mayoría de los casos, estos se presentan como independientes, con un aporte fundamental en la construcción de universidad.

En la Universidad del Atlántico, como delimitación espacial del campo de estudio, es factible indicar que su comunidad es muy participativa, debido al entendimiento del campus como un escenario para el debate, la oratoria y la confrontación de ideas, por ello, es muy común visualizar realización de debates, ágoras, asambleas, foros y demás espacios de libre expresión, en temas políticos, económicos y académicos. Así como una comunidad muy comprometida que utiliza las vías de hecho de forma constante en el reclamo de las demandas estamentales, y tales vías de hecho, en algunos casos son pacíficas, en tantas otras son violentas.



Rol del Estudiante en la gobernanza y gobernabilidad institucional.

Según lo plantea Acosta, Camou y Atairo (2015) las universidades son también instituciones públicas que no están, ni pueden estar, aisladas de la sociedad que las sostiene por consiguiente esto produce una demanda progresiva en cuestiones de calidad, actualidad, pertinencia y oportunidad, tanto en la educación desarrollada en el claustro como en el núcleo de investigaciones ejecutadas, según lo plantean los autores, estas universidades a su vez se configuran como grandes organizaciones complejas que pretenden generar compatibilidad entre los objetivos académicos, culturales y científico en el marco de una gestión eficiente, eficaz y transparente de las partidas presupuestales asignadas a su cargo.

Los estudiantes a todas luces representan el centro de la órbita universitaria, aunque se considere que la universidad como institución es la combinación de múltiples elementos tangibles e intangibles, esta no puede desarrollarse sin su más valiosa parte, sus estudiantes, luego entonces, entorno a las necesidades de esta comunidad gira mucho de lo estratégico institucional, la toma de decisiones y la generación de liderazgo universitario.

Un elemento sustancial, que posee mayor notoriedad en la universidad pública y por consiguiente en la Universidad del Atlántico es la existencia de expresiones organizativas del movimiento estudiantil, entendido como un movimiento social per se, atendiendo a la definición que hace Mauricio Archila (1994) de los movimientos sociales como “expresiones de resistencia colectiva (más o menos permanente) a las distintas formas de dominación y que exigen transformaciones sociales”, en ese sentido, dentro del claustro universitario existen organizaciones estudiantiles tales como la Asociación Colombiana de Estudiantes Universitarios ACEU y la Federación de estudiantes universitarios FEU las cuales son capaces de dirigir y organizar al conjunto de los estudiantes en virtud de ubicar reivindicaciones que pretenden mejorar las



condiciones de desarrollo estudiantil, tal es el caso de la exigencia pública manifiesta y movilizadora por la matrícula cero (0), la exigencia de incremento presupuestal para infraestructura universitaria especialmente en la reconstrucción de la sede Bellas Artes y dotación de laboratorios. Sin embargo, estas reivindicaciones en algunas ocasiones superan los límites territoriales y trascienden en un nivel nacional, ejemplo de ello, ha sido el gran paro nacional en el 2011 en contra de la reforma a la ley 30 de educación superior y en el año 2019 donde el movimiento estudiantil planteó la necesidad de aumento a la base presupuestal de las universidades y consiguió un acuerdo de índole presupuestal con el gobierno de Iván Duque.

Una de las características del movimiento estudiantil se encuentra relacionada con el elemento generacional, el hecho de que los estudiantes permanezcan en la universidad un periodo de tiempo limitado produce que su condición de “estudiantes” sea de carácter transitoria, lo cual significa que existe la posibilidad de una discontinuidad de los procesos durante el relevo generacional debido a la inclusión de nuevos integrantes con otras perspectivas en la población estudiantil, es decir, persiste en el movimiento estudiantil tanto en la Universidad del Atlántico, como en las universidades del país un proceso de carácter cíclico, el cual en muchas ocasiones se encuentra altamente influenciado por el contexto histórico en el que se desarrolla el país.

Es la estudiantina se constituye como los sujetos beneficiados de la implementación de las políticas institucionales, y a su vez, según las leyes de la república, estos hacen parte del gobierno universitario por medio de la representatividad, es decir, en términos formales, los estudiantes también componen el gobierno universitario y poseen la capacidad de presentar las propuestas y proyectos de una forma directa, en el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y en los demás órganos de decisión universitaria, no obstante, a lo largo de la historia, los estudiantes han utilizado mecanismos democráticos de participación mucho más directos que la



representatividad institucional, reuniéndose por medios asamblearios los cuales se consideran espacios paralelos para la revisión de las decisiones de las instancias de gobierno universitario, así, como aquellos espacios propicios para la generación de propuestas entorno a la realidad académica, política o institucional por la que transita la Universidad. En ese orden de ideas, los estudiantes realizan procesos de validación, confrontación o propuestas hacia la composición de la políticas o estrategias institucionales.

Los estudiantes son considerados el estamento universitario más dinámico, por ende, en virtud de la generación de un buen gobierno se hace altamente necesario generar las condiciones propicias y garantes de la participación plural y democrática de este estamento. Plantean Virgili, Ganga y Figueroa (2015) que:

La participación desde una concepción holística implica diversos espacios como el político, académico, cultural, deportivo, de cooperación y solidaridad con la comunidad. Desde el punto de vista político, quedan comprendida la participación electoral, como candidato en elecciones representativas o en el ejercicio del voto, en los distintos niveles eleccionarios de los órganos de representación y gobierno que ofrece la institucionalidad universitaria a nivel estudiantil, académico y directivo, así como también la participación en espacios políticos o de formación política. En el ámbito académico, incluye no sólo la realización de las actividades académicas propias del quehacer universitario, sino que además el interés por otras áreas como la investigación, ayudantías, etcétera (p 188.)

En el entendido del autor, la participación estudiantil en el marco de la gobernanza y gobernabilidad institucional es una concepción multimodal y se produce desde ópticas variopintas, que bien pueden ser desde la iniciativa institucional en la búsqueda del prestigio académico, la calidad institucional y la eficiencia de la gestión o en su defecto mediante mecanismos propios que pretenden generar escenarios de cogobierno en virtud de la participación política en la gestión institucional.



Rol de los profesores en la gobernanza y gobernabilidad institucional

Los docentes, independientemente de su vinculación con la universidad, sea esta por medio de nombramiento por concurso de mérito, es decir, docentes de carrera administrativa o docentes titulares, docentes tiempos completo ocasionales o contratistas por horas catedra en el contexto universitario poseen la particularidad de contar con roles múltiples según lo plantea Cortes (2007) toda vez que el que hacer docente trasciende la simple asignación academia y comprende escenarios tales como las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad; las actividades de capacitación y aprendizaje pedagógico así como las actividades de planeación y evaluación institucional.

Los docentes universitarios son un actor relevante en el campo heterogéneo de actores que circulan en la educación superior, de tal forma que existen diversas formas organizativas de los docentes en el contexto universitario, dentro de las cuales se pueden destacar las organizaciones académico investigativas, las organizaciones reivindicativas y las organizaciones sindicales, tal es el caso de la organización nacional Asociación Sindical de Profesores Universitarios ASPU, organización que tiene presencia en la Universidad del Atlántico.

Los docentes en el contexto universitario son los encargados de dirigir y estimular el pensamiento crítico y llevan en si la representación de la institucionalidad toda vez que el ser docente se produce por medio del desarrollo de un contrato de trabajo, elemento que no desnaturaliza su función dentro del claustro académico, por ende como sector, el movimiento sindical docente ha erigido un cumulo de reivindicaciones propias de su estamento, reivindicaciones en términos salariales, de bienestar, reconocimiento entre otras.



Los docentes universitarios resultan determinantes en la gobernanza en concordancia con lo señalado por Acosta Ganga y Rama (2021) ya que esta población se encuentra comprometida en el fomento del buen gobierno, el financiamiento apropiado, la transparencia, la implicación social, el pensamiento crítico, la reflexión permanente y la capacidad de articulación. Y en cierta medida los docentes sostienen gran parte de la esencia de la gobernanza en el sistema universitario al proveer de una fuente de conocimientos sobre estructura, funcionamiento e interrelaciones, metas y objetivos que garanticen la eficiencia y eficacia.

Los docentes universitarios también son considerados al igual que los estudiantes un estamento vivo al interior del campus y su participación en los distintos procesos misionales de la institución son considerados necesarios, en tal sentido, por mandato de la ley 30 gozan por medio de la democracia representativa de un delegado ante las instancias de gobierno universitario, el Consejo Superior, el consejo académico y los consejos de facultades.

En el contexto universitario la población docente posee una relación directa con la gobernanza, considerando lo planteado por Maldonado, Buenaño y Benavides (2013) al referirse que la gobernanza universitaria tiene que ver con grupos de interés, participación, elementos del gobierno, nivel o contexto y asuntos administrativos, y todas estas variables son del interés profesoral en su conjunto, y su labor y desempeño esta indiscutiblemente ligado con el desarrollo de la institución.

Rol de los egresados en la gobernanza y gobernabilidad institucional.

El Ministerio de Educación colombiano plantea que “hacer seguimiento a los egresados de la educación superior es una tendencia creciente en países que buscan mejorar la calidad y la pertinencia de los programas académicos toda vez que suministran insumos que las instituciones,



el sector productivo, el gobierno y los estudiantes están usando para tomar decisiones” (2007, p.1). el seguimiento y vinculación de los egresados para con la institución permite a los órganos de gobierno conocer el nivel de impacto y pertinencia que posee su oferta educativa con el desarrollo del territorial, y del sector económico en un contexto dado.

La vinculación y constante relación de la universidad con sus egresados permite un mejor relacionamiento Universidad – Sociedad, una vez egresado el sujeto deja de percibirse completamente inmerso dentro del contexto universitario y empieza a pensarse la universidad desde un contexto externo. La presencia de los egresados en los órganos de gobierno universitario a su vez permite que la institución piense y ejecute iniciativas destinada hacia la población egresada, en igual modo, la población egresada es la principal fuente de retroalimentación informativa de la institución con el entorno. Según lo plantea Troncoso et al (2013), una educación con calidad repercute en el reconocimiento y prestigio de la universidad y de sus profesionales, generando un "efecto marca" que hace que el mercado laboral prefiera a los egresados de dicha institución por la pertinencia de su educación y su nivel de competitividad.

En el sentido de lo expuesto, los egresados juegan un papel importante en la gobernanza universitaria, por un lado, son los primeros canales de comunicación con el exterior al campus, pero a su vez estos ayudan a dirigir la política de pertinencia en la oferta educativa, a medir el grado de cumplimiento de la prestación de servicios educativos en la mejora de calidad de vida de los individuos y a orientar el futuro institucional con base en la experiencia laboral y profesional.



CAPITULO 5. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE CREDIBILIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO UNIVERSITARIO, CONTRIBUIR A LA ESTABILIDAD Y MANCOMUNAR ESFUERZOS EN EL PROCESO DE REACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.

La construcción de una propuesta estratégica que contemple de forma sistemática el proceso de reacreditación promoviendo la participación universitaria implica el despliegue de una herramienta que permita combinar los objetivos perseguidos con acciones pertinentes en un determinado periodo temporal. Por propuesta estratégica se entiende como el diseño de una serie de pasos secuenciales que conllevan a organizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La presente propuesta estratégica consta de cinco (5) etapas a saber: la etapa (I) denominada como *etapa de planteamiento* la cual posee la intención de proponer los objetivos centrales de la propuesta estratégica, definir su alcance, plantear dependencias responsables, identificar los recursos físicos y financieros que requieran y describir las condiciones que deben cumplirse para lograr un buen desarrollo; como segunda etapa se relaciona la *etapa de identificación*, la cual tiene como propósito definir los principales problemas de participación estudiantil y docente en materia de calidad, así como el señalamiento de los elementos que facilitan o restringen la participación estudiantil y docente en asuntos de calidad, en esta etapa, también resulta pertinente identificar la tipología de espacios de encuentro necesarios para darle trámite oportuno a la información y tareas dentro del proceso de reacreditación. La tercera etapa es la *etapa de diseño y socialización estratégico* en esta etapa se plantea un núcleo de actividades a seguir se señalan los indicadores que pueden ser medidos y de firma posterior realizar un despliegue comunicativo en virtud de la transparencia de la información, la cuarta etapa se denomina *etapa de implementación*, durante el transcurso de la misma se llevara a cabo de forma física y en algunos casos virtual de la ruta metodológica y por último, la quinta etapa se denomina *seguimiento y control* durante esta etapa



se evalúa la efectividad de la misma y el cumplimiento de los grados de satisfacción para con la asistencia y metas propuesta, este seguimiento se realizará tanto para el cumplimiento de las actividades como para el cumplimiento de los objetivos con el fin de analizar el impacto de la aplicabilidad de la propuesta.

5.1. Etapa I planteamiento de la estrategia

Para el desarrollo de la etapa de planeación resulta necesario tener el conocimiento íntegro del funcionamiento institucional, las acciones emprendidas y llevadas a cabo hasta el momento y la forma de trámite de las propuestas encaminadas a mejorar los niveles de gobernabilidad en virtud del proceso de re acreditación. Para ello resulta pertinente como primer ejercicio identificar los potenciales actores que interactuarían en el planteamiento del proyecto de estrategia, esto con el fin de ubicar las responsabilidades en la ruta metodológica propuesta, así como para determinar los alcances de los actores y sus intereses en el cumplimiento de los objetivos propuestos, en la siguiente relación denominada *Tabla 1 Identificación de Actores en el proceso de Re acreditación Institucional*. Se relacionan actores de nivel nacional, departamental e internos institucionales a los cuales se les realizó un ejercicio de caracterización de roles, intereses y capacidad de participación en el proyecto, así como estimar el grado de colaboración u oposición del mismo



Tabla 3 Identificación de Actores en el proceso de Re acreditación Institucional.

Actor (Nombre de personas, grupos, organizaciones sociales, Universitarias)	Categoría (Público, Privado, Comunitario, otro)	Perfil (Descripción de sus características principales)	Intereses o expectativas (¿Qué intereses o expectativas están en juego y cómo las expresa?)	Posición (Beneficiario, cooperante, oponente u otro)	Contribución (Describa el tipo de gestión, contribución u oposición que realizaría)
MINISTERIO DE EDUCACION	Público	<p>Es la entidad gubernamental encargada de coordinar, regular y emitir las disposiciones en materia de educación superior, así como le compete la operación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior, implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos</p>	<p>El plan nacional de desarrollo “un pacto por Colombia un pacto por la equidad” le endilgo la responsabilidad de coordinar las acciones encaminadas hacia el aseguramiento de la calidad en la educación superior en virtud del cumplimiento de las metas planteadas en el acuerdo por lo superior 2034.</p>	Cooperante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar procesos de articulación entre diferentes instituciones de educación superior. 2. Brindar acompañamiento y asesoría en el cubrimiento de las recomendaciones emitidas por su institución. 3. Emitir convocatorias, estímulos y programas que amplíen la oferta institucional para promover la participación estudiantil en los procesos institucionales.



CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO	Órgano colegiado.	Es el organismo de máxima definición estratégica de la Universidad Del Atlántico, y la acreditación institucional se encuentra dentro de las prioridades de esta corporación.	De acuerdo con los lineamientos del MEN, la Resolución 004140 del 22 de abril de 2019 por la cual se otorga la Acreditación institucional, el Consejo Superior Universitario (CSU) es el máximo interesado en seguir ostentando el reconocimiento de alta calidad debido a las ventajas presupuestales y de gestión que trae esta distinción.	Cooperante	<ol style="list-style-type: none">1. Aprobar líneas estratégicas y planes de acción en el marco de obtener reacreditación institucional2. Aprobar los informes de autoevaluación y las condiciones para optar a la reacreditación
COMITÉ GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	Órgano institucional	Es el encargado de fijar políticas, propósitos, estrategias, metas, objetivos y acciones para el desarrollo de los procesos de autoevaluación institucional y de programas académicos	Dada sus competencias para liderar el proceso de acreditación institucional, sus expectativas giran en torno a nutrirse de ideas, estrategias y viabilidad para la realización de su cometido institucional.	Cooperante	<ol style="list-style-type: none">1. Presentar políticas, planes, estrategias y propósitos para lograr la reacreditación institucional.
COMITÉ ESPECÍFICO DE AUTOEVALUACIÓN	Órgano institucional	Es el encargado de realizar las actividades operativas del proceso de autoevaluación, tales como ponderación de características, consulta y	Los intereses del comité de autoevaluación serían la generación de insumos en la elaboración del informe de autoevaluación, así como la	Cooperante	<ol style="list-style-type: none">1, materializar la propuesta estratégica, llevándola a cabo con las modificaciones pertinentes



		análisis de información, valoración, construcción del plan de mejoramiento y redacción del informe de autoevaluación.	obtención de insumos para la construcción de un plan de mejoramiento continuo.		
DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA	Órgano institucional	Es el encargado de proponer al Comité General de Autoevaluación y Acreditación Institucional la metodología, instructivos y herramientas en cada una de las etapas del modelo de autoevaluación adoptado. Realizar asesoría, revisión y seguimiento a los comités específicos de autoevaluación durante todas las actividades del proceso	Este departamento resulta interesado toda vez que se presenta una serie de insumos para el planteamiento metodológico en una hoja de ruta	Cooperante	1. realizar revisión, asesoría y acompañamiento a la ruta metodológica propuesta para llevar a cabo el proceso de reacreditación institucional.
ESTUDIANTES.	Estamento universitario	Se consideran los benefactores primarios de la distinción de calidad en el centro de educación superior toda vez que existe una comprobación de pertinencia y oportunidad en la educación impartida, así como de mayor apoyo institucional para el buen desarrollo curricular.	La participación estudiantil en el proceso de reacreditación institucional tiene intereses de democratización universitaria, de proveer desde la perspectiva estudiantil sus opciones, sugerencias y elementos dentro del proceso, incluso señalar elementos desconocidos por la	Cooperante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar activamente de los procesos de autoevaluación institucional. 2. Poseer iniciativa y mejorar los niveles de credibilidad hacia el gobierno universitario 3. Capacitarse en torno a la gobernanza universitaria, el gobierno universitario y los



			administración propios de la naturaleza estudiantil.		alcances de la autonomía universitaria.
DOCENTES	Estamento universitario	Los docentes contribuyen de forma directa en el cumplimiento de los estándares de la calidad, toda vez que con su consecución se supone la existencia de todo el material pedagógico necesario para impartir cátedra, así como de garantías para la continuidad académica, recursos para comisiones de estudio y estabilidad laboral.	La participación docente se estimula debido a la posibilidad de introducir sus pretensiones, intereses como estamentos, solicitudes y programas en el marco del proceso de cumplimiento de los estándares de calidad	Cooperante	<ol style="list-style-type: none">1. Participar activamente de los procesos de autoevaluación institucional2. Elaborar propuestas metodológicas y académicas para abordar la crisis de gobernabilidad institucional3. Participar masivamente en los espacios de gobierno universitario y en la construcción de la normatividad interna universitaria.



TRABAJADORES Y ADMINISTRATIVOS	Estamento universitario	Los trabajadores en todos los niveles por vía mandato institucional se encuentran comprometidos con el proceso de aseguramiento de la calidad tanto desde el control interno en el sistema de gestión, como del acceso de la información y demás procesos en el marco de la acreditación institucional.	Los trabajadores de planta sindicalizados y no sindicalizados, los contratistas por órdenes de prestación de servicio participan del proceso de reacreditación en virtud de generar procesos continuos en el largo plazo para gozar de cierto grado de estabilidad, así como de limitar los traslados de dependencias dentro de la institución,	Cooperante	<ol style="list-style-type: none">1. Ser diligentes en la creación de los espacios institucionales de dialogo y retroalimentación2. Cumplir a cabalidad sus funciones dentro del proceso de reacreditación institucional.
--------------------------------	-------------------------	---	---	------------	--

Fuente: Elaboración Propia información SIG Uniatlántico



Una vez reconocido los actores más influyentes en el proceso de reacreditación institucional que a su vez son determinantes para la gobernanza al interior de la Universidad del Atlántico es necesario darle orientación a la ruta metodológica para la consecución de la estrategia de gobernabilidad y gobernanza planteando los objetivos de la misma. Así como definir los alcances de cada objetivo, el periodo a realizarse y la identificación de los recursos físicos y financieros necesarios para llevar a cabo este cometido.

Para la construcción de objetivos, es necesario retomar los puntos más álgidos en la percepción de la comunidad universitaria y relacionarlos con los objetivos estratégicos y misionales de la institución, estos objetivos deben estar acompañados de los recursos necesarios para lograr en buen término su cometido, así como de el o los responsables institucionales. en la siguiente tabla, se relaciona los objetivos metodológicos planteados.

Tabla 4 Planteamiento de los objetivos de la ruta metodológica

Objetivo planteado	Alcance del objetivo	Responsable	recursos
<p>Nutrir de forma Multiestamentaria los espacios de autoevaluación institucional</p>	<p>1. <i>Espacial territorial</i> - Universidad del Atlántico.</p> <p>2. <i>Temporal</i> - periodo 2023</p> <p>3. <i>Temático</i> - Procesos de Autoevaluación de programas e institucional.</p> <p>4. <i>Participantes</i>: Extender constante invitación a los actores universitarios.</p>	<p>COMITÉ GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>1. acompañamiento de la oficina de comunicaciones 2. Salón Amilkar Guido. 3. Videobeam 4. Refrigerios 5. Salón Centro de convenciones</p>
<p>Mejorar los niveles de credibilidad y confianza en los entes de gobierno universitario</p>	<p>1. <i>Espacial territorial</i> - Universidad del Atlántico.</p> <p>2. <i>Temporal</i> - período 2023-2</p> <p>3. <i>Temático</i> - gobernanza dentro del campus universitario, confianza interna y externa</p> <p>4. <i>Participantes</i>. - estudiantes, docentes, trabajadores y directivos universitarios.</p>	<p>CONSEJO SUPERIOR UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO</p>	<p>1. acompañamiento de la oficina de comunicaciones 2. Salón Amilkar Guido. 3. Videobeam 4. Refrigerios 5. Salón Centro de convenciones</p>

<p>Incentivar la participación estudiantil y docente en los procesos misionales universitarios</p>	<p>1. <i>Espacial territorial</i> - Universidad del Atlántico.</p> <p>2. <i>Temporal</i> - período 2023</p> <p>3. <i>Temático</i> - Participación estudiantil y docente, capacitación de la población universitaria</p> <p>4. <i>Participantes</i> - estudiantes, docentes, trabajadores y directivos universitarios.</p>	<p>COMITÉ GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<p>1. acompañamiento de la oficina de comunicaciones</p> <p>2. Salón Amilkar Guido.</p> <p>3. Videobeam</p> <p>4. Refrigerios</p> <p>5. Salón Centro de convenciones</p>
<p>Generar el diseño de escenarios para la discusión y elaboración de la renovación de la normatividad universitaria.</p>	<p>1. <i>Espacial territorial</i> - Universidad del Atlántico.</p> <p>2. <i>Temporal</i> - período 2023</p> <p>3. <i>Temático</i> - Participación estudiantil y docente, capacitación de la población universitaria</p> <p>4. <i>Participantes.</i> - estudiantes, docentes, trabajadores y directivos universitarios.</p>	<p>COMITÉ ESPECÍFICO DE AUTOEVALUACIÓN</p>	<p>1. acompañamiento de la oficina de comunicaciones</p> <p>2. Salón Amilkar Guido.</p> <p>3. Videobem</p> <p>4. Refrigerios</p> <p>5. Salón Centro de convenciones</p>

Fuente: Elaboración Propia



5.2. Etapa II Identificación

La etapa referente a la identificación de las variables tiene la intención de diseñar actividades encaminadas a definir los principales problemas de participación estudiantil y docente en los procesos de autoevaluación y procesos de acreditación institucional, así como descubrir los principales elementos que restringen o facilitan tal participación estamental, la sistematización de esta información permite darle posibilidad a la aplicabilidad de una estrategia toda vez que conociendo los limitantes estos se pueden abordar en virtud de solución.

Tabla 5 Identificación de inconvenientes en la participación de los estamentos Universitarios en los procesos institucionales

OBJETIVOS	METAS	ACCIONES	FECHAS
1. Identificar los principales inconvenientes en la participación estudiantil y docente en los procesos institucionales.	1.1 Preparar iniciativas de retroalimentación en torno a la importancia de la participación estudiantil y docente en el proceso de acreditación institucional.	1.1.1 Elaborar una campaña de sensibilización sobre el proceso de reacreditación que integre sugerencias metodológicas.	2023-1
		1.1.2 Realizar jornadas de debate abierto para recibir las críticas y construir confianza.	2023-1
	1.2 Coordinar con las organizaciones estudiantiles, sindicales y sociales que hacen vida en la universidad un balance de críticas y autocríticas en el desarrollo del proceso de Reacreditación.	1.2.1 Invitar a las organizaciones formales e informales reconocidas en la institución a ser parte integrante del proceso de re acreditación.	2023-1
		1.2.2 Fortalecer las relaciones entre la oficina de calidad y los estamentos universitarios	2023-1
		1.2.3 realizar informes permanentes sobre el estado actual del proceso de re acreditación	2023-1

Fuente: Elaboración propia.



5.3. Etapa III diseño y socialización estratégica

En el desarrollo de esta fase, se plantea el desarrollo de actividades en virtud del cumplimiento de los objetivos metodológicos propuestos, y una vez diseñado un calendario de actividades este pueda ser masificado hacia el llamamiento de la participación estamental en el proceso. El siguiente cuadro propone un cumulo de acciones y nuevos procesos institucionales en virtud de impactar de forma positiva en la generación de un ambiente universitario sin conflicto, donde las disposiciones del gobierno universitario sean cumplidas y respetadas por todo el conjunto de la población universitaria, y que las demandas en materia de calidad, excelencia y bienestar universitario emanadas de los estamentos universitarios tengan correcto tramite, sean escuchadas y atendidas por los órganos de gobierno

Tabla 6 Diseño Estratégico, Actividades, productos, metas e indicadores.

Línea temática	Objetivo metodológico impactado.	Actividades definidas para alcanzar el objetivo	Productos entregados	Metas	Indicador	Responsable.
Buenas Prácticas administrativas.	Mejorar los niveles de credibilidad y confianza en los entes de gobierno universitario	Capacitación a los estamentos universitarios (Estudiantes, trabajadores y docentes) sobre el gobierno Universitario, su conformación por ley, sus funciones e importancia para la institución.	Recolección de insumos a modo de relatoría en las jornadas de capacitación sobre el gobierno universitario, democracia universitaria y autonomía universitaria.	Generar capacitación 1200 estudiantes, 200 trabajadores y 200 docentes.	Número de estudiantes capacitados número de docentes capacitados número de trabajadores capacitados.	DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA
		Generar procesos de rendición de cuenta de los órganos colegiados universitarios, desde el CSU hasta los Consejo de facultad para cada periodo fiscal.	Presentación de informes de gestión por cuerpos colegiados.	Presentar 14 informes del total de cuerpos colegiados existentes en la UA	Numero de informes de gestión de cuerpos colegiados presentados.	DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA
		Publicación constante de la gestión realizada por los órganos de gobierno, generar fácil acceso de la comunidad universitaria a los temas	Estrategia comunicativa para la transmisión de la información sometida a deliberación, espacios de stremmen en debates de	Comunicación constante de los órganos de gobierno	Porcentaje de comunicación. Numero de comunicaciones	DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA



		tratados en el orden del día, así como del contenido de sus deliberaciones, es por ello que resulta relevante poseer actas al día y mecanismos de transmisión de información para mantener informado al público interesado.	gran relevancia para la comunidad universitaria.	universitario con la comunidad Universitaria.	emitidas / Numero de reuniones realizadas	
Gobernanza y Gobernabilidad Universitaria	Nutrir de forma Multiestamentaria los espacios de autoevaluación institucional	Creación de claustros docentes para identificar las falencias percibidas por esta comunidad universitaria	Documentos de insumos para el reconocimiento de autoevaluación.	Generar diez (10) claustros docentes, organizados por facultades.	Numero de claustros organizados.	COMITÉ GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
		Creación de escenarios de diálogos universitarios donde se alimente de destaque la autocrítica y la percepción de los puntos débiles universitarios en virtud de recoger insumos en el proceso de autoevaluación.	Documentos de insumos para el reconocimiento de autoevaluación.	Generar diez (10) escenarios de diálogos universitario, uno por facultad, y tres (3) escenarios generalizados	Numero de escenarios de diálogos realizados.	COMITÉ GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL



Gobernanza y Gobernabilidad Universitaria	Incentivar la participación estudiantil y docente en los procesos misionales universitarios	Creación de una campaña comunicativa que incentive a la participación actividad de la comunidad universitaria en los procesos institucionales	Documento de campaña comunicativa de incentivo a la participación.	Puesta en marcha de la campaña comunicativa	Porcentaje de cumplimiento de las acciones programadas en campaña Acciones realizadas/ Total de acciones programadas.	COMITÉ ESPECÍFICO DE AUTOEVALUACIÓN
		Generar beneficios estudiantiles, tales como monitorias de asistencia administrativa en la generación del proceso de re acreditación.	Elaboración de una propuesta de creación de monitorias de apoyo administrativo.	Presentación a instancias pertinentes de la propuesta de monitoria.	Cumplimiento en la presentación del documento planteado.	COMITÉ ESPECÍFICO DE AUTOEVALUACIÓN

Fuente: Elaboración propia.



5.4. Etapa IV Implementación

El proceso de implementación depende de la acogida, modificaciones y debates que se haga en las instancias universitarias, no obstante, esta etapa está diseñada para llevar a la realidad las acciones planteadas en el diseño metodológico para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Y depende a su vez, de la voluntad y entusiasmo presente en la comunidad universitaria, las fechas de implementación se relacionan en el diseño metodológico y se refieren al periodo semestral 2022-2, toda vez que la entrega de documentos, y condiciones mínimas se encuentra pronosticada para el periodo 2023-1.

El proceso de implementación es garantía mayoritaria de la institución universitaria y su equipo administrativo toda vez que son estos los que cuentan con la instrumentaria necesaria, los medios de comunicación idóneos y gozan de la legitimidad institucional, sin embargo, su correcto desarrollo se logra a partir del reconocimiento, la reciprocidad y el respeto entre los actores universitarios y la construcción de un diálogo sano. Es ahí donde los estamentos universitarios poseen un punto importante, ubicar en la agenda universitaria la acreditación institucional como prioridad para las organizaciones sindicales, gremiales universitarios y la administración es un reto que se puede abordar de forma discursiva, demostrando la importancia para todos los actores de la consecución de la distinción de calidad.



5.5. Etapa V Seguimiento y control.

El proceso de seguimiento y control a las actividades resulta pertinente para medir la efectividad de la aplicación estratégica, los indicadores de seguimiento y cumplimiento deben aplicarse para determinar si fue posible alcanzar las metas propuesta, pero más allá de los aspectos técnicos se hace necesario encontrar formas de determinar la efectividad de aplicación de la ruta metodológica, esto pasa por la formulación de encuestas de satisfacción de los órganos colegiados universitarios de forma previa y posterior a la aplicación de la ruta metodológica para determinar el aumento en su credibilidad y confianza.

Durante la etapa de implementación, es necesario que exista un exhaustivo seguimiento a la implementación de las actividades descritas, considerando que de una correcta aplicación de las mismas depende el éxito o fracaso de la ruta metodológica y por ende la consecución de los objetivos planteados.



Capítulo 6. conclusiones y recomendaciones

La Universidad del Atlántico es una entidad pública de orden estratégico para la región caribe colombiana, y su desarrollo en innovación, investigación, democracia y política sin determinantes para la sociedad y el desarrollo económico y social especialmente del Departamento del Atlántico, tal importancia estratégica embiste al alma mater de una complejidad única en su dinámica política y su relacionamiento con las instituciones del estado y la ciudadanía en general.

La historia reciente de la Universidad del Atlántico mediada por la movilización estudiantil, profesoral y sindical, por episodios de máxima inestabilidad acompañado esto de la actual coyuntura mediada por el proceso de reacreditación produce que sea pertinente la generación de alternativas estratégicas que permitan que la institución el diseño de acciones administrativas asertivas que permitan desarrollar los objetivos misionales-

La investigación concluye que resulta necesario el desarrollo e implementación de políticas de buen gobierno que garanticen la estabilidad institucional y la generación de sistemas de gestión transparentes, eficaces y eficientes, en cumplimiento de los derechos y los deberes de las personas, y de la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad tal y como lo dispone la Ley 489 de 1998 y el Decreto 3622 de 2005 que sin duda alguna generan confianza entre gobernantes y sociedad, lo que conlleva a avalar un ejercicio social denominado control, que a su vez ayudan a tomar decisiones de mejoramiento en los proyectos que se desarrollan conforme al plan de acción institucional.

Luego de revisar las recomendaciones realizadas por el Consejo Nacional de Acreditación CNA, damos cuenta que las debilidades están a flor de piel y sólo se necesita voluntad política para: modificar las políticas administrativas, crear las que hacen falta, discutir y decidir para



ponerlas en marcha y así llevar por un verdadero norte al campus universitario, pero al implementarlas es necesario, hacerles seguimiento, evaluar los procedimientos y generar cambios cuando se encuentren falencias que podrían llevar al traste las políticas públicas del mejoramiento continuo y de la permanencia en la excelencia de la Universidad del Atlántico, ya que de la certificación depende la existencia de la misma, y asimismo, el desarrollo del departamento, disponiendo de los distintos programas de educación superior que brinda como resolución, esto es, la generación del conocimiento para disminuir algunas problemáticas sociales, económicas y políticas que aquejan a los atlanticenses.

De esta forma, debemos decir, que, para lograr un verdadero liderazgo con miras al mejoramiento continuo desde sus esferas directivas, la Universidad del Atlántico debe plantear como política constante la inclusión de los diferentes actores y sectores interinstitucionales para la toma de decisiones que ayuden a la resolución de problemas basados en una normatividad interna que regule dicha participación con miras al cumplimiento de objetivos trazados. Cambiando así, la percepción de desconfianza, la “falta de legitimidad” y la poca voluntad a través de la interacción constante entre los diferentes actores de la universidad que dan muestra de una perspectiva diferente de la forma de gobernar y de administrar el ente educativo superior.

De lo discurrido en líneas precedentes se infiere que la Universidad Del Atlántico como institución es de gran interés para un gran conjunto de ciudadanos de una forma directa, y por consiguiente posee como cualidad la existencia de actores vivos en la institución tales como profesores, estudiantes y administrativos. El análisis de la percepción de estos actores en materia de gobernanza y gobernabilidad en clave al proceso de acreditación institucional convierten al contenido en insumos importantes para la elaboración de análisis y estrategias a las universidades en situaciones similares.



Dentro de las recomendaciones que se identifican en el contenido del texto se puede mencionar como primera la destinada a las instancias de gobierno universitaria entorno a mejorar su percepción y credibilidad con la finalidad de dar mejor difusión, aceptación y diligencia con las decisiones emitidas por las instancias de decisión. En ese sentido, también se le sugiere en un sentido propositivo a la universidad y a los actores universitarios la generación de espacios de construcción participativa donde se debata de forma sana los elementos de gran importancia para la universidad.

La creación de escenarios democráticos y plurales que permitan el desarrollo de estrategias que provean inclusión y participación en la toma de decisiones al interior del campus es un imperativo de la institución para construirse bajo lazos de armonía institucional. La aplicación del instrumento de la investigación arrojó resultados de alta dimensión analítica y develó según información de la muestra altos niveles de desconfianza sobre la acción institucional en el gobierno universitario.

Se recomienda a las instancias de gobierno universitaria mejorar las formas de interrelacionamiento con los actores universitarios, que mejoren los canales de comunicación y que diseñen estrategias que permitan desplegar las políticas necesarias demandadas por la comunidad universitaria, así como garantizar asistencia de los actores en el diseño y puesta en marcha de las soluciones a las problemáticas identificadas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acosta, Atairo & Camou (2015), “Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada” Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) recuperado desde:
http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20150303042220/PREMIO_KAAC_Versionr_evis_adaFINAL_27_02_2015.pdf
- Acosta-Silva, Adrián, Ganga-Contreras, Francisco, & Rama-Vitale, Claudio. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista iberoamericana de educación superior*, 12(33), 3-17. Epub 21 de abril de 2021. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Acuerdo 01 de 2010, https://www.cna.gov.co/1779/w3-article-401350.html?_noredirect=1
- Acuerdo 02 de 2005 – CESU, <https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186376.html>
- Acuerdo 02 de 2012 - CESU, https://www.cna.gov.co/1779/articles-401376_norma.pdf
- Acuerdo 03 de 2014 – CESU,
<https://ole.mineducacion.gov.co/portal/noticias/Contenidos/Documento/380400:Acuerdo-03-de-2014-Lineamientos-de-acreditacion-institucional>
- Acuerdo CESU No. 06 de 1995: Por el cual se adoptan las políticas generales de acreditación y se derogan las normas que sean contrarias. Disponible en:
<https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186370.html#:~:text=Acuerdo%20CESU%20No.,las%20normas%20que%20sean%20contrarias.&text=Acuerdo%20CESU%2002%20de%202006,programas%20de%20pregrado%20e%20instituciones>.
- Álvarez B & Duque E (2018) “Análisis de la Gobernanza en la Institución Universitaria Pascual Bravo para el Fortalecimiento Institucional” *Revista ESPACIOS*. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (N.º 17), Recuperado desde:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p08.pdf>
- Archila M (1994) “La historiografía sobre los movimientos sociales en Colombia siglo XX, Bogotá, ediciones Universidad Nacional. Disponible en:
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/3019/07CAPI06.pdf?sequence=2&isAllowed=y>



- Bernasconi, A. (2014). “Autonomía universitaria en el siglo XXI: nuevas formas de legitimidad ante las transformaciones del estado y la sociedad”. Páginas de Educación, 7(2), 33-60. Recuperado:
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168874682014000200003&lng=es&tlng=es
- Brunner, J; Ganga, F (2016) “Dinámicas de transformación en la educación superior Latinoamericana: Desafíos para la gobernanza” Opción, vol. 32, núm. 80, 2016, pp. 12-35 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31047691002>
- Castro, D., & Gairín, J. (2013). Retos en la gobernanza de las universidades españolas. Perspectiva Educativa, 52(1), 4-30.
<https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328169002.pdf>
- Colombia, Ministerio de Educación. (2007). Seminario Internacional Pertinencia de la Educación: La Educación para la Competitividad. Recuperado de
<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-136997.pdf>
- Consejo de Estado (2007) “Autonomía universitaria - concepto. contenido. alcance. Límites” recuperado desde: <http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/11001-03-24-000-2007-00294-00.pdf>
- Constitución Política de Colombia título dos, capítulo dos, artículo sesenta y nueve, disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-69>
- Contreras E, (2013) “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Pensamiento & Gestión”, núm. 35, julio-diciembre, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Cortés Marín, Elkin A El nuevo rol del docente universitario Revista CES Medicina Veterinaria y Zootecnia, vol. 2, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 89-99 Universidad CES Medellín, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321428098010>
- Decreto 1330 de 2019,.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270>
- Decreto 843 de 2020,.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=128501>
- Departamento Administrativo de La Función Pública DAFP (2021) Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 4, Disponible en:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n++Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n>



[3n+MIPG++Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67624803003)

Espejel Mena, Jaime; Flores Vega, Misael; Rodríguez Mena, José Luis Las facetas de la gobernabilidad: eficiencia política y administrativa del Estado Espacios Públicos, vol. 15, núm. 35, septiembre-diciembre, 2012, pp. 30-47 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67624803003>

Fuenmayor L, (2008). “La imposibilidad actual de la autonomía universitaria”. Educere, 12(40), 127132. Recuperado:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131649102008000100016&lng=es&tlng=es.

Ganga, Pérez y Mancilla, (2018) “Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica” Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 23, núm. 83, pp. 123-136, 2018 Universidad del Zulia, recuperado desde:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27957772012/html/index.html>

Garzón & Rodríguez (2019) “La gobernanza y su incidencia en los procesos de calidad en las instituciones de educación superior” Fundación Universitaria san Mateo, Recuperado desde: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/838/767>

Gómez V, (2001) “Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas. conceptos, problemas y agenda de investigación”. Departamento de Sociología. Universidad Nacional. Publicado en ANALISIS POLITICO. IEPRI. UN. No. 42 recuperado desde:
http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/75/1/Gomez2001_Gobierno%20y%20gobernabilidad%20en%20las%20universidades%20p%C3%ABlicas.pdf

Gómez, (2001) “Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas Conceptos, problemas y agenda de investigación” revistas análisis político, Universidad Nacional de Colombia, recuperado desde: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/75298/67911>

Gómez, Quintana & Calderón (2019) “Evolución de la definición y naturaleza de la autonomía universitaria en la jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia” Pontificia Universidad Javeriana-Cali, Colombia. Recuperado desde:
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj139.edna>

Guía de Procedimiento CNA 01- 2017,. <https://www.cna.gov.co/1779/w3-article-401385.html? noredirect=1>

Guía de Procedimiento CNA 03 - 2013,. <https://www.cna.gov.co/1779/w3-article-401384.html? noredirect=1>

Guía de Procedimiento CNA -2010. <https://www.cna.gov.co/1779/w3-article-403954.html? noredirect=1>



- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2017). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- José Luis Corona Lisboa (2018) investigación cualitativa: fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos doi: <https://doi.org/10.15178/va.2018.144.69-76>
- King A, (2020) “Gobernanza y rendimiento en las universidades latinoamericanas” universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, recuperado desde: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/334946/TAKD1de1.pdf;jsessionid=4B644321EF7E261255E7D946987CA63D?sequence=1>
- Launay, (2005) “La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia” Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), recuperado desde: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cinep/20100925104922/lagobernanzaControversia185.pdf>
- Ley 1188 de 2008 “*Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones*”.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf
- Lineamientos para la acreditación de Programas de Posgrado Maestría y Doctorado - 2010,.
https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/articles-187386_recurso_2.pdf
- Lineamientos para la acreditación de Programas de Pregrado - 2013,.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-342684_recurso_1.pdf
- Lombardo (2008) “Estrategia de Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana y Desarrollo Institucional” Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo Secretaría de Estado de Cooperación Internacional Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación Príncipe de Vergara 43, 5ª planta. 28001 Madrid, España, recuperado desde: https://interconecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Estrategia_Gobernabilidad.pdf
- López, Gonzales, Mendoza & Pérez (2011) El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas RMIE, 2011, vol. 16, núm. 51, pp. 1021-1054 (ISSN: 14056666) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5395894>
- Maldonado, Benavides & Buenaño, (2017) “Análisis dimensional del concepto de estrategia” Revista Ciencia UNEMI Vol. 10, N.º 25, diciembre 2017, pp. 25 - 35 ISSN 1390-4272 Impreso ISSN 2528-7737.



- Maldonado, Buenaño y Benavides (2013) Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de pichincha del ecuador Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 23, núm. 2, 2019 Universidad Nacional de Misiones, Argentina Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357960138007>
- Martínez (2016) “la gobernanza y la calidad como temas de agenda para la educación superior” Taller Fortalecimiento de la Gobernabilidad y el Buen Gobierno como Factor de Alta Calidad en las IES FODESEP, Bogotá, noviembre 30 de 2016. Recuperado desde: <https://www.fodese.gov.co/images/pdf/DesafiosdeGobernanzaparalaCalidadylaCompetitividaddeLasIES.pdf>
- Martuscelli, J; Martínez, C (2013) “La autonomía universitaria: Realidades y desafíos de hoy Universidades”, núm. 55, enero-marzo, pp. 19-30 Unión de Universidades de América Latina y el Caribe Distrito Federal, Organismo Internacional recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/373/37331244006.pdf>
- Mayorga, F. & Córdova, E., 2007, “Gobernabilidad y Gobernanza en América latina”, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra Recuperado desde: <http://www.institutgouvernance.org/docs/ficha-gobernabilidad.pdf>
- Meléndez M; Solís P & Gómez J, (2010) “Gobernanza y gestión de la universidad pública” Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, núm. 2, mayo-agosto, pp. 210-225 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>
- Montero, J. (2012). “Gobernabilidad: Validez/Invalidez o moda del concepto. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales”, 57(216), 09-23. Recuperado desde: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018519182012000300001&lng=es&tlng=es.
- Morales & Baldovino (2016) “La gobernanza y la educación superior en Colombia” V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, 16 al 18 de noviembre de 2016, Mendoza, Argentina. Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América. En Memoria Académica, recuperado desde: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8520/ev.8520.pdf
- Pérez Martínez, Armenio, & Rodríguez Fernández, Aimara. (2021). Gobernanza y Metagobernanza Universitaria: avances teóricos y oportunidades de aplicación. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe4), 00005. Epub 20 de septiembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2752>
- Real Academia Española (RAE) recuperado desde: <https://dle.rae.es/estrategia>
- Rivera H, Malaver M, (2011) ¿Qué estudia la estrategia? Documento de investigación Facultad de Administración No. 99, ISSN: 0124-8219 Julio de 2011, recuperado desde:



- https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-40669027789035821cb3.pdf
- Rúa Delgado, Carlos. (2013). La legitimidad en el ejercicio del poder político en el estado social de derecho: una revisión desde el caso colombiano. *Ius et Praxis*, 19(2), 85-122. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122013000200004>
- Ruiz García (sf) Reflexiones sobre gobernabilidad en la Universidad Nacional de Colombia, Universidad nacional de Colombia
http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Fase_II/10._Reflexiones_gobernabilidad_UNAL_MRuiz_.pdf
- Sabino Carlos (2008). El Proceso metodológico de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas, Venezuela
- Sampieri R (2014) “Metodología de la investigación sexta edición” SBN: 978-1-4562-2396-0, disponible en:
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- The world Bank,
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/604951468739447676/governance-and-development>
- Valdez y Anga (2021) Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVII, no. 3, pp. 441-459, 2021 Universidad del Zulia, disponible en:
<https://www.redalyc.org/journal/280/28068740029/html/>
- Villamil, O, (2003) Investigación cualitativa, como propuesta metodológica para el abordaje de investigaciones de terapia ocupacional en comunidad, Umbral Científico, núm. 2, junio, p. 0 Universidad Manuela Beltrán Bogotá, Colombia Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400207>
- Virgili Lillo, Mariol, Ganga Contreras, Francisco y Figueroa Katherine. (2015). Gobernanza universitaria o cogobernanza: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. Última década , 23 (42), 187-216. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>
- Yaber, Chaves & Scoban (2018) “Modelo de gobernanza, liderazgo y gestión en instituciones de educación superior aplicado a la innovación curricular” Revista Academia & Negocios, vol. 4, núm. 1, pp. 53-64, 2018, Universidad de Concepción, Recuperado desde:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5608/560863073005/html/index.html>.
- Casal R (2006) El marco teórico en la Metodología de la Investigación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, disponible en:
<https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/21.pdf>



Zelicovich, Julieta. 2022. “La teoría de Gobernanza Global como enfoque analítico y los puentes conceptuales con el debate latinoamericano”. Colombia Internacional 109: 171-195.

Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n109/0121-5612-rci-109-171.pdf>

Serna H y Diaz A (2018) Modelos de Gobernanza, Universidad Simón Bolívar

Rodríguez R (2015) Gobernabilidad, Gobernanza y autonomía Universitaria, UNAM, Institutos de Investigaciones sociales, disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/277957015_Gobernabilidad_gobernanza_y_autonomia_universitaria

Zambrano, Indacochea & Hormaza (2023) Gobernabilidad y educación superior, Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 7, Número 12(Ed. ene–jun.) ISSN: 2697-3456, disponible en:

<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/352/596>



ANEXO UNO (1)

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES
UNIVERSITARIOS**

INSTRUCCIONES DEL INSTRUMENTO

1. Lea detenidamente todas las preguntas antes de seleccionarl
2. Siga el orden establecido por el instrumento.
3. No deje alguna pregunta sin responder.
4. Existen algunas preguntas de carácter abierta y otras de forma cerrada.
5. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
6. El presente instrumento tiene una finalidad exclusivamente académica en virtud de la realización de la tesis de maestría de los señores Jesús Orozco Martínez y Juan José Álvarez Moreno.

Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador.



Cuestionario de percepción Universitaria.

Leer cuidadosamente cada pregunta antes de responder, en aras de que usted pueda responderla de forma fiel y sincera.

Núcleo 1: *Identificación del encuestado.*

Ítems	Pregunta	Respuesta
1	Indique su nombre completo.	
2	¿Está usted de acuerdo en que se publique su nombre para los fines académicos del presente instrumento?	Si. _ No _
3	¿Qué tiempo de vinculación tiene con la universidad?	Entre 1 y 3 Años Entre 5 y 10 Años. Mas de 10 años.
4	¿Qué tipo de vinculación posee usted con La Universidad del Atlántico?	Estudiante. Profesor de carrera administrativa. Profesor horas catedra. Contratista. Trabajador de planta. Directivo Institucional.



Núcleo 2. Preguntas para medir la percepción en términos de gobernanza institucional de la universidad del Atlántico.

No.	Pregunta	Respuesta
5	<p>Entendiendo la gobernanza como la arquitectura del conjunto de variables que influyen en las decisiones y permiten el despliegue de políticas o estrategias institucionales.</p> <p>¿Cree usted que las instituciones de gobierno universitario realizan un adecuado y asertivo dialogo político con la comunidad Uniatlanticense?</p>	<p>Si, el Gobierno Universitario posee canales de comunicación que permiten la participación.</p> <p>No, el Gobierno Universitario no permite la participación de la comunidad en las decisiones relevantes.</p> <p>Algunas veces, el gobierno universitario crea canales de dialogo con la comunidad.</p>
6	<p>¿Atendiendo a las últimas decisiones tomadas en los órganos de gobierno universitario, considera usted que estas se encuentran en sintonía con el desarrollo territorial del Departamento del Atlántico?</p>	<p>Si, La universidad del Atlántico se encuentra en sintonía con los retos del desarrollo departamental.</p> <p>No, la Universidad del Atlántico toma decisiones sin considerar las necesidades Departamentales.</p>
7	<p>¿Considera usted que el gobierno universitario genera políticas que apunten hacia la resolución de problemáticas identificadas por la comunidad universitario?</p>	<p>Si No EN ALGUNOS CASOS.</p>
8	<p>¿Considera usted que la normativa universitaria que rige el régimen electoral es cumplida y respetada en su completitud?</p>	<p>Si_ No_ EN ALGUNOS CASOS</p>
9	<p>¿Cómo considera usted la interacción de la Universidad del Atlántico frente a la ciudadanía en general, las instituciones públicas y los entes de control?</p>	<p>Excelente. Buena. Regular. Mala.</p>



Núcleo 3. Preguntas para medir la percepción de gobernabilidad en la Universidad del Atlántico.

No.	Pregunta	Respuesta
10	<p>En el entendido de que la Gobernabilidad se refiere a la capacidad del gobierno Universitario de responder de forma legítima y eficaz</p> <p>¿Cree usted que las instituciones de gobierno Universitario (Consejo superior CS, Consejo Académico CA) poseen la capacidad de definición, aplicabilidad de las decisiones estratégicas, administrativas y financieras conservando en su totalidad el orden dentro del campus?</p>	SI NO SOLO EN ALGUNAS DECISIONES.
11	¿Considera usted que la Universidad del Atlántico cumple cabalidad con todas sus disposiciones normativas?	SI NO EN ALGUNOS CASOS.
12	¿Considera usted que la estructura organizacional de la institución le permite responder de forma eficaz y eficiente a las demandas de la comunidad uniatlanticense?	SI NO. EN ALGUNOS CASOS.
13	¿Considera usted que la administración y su gobierno universitario goza de una completa legitimidad por parte de la comunidad universitaria?	A) Si. B) No
14	¿Tiene usted el siguiente nivel de credibilidad y confianza para con el gobierno universitario?	Alto. Medio. Bajo.



Núcleo 4. Preguntas encaminadas hacia la percepción e identificación de los elementos claves en el proceso de reacreditación institucional.

No.	Pregunta	Respuesta
15	Entendiendo la acreditación institucional como un objetivo estratégico institucional, ¿estaría usted dispuesto (a) a hacer equipo con todos los actores institucionales para surtir un proceso transparente y oportuno que lleve a la universidad a obtener tal distinción?	Si_ No_ Ta vez_.
16	¿Cree usted que los procesos de autoevaluación se realizan de una forma acertada?	Si, la autoevaluación es participativa y basada en la realidad institucional. No, Los procesos de autoevaluación son exclusivos, poco participativos y no hay socialización de ello.
17	Usted se identifica con las siguientes aseveraciones:	<ol style="list-style-type: none">1. La universidad debe generar espacios amplios para la actualización de la normativa universitaria.2. El gobierno universitario debe mejorar los canales de comunicación para con la comunidad universitaria.3. Existe poca voluntad política de crear claustros de debate universitario que ayuden en la toma de decisiones a la universidad.